

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



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TEMA:

“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PSICOLABORAL SOBRE LA INFLUENCIA PSICOLÓGICA DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE MANIFIESTA EN LAS RELACIONES LABORALES DEL PERSONAL MULTIDISCIPLINARIO, CORRESPONDIENTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA LIBERTAD Y CHALATENANGO.”

PRESENTADO POR:

CASTRO GARCÍA, ERIKA MARISOL	CARNET: CG16011
PICHE LOZANO, FÁTIMA ANDREA	CARNET: PL16001
PORTILLO PEÑA, AMARANTA MARGARITA	CARNET: PP14001

DOCENTE ASESOR:

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO GRADUACIÓN:

LIC. ISRAEL RIVAS

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, JUNIO 2021

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector:
Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico:
PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Vicerrector Administrativo:
Ing. Juan Rosa Quintanilla

Secretario General:
Ing. Francisco Alarcón

Fiscal General:
Licdo. Rafael Humberto Peña

Defensor de los Derechos Universitarios:
Licdo. Luis Antonio Mejía Lipe

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Decano:

Msc. Óscar Wuilman Herrera Ramos

Vicedecana:

Licda. Sandra Lorena Benavides de Serrano

Secretario:

Msc. Juan Carlos Cruz Cubías

Jefe del Departamento de Psicología:

Msc. Bartolo Atilio Castellanos Arias

Coordinador General de Procesos de Grado:

Lic. Israel Rivas

Tribunal examinador:

Presidente: Lic. Daniel Edgardo Madrid

Secretario: Lic. José Ángel Meléndez Sánchez

Docente Director (Asesor): Lic. Benjamín Moreno Landaverde

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia y la fundamental de todas quiero agradecer a **Dios Padre**, por permitirme comenzar y culminar mi proceso como estudiante de la Universidad de El Salvador, asimismo, por haberme brindado discernimiento y sabiduría a lo largo de estos años de estudios.

A mi madre **Carolina Castro** y mi abuela **Eva García**, que sin su apoyo incondicional y sacrificios no hubiese podido culminar mi formación académica, personal y profesional. Me satisface poder otorgarles una pequeña recompensa de su esfuerzo al culminar este sueño, mi carrera.

A mis compañeras y amigas, **Fátima Piche** y **Amaranta Portillo**, por brindarme su amistad incondicional y sincera. Gracias por inspirarme a mejorar personal y profesionalmente día con día, por cada consejo brindado, cada momento compartido y por su lealtad.

Agradezco a mi novio, quien me ha acompañado sin condición en estos años. Me complace compartir este sueño a su lado. Gracias por alentarme en momentos difíciles y confiar en el alcance de éste logro.

Le agradezco a la vida y a todas aquellas personas que creyeron en mí, en especial al licenciado **Benjamín Moreno Landaverde**, por habernos impulsado y creído en nosotras y habernos alentado a seguir adelante.

Erika Marisol Castro García

Principalmente, quiero agradecer a **Dios** quien me ha permitido alcanzar uno de los mayores logros y sueños de mi vida; por otorgarme la sanidad, sabiduría, perseverancia y las herramientas necesarias para culminar este enorme proyecto en compañía de aquellas personas pilares en mi vida.

De igual manera, agradezco a mis padres **Romeo Piche y Telma Lozano** por su noble sacrificio junto con su deseo de convertirme en una profesional y mujer integral, así como, a mi familia por su voto de confianza y apoyo sustancial a lo largo de toda mi vida.

A mis compañeras y amigas **Erika Castro y Amaranta Portillo**, personas quienes se han ganado mi admiración, confianza y cariño. La culminación de este proyecto es producto de nuestro esfuerzo y compromiso. Gracias por el apoyo incondicional junto con su leal y sincera amistad. Realmente me motivan día a día.

A **Saúl Reyes**, quien ha sido una inspiración para mi vida tanto personal como profesional, gracias por confiar siempre en mis habilidades y en mi potencial. Agradezco enormemente su apoyo, cariño y generosidad durante estos años.

A nuestro asesor de tesis; gracias, **licenciado Benjamín** por su constante guía y orientación en nuestro proceso así como por alentarnos a continuar y valorar nuestros aportes confiando siempre en nuestras habilidades profesionales.

Fátima Andrea Piche Lozano

Quiero agradecer a en primer lugar a mi familia que ha sufrido y celebrado junto a mí cada logro alcanzado: a mi difunta bisabuela **Ángela Concepción Mendoza de Peña** por su admirable ejemplo de dignidad, trabajo y fortaleza, a mi madre **Adriana Sibrián Peña Mendoza** por darme la vida y un ejemplo formidable del amor, perseverancia, inteligencia y autocuidado, a mi tía abuela **Lorena Guadalupe Peña** por enseñarme el valor de lo esencial: la familia, la honestidad y humildad contra las alambradas de la vida, a mi tía **Ana Virginia Guardado Peña** por aguantarme y acompañarme siempre con sus sabios consejos y su humor ocurrente, a mi tío **Vladimir Solorzano Peña** y mi tía **Ana Martínez** por estar desde la distancia con todo el amor y apoyo, a mi padre **Pedro José Portillo Ardón**, por enseñarme de magia, creatividad y risa, a **Vladimir Chamorro** por su apoyo incondicional y acompañar este proceso ; quiero agradecer además a mis familiares que no están y que brillan en el cielo como estrellas que me guían con sus enseñanzas de humanidad y amor al prójimo: mis abuelos: **José Belisario Peña, Ana Margarita Peña Mendoza, José Roberto Sibrián**, y tíos abuelos **Virginia Peña Mendoza, Felipe Peña Mendoza**, ¡HLVS!.

Agradezco infinitamente a mis compañeras y amigas, **Fátima Piche y Erika Castro**, por ser las mejores compañeras de trabajo de grado, no imaginé lo valioso y especial que sería esta experiencia a su lado, gracias por todo el trabajo y esfuerzo, ¡Lo logramos!.

A mi novio, **Fabio Rivas Rivera** quien me ha acompañado, escuchado y apoyado con su amor comprensivo y transformador, a mis amigas: **Erica López, Marcela Menjivar, Wendy Urbina, Paula Castillo, Andrea Campos** por su amor, apoyo incondicional y las risas, sorpresas y lágrimas derramadas juntas. A nuestro asesor licenciado **Benjamín Moreno Landaverde**, por sus conocimientos compartidos y su apoyo durante mi formación profesional.

Amaranta Margarita Portillo Peña

Índice

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
II. OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
III. JUSTIFICACIÓN.....	16
IV. ALCANCES Y LIMITACIONES	18
4.1 Alcances	18
4.2 Limitaciones	18
V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
5.1 Antecedentes investigativos	19
5.2 Inteligencia emocional y el estrés	20
5.2.1 Inteligencia Emocional	20
5.2.2 Estrés	23
5.3 Motivación y satisfacción	26
5.3.1 Motivación	26
5.3.2 Satisfacción	27
5.4 Rendimiento y desempeño.....	29
5.4.1 Rendimiento	29
5.4.2 Desempeño	30
5.5 Autoestima	31
5.5.1 Diferencias entre autoestima adecuada e inadecuada.....	31
5.5.2 Componentes de la autoestima.....	32
5.5.3 Relación de la autoestima en el ámbito laboral	33
5.6 Comunicación y relaciones interpersonales	34
5.6.1 Tipos de comunicación organizacional	34
5.6.2 Estilos de comunicación	35
5.7 Liderazgo	36
5.7.1 Estilos de liderazgo	37
5.7.2 Liderazgo Situacional	40
VI. METODOLOGÍA	41
6.1 Tipo de Estudio.....	41
6.2 Tipo de Investigación	41

6.3 Población.....	41
6.4 Ubicación geográfica.....	42
6.5 Muestra	43
6.6 Métodos.....	44
6.6.1 Observación	44
6.6.2 Entrevista.....	44
6.7 Técnicas	44
6.7.1 Observación dirigida.....	44
6.7.2 Entrevista dirigida	44
6.8 Instrumentos	45
6.8.1 Guía de entrevista.....	45
6.8.2 Cuestionario para identificar tipos de liderazgo.....	45
6.8.3 Cuestionario	46
6.8.4 Guías de observación	46
6.9 Contenidos de la propuesta	47
6.10 Procedimiento	47
6.11 Actividades	49
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
7.1 Análisis de resultados.....	50
7.1.1 Análisis de resultados de entrevista aplicada a coordinadores.....	50
7.1.2 Análisis de resultados de cuestionario de tipos de liderazgo aplicado a coordinadores.	73
7.1.3 Análisis de resultados de cuestionario aplicado a personal multidisciplinario.	74
7.1.4 Interpretación de guía de observación – infraestructura.....	104
7.1.5 Interpretación de guía de observación individual	105
7.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	106
7.2.1 Interpretaciones:.....	107
7.2.2 DIAGNÓSTICO	112
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
8.1 Conclusiones.....	113
8.2 Recomendaciones.....	114
IX. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	114
Introducción	116
Objetivos	117
Importancia.....	118
Enfoque del Programa de Intervención	118

Metodología	121
Seguimiento del Plan de Intervención	122
PLAN DE INTERVENCIÓN PSICOLABORAL	123
SESIÓN #1	124
SESIÓN #2	131
SESIÓN #3	136
SESIÓN #4	141
SESIÓN #5	148
SESIÓN #6	156
SESIÓN #7	163
SESIÓN #8	171
SESIÓN #9	178
SESIÓN #10	182
X. FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	186
ANEXOS DE PLAN DE INTERVENCIÓN	191
ANEXO # 1:	192
ANEXO #2	195
ANEXO #3	202
ANEXO 4	210
ANEXO #5:	217
ANEXO #6	219
ANEXO #7	222
ANEXO #8:	223
ANEXO #10:	229
ANEXO #11	231
ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN	232
Anexo #12	233
Anexo# 13	234
Anexo#14	244
Anexo#15	248
Anexo #16	254
Anexo#17	259
Anexo#18	261

RESUMEN

En los últimos años se han realizado diversos estudios para identificar aquellos factores que determinan la calidad del clima psicolaboral de instituciones y organizaciones que se desempeñan en la labor sanitaria. Uno de los principales factores estudiados es el estilo de liderazgo que ejercen las jefaturas de dichas instituciones en el personal a su cargo, pues éste determina en gran medida la calidad del clima psicológico y de las relaciones interpersonales, de las cuales depende un adecuado funcionamiento de las áreas y por lo tanto un adecuado funcionamiento institucional, así como una mejor calidad de vida y de trabajo para quienes laboran en ellas.

Dado el papel fundamental que tiene el Ministerio de Salud en la crisis sanitaria por la pandemia covid-19 , la presente investigación de tipo diagnóstica, cuali-cuantitativa y exploratoria tiene como objetivo determinar la influencia actual de los tipos de liderazgo en las relaciones laborales que se establecen entre el personal multidisciplinario para elaborar una propuesta de intervención psicolaboral, dirigida a quienes conforman las Unidades Comunitarias de Salud Familiar (UCSF), adscritas a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud.

Para ello se realizaron entrevistas y la aplicación de cuestionarios y guías de observación en las UCSF pertenecientes a los departamentos de La Libertad y Chalatenango, obteniendo un diagnóstico de los factores alterados en cuanto a liderazgo y su influencia psicológica en las relaciones interpersonales que se presentaron en los coordinadores y colaboradores de salud en las UCSF, lo que permitió la elaboración de una propuesta de intervención, siendo estos: Inteligencia emocional y gestión del estrés, motivación y satisfacción, rendimiento y desempeño, autoestima, comunicación y relaciones interpersonales y liderazgo.

La propuesta está compuesta por 10 sesiones, dos jornadas dirigidas a intervenir cada factor y desarrollar el contenido planteado con diferentes actividades y técnicas psicolaborales.

Palabras claves: *Estilos de liderazgo, relaciones interpersonales, propuesta de intervención, psicolaboral.*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está basada en una Detección de Necesidades de Capacitación e Intervención psicolaboral, la cual fue efectuada en las Unidades Comunitarias de Salud Familiar de los departamentos de La Libertad y Chalatenango, pertenecientes a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud.

El apartado I, II y III, contienen respectivamente la situación problema, los objetivos generales y específicos los cuales fueron las directrices a seguir y la justificación del estudio la cual fundamenta el por qué y la necesidad de la investigación,

El apartado IV se describe los alcances y limitaciones que se presentaron durante la elaboración del diagnóstico y la propuesta de intervención.

El apartado V contiene la fundamentación teórica que enmarca las teorías en las cuales se fundamenta este estudio, las variables seleccionadas para el diagnóstico; inteligencia emocional y el estrés, motivación y satisfacción, rendimiento y desempeño, autoestima, comunicación y relaciones interpersonales y liderazgo. Así como investigaciones previas que se han realizado respecto al tema.

El apartado VI, hace referencia a la metodología de investigación, en la cual se da a conocer el tipo de estudio, población y muestra que se utilizó para la validación de instrumentos, los instrumentos que se emplearon, el procedimiento a seguir y finalmente los recursos necesarios para la realización de la investigación.

El apartado VII, consiste en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación, contiene también el diagnóstico obtenido a partir del análisis de estos.

El apartado VIII, en el que se proponen las respectivas conclusiones a las que se arribó a raíz de la aplicación de instrumentos y la investigación realizada. Así como también se plantea las recomendaciones que se brinda para el curso de las siguientes fases dentro de la investigación y elaboración de la propuesta.

En el apartado IX corresponde a la propuesta de intervención, incluye los contenidos de la propuesta, aquí se enlistan las temáticas a intervenir y se explica a detalle la metodología a seguir y los planes operativos que la componen.

Finalmente se muestran las referencias bibliográficas que fueron utilizadas para la construcción de la presente investigación y el apartado de anexos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Estudios recientes como el de Ríos en 2017 sobre el clima organizacional del departamento de enfermería del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños en Nicaragua y los estudios sobre liderazgo en los entornos sanitarios por Diego Murillo e Ivan Peco comprueban la influencia que ejerce el tipo de liderazgo empleado por las jefaturas de entornos sanitarios sobre el comportamiento de los colaboradores a su cargo, la cual tiene consecuencias en todas las dimensiones del clima psicológico de las instituciones y organizaciones. De esta relación depende un adecuado clima laboral y por lo tanto un adecuado funcionamiento institucional. De tal manera que el ejercicio inadecuado de liderazgo en Unidades Comunitarias de Salud Familiar puede desencadenar situaciones desfavorables para la salud mental del personal y para el cumplimiento de metas institucionales.

Si dentro de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar adscritas a la Región Central del Ministerio de Salud, se presentase y mantuviese un tipo de liderazgo ineficaz, sucedería un decremento del rendimiento y desempeño por parte del personal que conforma cada unidad, debido a una pérdida de motivación y satisfacción en el ejercicio de sus profesiones y oficios. De igual forma, entre las consecuencias que se encontrase si el problema persiste sería el no reconocimiento de liderazgo de las figuras de autoridad por parte del personal contribuyendo al aumento de estrés, lo cual repercutiría directamente en el autoestima e inteligencia emocional de los colaboradores, y generaría problemas de comunicación y deterioro de relaciones interpersonales.

De implementarse una serie de jornadas de capacitación para potenciar habilidades de liderazgo eficaces en coordinadores que generen resultados positivos y la realización de

jornadas de intervención en aquellas variables donde el personal de las Unidades de Salud puntúa de manera deficiente, se lograría promover un clima organizacional saludable dentro de las instituciones mejorando la salud mental y la calidad de vida laboral del personal.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar la influencia actual de los tipos de liderazgo en las relaciones laborales que se establecen entre el personal multidisciplinario para elaborar una propuesta de intervención psicolaboral, dirigida a quienes conforman las Unidades Comunitarias de Salud Familiar adscritas a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los tipos de liderazgo presentes en el personal de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar.
- Conocer la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores dentro de las Unidades de Salud.
- Analizar los diferentes factores que se ven afectados por las relaciones laborales establecidas de acuerdo a los tipos de liderazgo manifestados en el personal de salud.
- Elaborar una propuesta de programa de capacitaciones con intervención psicolaboral dirigido a la intervención de los factores perturbados del ejercicio de liderazgo y relaciones interpersonales dentro de las Unidades de Salud adscritas a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud.

III. JUSTIFICACIÓN

Valor teórico: El liderazgo es tan primitivo como la humanidad misma, y es hasta el siglo XIX que comienza a indagarse sobre su clasificación llegando a tomar una importancia científica. Desde estos primeros estudios sobre líderes, se hace evidente su principal característica: la capacidad de influenciar sobre otros. Investigaciones anteriores revelan la influencia directa del liderazgo en el clima organizacional y adjudican a los líderes como principales precursores de la calidad del mismo, siendo por lo tanto quienes logran los resultados esperados e interviene en el actuar de los trabajadores para lograr un desempeño óptimo.

Investigaciones recientes realizadas en España, Nicaragua y Suramérica han explorado la relación entre el liderazgo y las adecuadas relaciones interpersonales en los empleados del sector salud. De igual manera existen estudios sobre el clima organizacional en hospitales que retoman el liderazgo como una de las principales variables determinantes del mismo.

A pesar de existir antecedentes internacionales sobre el Liderazgo y Relaciones interpersonales, es un tema poco explorado dentro del entorno sanitario a nivel nacional. De acuerdo a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud, no se ha realizado un estudio similar en los últimos 10 años dentro de la institución y sus dependientes. Esta debilidad se pone en evidencia en momentos de crisis como es la aparición de un brote pandémico, donde las instituciones de salud necesitan condiciones propicias para enfrentarlo. Así pues, se atiende a la necesidad de conocer todos aquellos factores alterados del liderazgo y su influencia en la calidad de las relaciones laborales en el personal sanitario para proponer acciones de intervención.

Implicaciones teóricas: El estudio responde a la coyuntura actual de El Salvador, en la que posee un papel protagónico la crisis sanitaria a raíz de la pandemia por COVID - 19. Siendo

el Ministerio de Salud una de las entidades de vital importancia para la contención de la pandemia dentro del país; Es por ello que la importancia del presente estudio para el equipo investigador, gira en torno a la posibilidad de descubrir e identificar cuáles son los tipos de liderazgo que presentan los coordinadores, directores y funcionarios de alto nivel, dentro de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar, y su influencia en las relaciones laborales -e interpersonales-, que se establecen dentro de determinados centros asistenciales.

Es necesario aclarar que la presente investigación significa un enriquecimiento teórico y práctico, ya que permitirá ahondar en múltiples factores que conforman el clima organizacional, los cuales están íntimamente relacionados con el eje central del estudio, destacándose entre ellos: la motivación, satisfacción y comunicación.

De igual forma, cabe resaltar la trascendencia social implícita en la realización del estudio, ya que a partir de este, múltiples sectores de la sociedad se verían beneficiados, específicamente los ciudadanos pertenecientes a los Departamentos de La Libertad, Chalatenango y zonas aledañas; por un lado se encuentran los prestadores de salud, con quienes se identificarán aquellos factores específicos que estarían alterando la homeostasis del clima organizacional dentro de los centros de asistenciales, con el fin de realizar una propuesta, que asegure la efectiva intervención de dichos factores. Y por el otro lado están presentes los usuarios de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar, quienes podrán recibir una atención de mejor calidad y calidez humana, al haber solventado las vicisitudes que se pueden presentar en el sector salud, relacionadas con el clima organizacional.

Utilidad metodológica: La presente investigación pretende mejorar la calidad de vida de la población estudiada ya que, a través de la creación y aplicación de instrumentos junto con el análisis e interpretación de los resultados, permitirá la adquisición de conocimientos para el

pertinente diagnóstico y, por lo tanto, la elaboración de una propuesta de capacitación con intervención psicoterapéutica sobre los factores alterados.

IV. ALCANCES Y LIMITACIONES

4.1 Alcances

Se evidenció el apoyo y acompañamiento del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador al propiciar oportunidades para la investigación y aportes científicos a la sociedad.

Se obtuvo un diagnóstico sustentado con el apoyo de jefaturas de la Dirección Regional Central de Salud junto con los coordinadores y personal de salud de las UCSF, el cual fue un insumo fundamental para la creación del plan de intervención psicolaboral.

Se diseñó un plan de intervención psicolaboral orientado a la mejora del clima organizacional dentro de las UCSF.

4.2 Limitaciones

El equipo investigador corrió con gastos no contemplados dentro de la investigación; tales como, el transporte dentro de los departamentos de La Libertad y de Chalatenango, costos de impresiones, etc.

Algunos colaboradores manifestaron cierta resistencia en el llenado de cuestionarios ya que se abstenía a responder ciertas afirmaciones y/o contestaban de manera indiferente.

Ciertos colaboradores marcaban respuestas neutrales infiriéndose que se debía a las posibles represalias que se podían tener hacia su trabajo.

El curso de la investigación se vio afectado momentáneamente debido a cambios de direcciones en la Región Central causando un leve retraso dentro de la calendarización del proceso.

V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 Antecedentes investigativos

De acuerdo a Lussier y Achua (2011) definen que el liderazgo es clave para el éxito personal, profesional y organizacional. Se vuelve especialmente importante en el funcionamiento de instituciones de salud como lo son las Unidades Comunitarias de Salud Familiar, ya que el sector sanitario se encuentra en constante cambio y son necesarios líderes capaces de atravesar adversidades y superar crisis.

Además, el liderazgo constituye un factor importante en el clima organizacional y este de no ser satisfactorio, el desempeño del recurso humano en sus actividades y la atención al usuario no será el adecuado (Rodríguez et al., 2010).

Se afirma que: “Los profesionales sanitarios tanto clínicos como gestores, deben asumir su responsabilidad en la solución de los retos que se enfrentan actualmente y dar un paso adelante en los aspectos relacionados con el liderazgo” (Murillo y Gonzáles, 2017).

Investigaciones de otros países han explorado el clima organizacional en establecimientos de salud, como es el caso del “Estudio del Clima Organizacional del Departamento de Enfermería del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños” en Nicaragua, que toma el liderazgo como una de las cuatro variables evaluadas, obteniendo como resultado en la variable liderazgo un valor equivalente a medio o poco satisfactorio y un clima organizacional valorado como medio o poco satisfactorio (Ríos, 2017).

Otro estudio, en España titulado “Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería” explora la relación entre el liderazgo y las adecuadas relaciones interpersonales en los empleados del sector de salud, sus resultados comprueban que las relaciones de alta calidad entre supervisor – enfermera, se vinculan con actitudes positivas de trabajo y mejoras en la calidad de resultados de las enfermeras y los pacientes (López, 2020).

Así también el estudio realizado por De Lima et al. titulado “Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería” da a conocer los estilos de liderazgo desarrollados por los enfermeros y la influencia de los mismos bajo las relaciones interpersonales establecidas en el equipo de enfermería. Sus resultados apuntaron a que las enfermeras asocian la palabra líder con un estilo de liderazgo autocrático y burocrático, enfocado en tareas y roles de coordinación y mando, esto debido a la estructura organizacional jerárquica del sector, también se identificaron en el contexto la predominancia de los liderazgos autocrático y transaccional, éste último mostrando mejores resultados con el personal (De Lima, 2011).

5.2 Inteligencia emocional y el estrés

5.2.1 Inteligencia Emocional

El término inteligencia emocional ha sido definido de la siguiente manera: “La capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones” (Mayer y Salovey, 1997).

La inteligencia emocional surge a través de las relaciones interpersonales y se regulan mutuamente. Esto significa que la inteligencia emocional es algo que aprendemos en nuestro

contacto con otras personas y al mismo tiempo, esta afecta la calidad de nuestras relaciones con los demás.

Actualmente la inteligencia emocional en el ámbito laboral se define como la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz y está compuesta por cuatro aptitudes fundamentales: **conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y habilidad social**. Goleman (2004) define estas aptitudes y se dividen en competencias de la siguiente manera:

Conciencia de uno mismo:

- Conciencia emocional de uno mismo: la capacidad de interpretar y comprender tus emociones, así como reconocer su impacto en el rendimiento laboral, las relaciones, etc.
- Valoración rigurosa de uno mismo: una evaluación realista de tus aptitudes y limitaciones.
- Confianza en uno mismo: un sentido fuerte y positivo de tu valía.

Autogestión

- Autocontrol: la capacidad para dominar las emociones e impulsos perturbadores.
- Fiabilidad: una muestra sistemática de honestidad e integridad.
- Meticulosidad: la capacidad de gestionarse a uno mismo y sus responsabilidades.
- Adaptabilidad: capacidad de amoldarse a las situaciones cambiantes y superar los obstáculos.

Motivación

- Orientación a los logros: el anhelo de satisfacer un criterio interno de excelencia.

- Iniciativa: la voluntad de aprovechar las oportunidades.

Conciencia social

- Empatía: la habilidad de percibir las emociones de los demás, entender su punto de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Conciencia organizativa: la habilidad de interpretar las corrientes de la vida organizativa, crear redes de toma de decisiones y sortear las políticas.
- Orientación al servicio: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de otros.

Habilidad social

- Liderazgo visionario: la habilidad de tomar las riendas e inspirar con una visión convincente.
- Influencia: la habilidad de desplegar toda una serie de tácticas persuasivas.
- Desarrollar a los demás: la propensión a fomentar las aptitudes de los demás a través de valoraciones y orientación.
- Comunicación: la habilidad de escuchar y mandar mensajes claros, convincentes y precisos.
- Catalizador del cambio: la habilidad para lanzar ideas nuevas y llevar a la gente en una nueva dirección.
- Gestión de conflictos: la habilidad de suavizar discrepancias y orquestar soluciones.
- Crear lazos: la habilidad para cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: la habilidad para fomentar la cooperación y crear equipos.

También Goleman (2004) define la Inteligencia emocional en términos de una serie de conocimientos y aptitudes emocionales y sociales que tienen una influencia en nuestra capacidad general de afrontar con eficacia las demandas del entorno:

- La habilidad de ser consciente de uno mismo, comprenderse y expresarse
- La habilidad de ser consciente de los demás, de comprenderlos y relacionarse con ellos
- La habilidad de lidiar con las emociones intensas y de controlar los propios impulsos,
- La habilidad de adaptarse a los cambios y de resolver los problemas de naturaleza personal o social.

5.2.2 Estrés

Para Selye, el término estrés hace referencia a “La presión que ejerce un cuerpo sobre otro, siendo aquel que más presión recibe el que puede destrozarse” (1950). Dicho término fue retomado por la psicología para denominar la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos.

Según Selva, “Es el proceso que se pone en marcha cuando una persona percibe una situación o acontecimiento como amenazante o desbordante de sus recursos” (2004).

Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se llaman estresores o generadores de estrés. En su mayoría estos son hechos relacionados con cambios que exigen del individuo un sobreesfuerzo y por tanto ponen en peligro su bienestar personal.

El estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que

actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar.

5.2.2.1 Elementos estresores

Mondy (2010) menciona que muchos aspectos asociados con el empleo son potencialmente estresantes. Estos incluyen la cultura de la empresa, el trabajo de un individuo y las condiciones generales de trabajo.

Cultura corporativa: La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo de liderazgo del director ejecutivo o jefe es con frecuencia lo que la establece.

Álvarez y García (2009) indican que el estilo de liderazgo que se manejan en las organizaciones tiene que estar atento a las desviaciones de la conducta esperada, corrigiéndola si fuera necesario, el no reconocer el trabajo que desempeñan los profesionales pueden convertirse en una fuente de estrés, por el contrario, las recompensas que premie el esfuerzo y la eficacia en la elaboración de tareas se convertirán en una clara fuente de motivación para el personal.

El trabajo en sí mismo: Factores relacionados con el trabajo mismo pueden ser fuentes de estrés excesivo. Algunos trabajos se perciben como más estresantes que otros, ya sea por la naturaleza de las tareas implicadas o por el grado de responsabilidad y control que requiere. El trabajo administrativo en sí mismo puede ser una fuente de estrés.

Condiciones laborales: Las condiciones laborales, incluyendo las características físicas del lugar de trabajo, las máquinas y las herramientas que se utilizan, también pueden generar estrés. La sobresaturación de un espacio, el ruido excesivo, una iluminación insuficiente, las estaciones de trabajo en condiciones deplorables y los equipos defectuosos repercuten de una manera adversa en la moral de los empleados y aumentan el estrés.

Los factores del estrés fuera del trabajo y del ambiente laboral también pueden afectar al desempeño del puesto, estos se deben reconocer e identificar sus implicaciones para el desempeño del trabajo. Los factores de esta categoría incluyen los problemas familiares y financieros.

Existen también otros factores que determinan el nivel de estrés para las personas:

- **La forma de evaluar el suceso y/o las capacidades para hacerle frente:** mientras alguien, por ejemplo, puede considerar un ascenso laboral como una amenaza, para otro puede suponer un reto personal.
- **La manera de hacer frente a las dificultades:** negar el problema, aplazarlo o poner en marcha conductas de autocontrol, por citar sólo algunas, conlleva distintas consecuencias en la percepción del estrés.
- **Características personales:** las personas poseen diferentes estilos de reaccionar ante las circunstancias que demandan un esfuerzo, son rasgos que, si bien no pueden considerarse como definitivos, se van consolidando con la acumulación de experiencias, como por ejemplo la emotividad o la reactividad al estrés. La tensión o el nerviosismo son variables individuales, tanto en su percepción como en sus consecuencias.
- **Apoyo social:** el número y calidad de relaciones que el individuo mantiene puede servir como amortiguadores o amplificadores de los acontecimientos potencialmente estresantes, así como la habilidad para pedir consejo o ayuda.

5.2.2.2 Síntomas del estrés

Álvarez y García (2009) definen a los síntomas del estrés comprenden el aspecto físico, el cognitivo, conductual y el emocional.

Nivel Físico: se manifiesta en cambios en los patrones de sueño o alimentación, dificultades para dormir o concentrarse, agravamiento de problemas de salud crónicos, y agravamiento de problemas de salud mental.

Nivel Cognitivo: Sentimientos de frustración y aburrimiento, preocupación ansiedad, desorganización e incapacidad para enfocarse, pensamientos dispersos, dificultad para concentrarse y relajarse.

Nivel Conductual: cambios en el apetito al no comer o hacerlo demasiado, sedentarismo, posponer y evitar responsabilidades, ingesta de alcohol, drogas o cigarrillos, inquietud.

Nivel Emocional: baja tolerancia a la frustración, el miedo, preocupación, sentimientos de perder el control.

5.3 Motivación y satisfacción

5.3.1 Motivación

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que regula el comportamiento, ya que determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento, Gonzáles lo advierte de la siguiente forma:

La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue. En su vida cotidiana, el ser humano refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar; experimenta deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que, de existir las condiciones adecuadas, dirigen e impulsan

su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción. En parte, debido a su propia actividad, constantemente surgen nuevas circunstancias externas, insatisfacciones, deseos y proyectos que modifican la dirección y el grado de intensidad de dicha actividad. (2008)

5.3.1.1 Tipos de motivación:

Álvarez y García (2009) reconocen los siguientes tipos de motivación:

La **motivación intrínseca** que parte de un deseo, es la clase de motivación que aparece cuando hacemos algo que disfrutamos; cuando la tarea en sí misma es la recompensa.

La **motivación extrínseca** es la que aparece cuando hacemos algo para obtener algún tipo de recompensa, evitar castigos, complacer a otras personas etc.

Según lo anterior podemos ver que la motivación influye en el desempeño laboral de las personas y refleja el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos de las organizaciones.

El ciclo motivacional inicia con el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio de la persona y produce un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación.

5.3.2 Satisfacción

La **satisfacción laboral** es definida como “El conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo” (Su-Chao & Ming-Shing, 2007 citado por García

Rubiano & Forero 2014). Esta viene determinada por componentes motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales respecto a la interacción de un ambiente laboral u organizacional.

Toma en cuenta situaciones y factores relacionados con los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por parte de los patrones y otros conceptos similares (Blum 1990, citado por Arango, Arbeláez, & Londoño, 2017).

La satisfacción laboral implica una interacción entre los trabajadores y su ambiente laboral, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que sienten que reciben (Wright y Davis 2003, citado por Gamboa, 2010). Es por ello que se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones pues se ha comprobado que a mayor satisfacción en los colaboradores, mejor es el desempeño en sus labores.

5.3.2.1 Necesidades vinculadas a la satisfacción:

Según Aguirre y Ricon (2017), las necesidades vinculadas a la satisfacción se presentan de la siguiente forma:

Remuneración. Inicialmente el empleado tiene sólo necesidades económicas que cubrir, es decir, quiere tener una correcta retribución acorde con su puesto de trabajo. Es importante que esta consideración sea compartida por parte del interesado/a y la empresa. Hay que considerar que algunos empleados se quedan en este nivel, ya que su necesidad básicamente a cubrir es la económica. Por ello conviene que el empleado perciba que debe

realizar un esfuerzo para cubrir esa necesidad. En el caso de que la persona perciba que la remuneración la tiene asegurada independientemente del esfuerzo, puede provocar una disminución del rendimiento y a su vez de su motivación.

Crecimiento Personal. Para aquellas personas que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es imprescindible disponer de planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, etc.), y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Vinculación con la compañía. Además, nos podemos encontrar con otro grupo de personas que desean vincularse con la organización de las que forman parte. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales, con la organización a que pertenecen. Para ellos debemos disponer de una buena comunicación de los objetivos a conseguir, compartir la definición del futuro de la empresa, etc. Debemos facilitarles autonomía en la toma de decisiones que les permita desarrollar con libertad sus criterios. Si este colectivo no percibe que forman parte del proyecto empresarial intentarán localizar otro proyecto en otra parte, o acabarán desmotivados, siendo éstos los miembros con mayor potencial de la empresa.

5.4 Rendimiento y desempeño

5.4.1 Rendimiento

Meter establece que “El rendimiento laboral proviene de la relación existente entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, siendo el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida” (2009).

En la realidad circundante, se encuentra el hecho de que el rendimiento laboral no es óptimo de instituciones gubernamentales, empresas privadas, etc. Y esto puede deberse al

hecho de que los recursos no están optimizados, por lo que se hace necesario la creación de una fórmula que resume el concepto de rendimiento laboral.

$$\text{Capacidad} * \text{Foco} * \text{Estrategia} = \text{Productividad}$$

Dicha fórmula se desarrolla en base a tres variables: capacidad, foco y estrategia, las cuales articulan la capacidad de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles.

5.4.2 Desempeño

Palaci plantea que “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (2015, p.155). Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, “Es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, ya que ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando estas son fáciles” (2004).

Chiavenato plantea “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (2004, p. 356).

Partiendo de lo anterior se puede decir que depende no sólo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las actitudes y percepciones de los roles del individuo. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarlas, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

5.4.2.1 Elementos que inciden

Existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, Palaci (2005) expresa que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre los cuales se encuentran:

- Retribuciones monetarias y no monetarias.
- Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
- Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.
- Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
- Factores motivacionales y conductuales del individuo.
- Clima organizacional.
- Cultura organizacional.
- Expectativas del empleado.

5.5 Autoestima

La autoestima es definida como “La valoración que se tiene de sí mismo, involucra emociones, sentimientos, experiencias y actitudes que la persona recoge en su vida” (Panesso, 2017).

La autoestima se clasifica de dos maneras: autoestima adecuada e inadecuada, debiendo identificar las características de cada tipo para poder delimitar que tipo de autoestima prevalece en los colaboradores de cada UCSF y como esta servirá de pro o contra en la ejecución de sus funciones.

5.5.1 Diferencias entre autoestima adecuada e inadecuada

Tabla: Diferencias de adecuada e inadecuada autoestima

Adecuada	Inadecuada
Valores y principios firmes	Ética cuestionable
No influenciable	Fácil de influenciar
Adecuado conocimiento sobre sí mismo/a	Difícil reconocimiento de estados internos, habilidades y destrezas
Activo/a y sociable	Sedentario/a
Denota empatía	No denota empatía
Reconocimiento de su valor propio	Se menosprecia a sí mismo/a
Confianza en sí mismo/a	Inseguro/a
Capacidad de resolver conflictos	Se dificulta resolver problemas

Con el estudio de los tipos y características de autoestima, surge información enriquecedora sobre los componentes de la autoestima.

5.5.2 Componentes de la autoestima

De igual forma Panesso (2017) identifica los siguientes componentes actitudinales:

- Autoimagen: Se relaciona con la percepción de la propia identidad, además de la relación con su entorno, siendo consciente tanto de los aspectos positivos y negativos de la personalidad. El principal objetivo de la autoimagen es el autoconocimiento de sí mismos/as.

- Autovaloración: Capacidad que poseen las personas para determinar el valor o la importancia de sí mismos y para los demás.
- Autoconfianza: Se considera como la capacidad de poner en práctica con seguridad, competencias y habilidades en diferentes contextos.

Componentes conductuales:

- Autocontrol: Capacidad de controlar impulsos y emociones, expresándolos de manera adecuada ante los demás.
- Autoafirmación: Capacidad para auto aceptarse y tomar decisiones de manera autónoma.
- Autorrealización: Se relaciona con la capacidad de sentirse satisfecho/a y motivado/a sobre el cumplimiento de metas; sin tomar en cuenta la validación de los demás.

Posterior al esclarecimiento sobre lo relacionado con la autoestima, se concluye como esta favorece o dificulta el desarrollo de habilidades sociales y competencias profesionales, que a su vez es un factor fundamental al momento de ejecutar funciones dentro del ámbito laboral.

5.5.3 Relación de la autoestima en el ámbito laboral

La autoestima es un componente importante y fundamental al momento de lograr posicionarse en un puesto de trabajo, sobre todo si está relacionado al sector salud y atención al público; ya que un colaborador que posee una autoestima adecuada se muestra seguro de sí mismo, de sus habilidades y destrezas, ya que tiene presente el valor y potencial de su persona y por ende logra obtener resultados satisfactorios en el cumplimiento de sus funciones laborales.

5.6 Comunicación y relaciones interpersonales

La comunicación interpersonal implica el intercambio de mensajes de una persona a otra a través de un canal de comunicación. “El proceso de comunicación interpersonal comienza con un emisor que codifica y transmite un mensaje a través de un canal de comunicación y termina con otra persona (el receptor) que recibe y decodifica el mensaje” (Aamodt, 2010).

Existen las siguientes tres problemáticas importantes que interfieren con la transmisión o recepción exacta del mensaje, Aamodt (2010) identifica los siguientes:

- Cuando el mensaje que envía una persona no es el que quería enviar.
- En caso de que, aun cuando un individuo sepa lo que quiere decir y lo diga exactamente según lo planeó, muchos factores (ruido, cantidad de información, canal de comunicación, señales no verbales, etc.) afectan la manera en que se recibe el mensaje.
- Aunque una persona sepa lo que quiere decir y lo diga de la manera en que quiere, y aunque otro individuo reciba adecuadamente el mensaje deseado, su significado puede cambiar dependiendo de la forma en que el receptor interprete el mensaje.

5.6.1 Tipos de comunicación organizacional

Los tipos de comunicación organizacional según Oliveras (2016) se clasifican de la siguiente manera:

- Interna: aquella que pretende mantener informados y coordinados a los miembros del equipo, fomentar el feedback entre los diferentes integrantes y generar climas laborales positivos. Para que sea lo más efectiva posible, se debe desarrollar en tres sentidos:

- Descendente: de los coordinadores a los colaboradores, a través de instrucciones orales, discursos, reuniones, llamadas telefónicas, memorándums, informes, manuales, etc.
- Ascendente: de los empleados a los directivos y responsables de área, mediante encuestas, reuniones, entrevistas, formularios de sugerencias, etc.
- Horizontal: tiene lugar entre colaboradores del mismo rango jerárquico con la finalidad de mejorar la cohesión de los equipos, a través de reuniones, llamadas, correos, etc.
- Externa: dirigida a dar a conocer la actividad empresarial fuera de la compañía y recopilar la retroalimentación procedente de otros actores de la sociedad. En este caso, la comunicación organizacional está compuesta por las relaciones públicas, la publicidad, los folletos informativos, los comunicados y notas de prensa, las publicaciones en la web o redes sociales.

5.6.2 Estilos de comunicación

Los estilos de comunicación son las maneras de las personas para relacionarse entre sí e intercambiar información con los demás. Existen tres tipos de estilos de comunicación, el agresivo, el pasivo y el asertivo. Todos son importantes, puesto que cada uno de ellos va a determinar el tipo de relación que establece el personal dentro de las instituciones, Cid (2016) identifica los siguientes:

- Personas con estilo de comunicación agresivo: Expresan sus ideas, sus sentimientos, necesidades, opiniones, de forma inapropiada (humillaciones, amenazas) y dañando los derechos de los demás.

- Personas con estilo de comunicación pasivo: Poseen una forma de “no expresarse” ya que silencian sus sentimientos, opiniones, necesidades, deseos y derechos permitiendo que los demás tomen decisiones por ellos y generando en ellos un malestar psicológico.
- Personas con estilo de comunicación asertivo: Se expresan las ideas y los sentimientos de una forma adecuada, respetando los derechos de los demás y los propios. De esta forma, se logra que la relación con otras personas sea satisfactoria y a la vez no acumule tensión constantemente.

Rigby (2020) añade un estilo de comunicación llamado pasivo-agresivo, el cual define como aquel que no es directo y busca maneras indirectas de decir lo que genera molestia evitando resolver el problema.

5.7 Liderazgo

El liderazgo se considera el conjunto de cualidades, comportamientos, estilos y decisiones personales que adopta el líder. “Se refiere a la habilidad de un individuo para influir, motivar y permitir a los demás contribuir hacia la efectividad y éxito de la organización a la que pertenecen” (House et al., 2004).

No existe un indicador perfecto de la eficacia del liderazgo, pero el desempeño laboral del grupo de trabajo o de la organización del líder quizá sea el mejor, “Aunque la influencia de otros factores en el desempeño del grupo de trabajo también necesita tomarse en cuenta” (Arnold y Randall, 2012, p.507).

Un líder puede definirse como “La persona que se señala, elige o selecciona informalmente para dirigir y coordinar el trabajo de otros en un grupo” (Fiedler, 1995, p. 7). Esta definición reconoce que el líder señalado formalmente no siempre es el líder real, pero limita la noción de líder al contexto grupal.

Dentro de las características más comunes que presentan las personas líderes se encuentran; confianza en sí mismo, persistencia, conocimiento de la tarea, buen ajuste, equilibrio emocional y alta honestidad, así como inteligencia para tomar decisiones eficaces y la preponderancia para convencer a los demás.

5.7.1 Estilos de liderazgo

El ambiente de la organización se ve influido por el estilo de liderazgo: cómo los coordinadores motivan a sus colaboradores, recaban y utilizan información, toman decisiones, gestionan iniciativas de cambio y afrontan las crisis. Goleman (2004), expone seis estilos de liderazgo básicos. Cada uno de ellos se deriva de diferentes competencias de la inteligencia emocional, funciona mejor en situaciones concretas y afecta al ambiente de la organización de diferentes maneras.

Tabla. Tipos de Liderazgo según Goleman

Tipos de liderazgo	Características
<i>El estilo coercitivo</i>	El líder ordena y manda. Nadie lo puede cuestionar y tampoco pide opiniones. Puede ser muy eficaz en una situación de renovación o desastre natural o cuando se trabaja con empleados problemáticos. Pero, en la mayoría de las situaciones, inhibe la flexibilidad de la organización y disminuye la motivación de los trabajadores.

<i>El estilo autoritario</i>	Estipula el objetivo general, pero da libertad para que la gente elija su medio de llegar hasta él. Este estilo funciona sobre todo cuando una empresa va a la deriva, pero es menos eficaz cuando el líder trabaja con un equipo de expertos que poseen más experiencia que él.
<i>El estilo afiliativo</i>	Este estilo gira en torno a las personas. Resulta especialmente útil para generar armonía o subir la moral en un grupo. Pero el hecho de solamente elogiar también puede causar que un bajo rendimiento no sea corregido. Asimismo, los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos, lo cual a menudo sume en un dilema a los empleados.
<i>El estilo democrático</i>	Los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. Los líderes democráticos fomentan la flexibilidad y la responsabilidad en la organización y ayudan a generar ideas nuevas. No obstante, se deben realizar reuniones interminables y unos empleados confusos que sienten que carecen de un líder.

<i>El estilo visionario</i>	<p>El líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas. Las normas de trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Un líder que establece elevados criterios de rendimiento y que sirve de ejemplo tiene un impacto muy positivo en los empleados que están motivados y son muy competentes. Pero otros tienden a sentirse abrumados por las exigencias de excelencia de un líder de este tipo, y a molestarse por su tendencia a tomar las riendas de cualquier situación.</p>
<i>El estilo formativo</i>	<p>Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Este estilo se centra más en el desarrollo personal que en tareas estrictamente relacionadas con el trabajo. Funciona bien cuando los empleados ya son conscientes de sus debilidades y quieren mejorar, pero no cuando se resisten a modificar sus conductas.</p>

5.7.2 Liderazgo Situacional

Durante las últimas décadas, los expertos en el campo de la Gerencia han buscado el “mejor” estilo de liderazgo. Sin embargo, las investigaciones indican claramente que no existe un estilo único de liderazgo para todo propósito. Los líderes exitosos son los que pueden adaptar su comportamiento de acuerdo a las necesidades de su propia y única situación (Hersey, 1972).

5.7.2.1 Una Teoría de Liderazgo Situacional

Los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972) sugirieron un enfoque del problema que ha tenido gran aceptación en tanto resuelve el problema de tener que definir un estilo de validez general.

Este modelo apoya los siguientes supuestos:

1. En una importante medida la dirección es un servicio que el líder brinda al colaborador.
2. No existe un estilo único de liderazgo que pueda considerarse el mejor, pero sí existe el estilo óptimo en cada situación.
3. Las características de cada colaborador en cada situación son diferentes y cambiantes, y requieren diferentes estilos de conducción.
4. La situación del colaborador cambia, por lo tanto es el líder el que debe cambiar su comportamiento.

Estas observaciones advierten que el líder debe comprender la situación en la que está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta. Por lo tanto, se llega a la primera definición diciendo que el estilo “correcto” de liderazgo es aquel que demande la situación en que está inmerso el colaborador (Hersey, 1972).

VI. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Estudio

El estudio realizado es de tipo cuali-cuantitativo y exploratorio.

El tipo cuali-cuantitativo retoma los aspectos más relevantes de los métodos de Cuantitativo y Cualitativo, analizando un mismo objeto con resultados provenientes de la aplicación de ambos métodos en uno solo.

Se considerará exploratorio al ser un tema poco investigado dentro del territorio nacional sumado a que se desarrolla en un contexto extraordinario por la pandemia covid-19, y se cuenta con escasa información e investigaciones previas dentro del Ministerio de Salud. Por ello, esta investigación satisface la necesidad de evidenciar la realidad manifestada dentro de las Unidades de Salud visibilizando información para futuras investigaciones en la región.

6.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación empleada en el presente estudio es DIAGNÓSTICO ya que busca el determinar la influencia de los tipos de liderazgo en las relaciones laborales entre el personal multidisciplinario de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar adscritas a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud para elaborar una propuesta de intervención psicolaboral dirigida a coordinadores y personal.

6.3 Población

El presente proyecto beneficiará directamente a coordinadores y coordinadoras, así como todo el personal multidisciplinario de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar de los departamentos de La Libertad y Chalatenango, con un total de 108 Unidades de Salud, las cuales constituyen un total de 2,181 colaboradores, adscritos a la Dirección Regional Central

de Salud debido a que no han elaborado un estudio como el presente profundizando en la relación de las variables investigadas.

6.4 Ubicación geográfica

La investigación se realizó en Unidades Comunitarias de Salud Familiar, pertenecientes a los departamentos de La Libertad y Chalatenango.



Mapa: Ubicación de Unidades Comunitarias de Salud Familiar Departamento de la Libertad.



- **Mapa:** Ubicación de Unidades Comunitarias de Salud Familiar Departamento de Chalatenango.

6.5 Muestra

Se trabajó con una muestra no probabilística, formada por 100 sujetos pertenecientes a las diversas áreas de cuatro Unidades de Salud, dos del departamento de Chalatenango y dos de la Libertad. De esta muestra se seleccionaron 25 sujetos para el pilotaje y validación de los instrumentos. Es importante mencionar que los requisitos a considerar para la selección muestral fueron: Ser personal activo de los centros asistenciales con un tiempo de servicio mínimo de 1 año, de género femenino y masculino, pertenecientes a un grupo etario entre los 20 y 50 años de edad.

6.6 Métodos

6.6.1 Observación

La observación del comportamiento es una de las estrategias más flexibles del método científico en la cual se pretende describir, codificar, cuantificar y analizar el comportamiento que se quiere evaluar. Es el método por excelencia de la psicología, su principal objetivo es la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista. La observación debe ser de carácter intencional, voluntario, estructurado y sistemático, con el objetivo de describir, analizar e interpretar los comportamientos en todos los niveles.

6.6.2 Entrevista

La entrevista es el segundo método básico utilizado en psicología, debido a la cantidad de información que puede recabarse en la misma. Dicho instrumento es un encuentro hablado entre dos individuos que comparten interacciones tanto verbales como no verbales, en donde el investigador obtiene la mayor responsabilidad en la conducción del presente método.

6.7 Técnicas

6.7.1 Observación dirigida

La observación dirigida utiliza instrumentos o métodos precisos, es sistemática y se orienta hacia un objeto definido, donde previamente se realiza una elección que determinará lo que se debe observar.

6.7.2 Entrevista dirigida

En esta técnica, las preguntas se centran en obtener respuestas subjetivas del informante a una situación conocida en la que se ha visto envuelto y que es analizada por el entrevistador previamente.

6.8 Instrumentos

6.8.1 Guía de entrevista

La guía de entrevista aplicada a coordinadores, directores y colaboradores de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar y está conformada por múltiples apartados y reactivos, los cuales tienen como objetivo *identificar las necesidades de capacitación del personal en las Unidades de Salud de Salud de la Región Central para el diseño e implementación de un programa de intervención psicolaboral*.

El primer apartado se denomina “Inteligencia emocional y estrés” y lo conforman 5 reactivos de respuesta abierta. El segundo se denomina “Motivación y satisfacción”, que posee 4 preguntas abiertas. El tercero “Rendimiento y desempeño” está conformado por 3 ítems abiertos. El cuarto apartado denominado “Autoestima” posee 3 preguntas abiertas. El quinto apartado “Comunicación y relaciones interpersonales” posee 5 reactivos de respuesta abierta. Y finalmente el sexto apartado “Liderazgo” que cuenta con 6 ítems abiertos. Todo ello con el fin de conocer la perspectiva a nivel de jefaturas y coordinaciones. **(Ver anexo 14)**

6.8.2 Cuestionario para identificar tipos de liderazgo.

Se utilizó un cuestionario de estilos de liderazgos basado en los estilos de Goleman (2004) compuesto por cinco ítems o afirmaciones correspondientes a cada estilo de liderazgo cuyas opciones de respuesta son cinco: Muy de acuerdo (5), De acuerdo (4), Neutral (3), En desacuerdo (2), muy en desacuerdo (1). Su puntaje se calcula sumando los valores de cada estilo y calculando los cuartiles, ubicando como relevante aquel que puntúe por encima del Q3. **(Ver anexo 15)**

6.8.3 Cuestionario

El cuestionario está dirigido al personal que esté bajo la supervisión de una coordinación, dirección o departamento, dentro del centro asistencial; el objetivo que persigue es *conocer la experiencia laboral del personal en las Unidades Comunitarias de Salud Familiar de la Región Central, permitiendo identificar zonas de oportunidades para el mejoramiento del ambiente organizacional.*

El cuestionario está dividido en rubro y está elaborado en base a una escala de Likert; el primer rubro se denomina “Inteligencia emocional y estrés”, contiene 7 ítems de preguntas cerradas y 1 ítem de pregunta abierta. El segundo rubro “Motivación y satisfacción”, lo componen 6 ítems de preguntas cerradas y 1 ítem de pregunta abierta. El tercer rubro “Rendimiento y desempeño”, está conformado por 5 ítems cerrados y 1 abierto. El cuarto rubro se denomina “Autoestima” y posee 5 ítems cerrados y 2 abiertos. El quinto rubro “Comunicación y relaciones interpersonales” y posee 5 ítems cerrados y 2 abiertos. Finalmente, el sexto rubro denominado “Liderazgo” lo conforman 6 ítems cerrados y 1 abierto. Todo ello con el fin de ahondar sobre la perspectiva personal, de cada colaborador perteneciente a la Institución. **(Ver anexo 16)**

6.8.4 Guías de observación

Las guías de observación están seccionadas en dos grandes rubros; el primero encaminado a observar las condiciones físicas y ambientales del establecimiento en el cual los colaboradores realizan su trabajo diariamente; y el segundo en función de observar la apariencia física y psicológica, del personal dentro de la Unidades Comunitarias de Salud Familiar. La primera parte cuenta con tres apartados, el primero denominado “Condiciones ambientales” que lo conforman 4 ítems. El segundo “Infraestructura y recursos” conformado por 8 ítems. Y finalmente el tercero “Higiene y seguridad” el cual posee 8 ítems.

La segunda parte está conformada por 8 apartados. El primero de ellos es “Apariencia física” que posee 3 ítems. El segundo apartado “Expresión facial” el cual posee 5 ítems. Seguido de ello “Movimiento corporal”, conformado por 5 ítems. Luego “Impresión emocional” el cual posee 5 ítems. Como séptimo apartado “Lenguaje verbal” que posee 5 ítems. Y finalmente “Interacción con el equipo investigador” que posee 5 ítems. (**ver anexo 17 y 18**)

6.9 Contenidos de la propuesta

- Inteligencia emocional y gestión del estrés
- Motivación y satisfacción
- Rendimiento y desempeño
- Autoestima
- Comunicación y relaciones interpersonales
- Liderazgo

6.10 Procedimiento

- Conformación de equipo de investigación
- Búsqueda de asesor de tesis
- Búsqueda de institución
- Reunión informativa con jefaturas de la institución
- Redacción de carta a institución
- Diseño de propuesta de tema
- Revisión de la propuesta de tema por el docente asesor
- Creación del anteproyecto de trabajo de grado
- Aprobación del anteproyecto de investigación
- Elaboración de instrumentos para diagnosticar la relación de variables a investigar

- Revisión de instrumentos por el docente asesor
- Pilotaje y validación de instrumentos
- Aplicación de instrumentos en Unidades Comunitarias de Salud Familiar
- Realización de diagnóstico de necesidades a intervenir
- Aprobación de temas por el coordinador general de proceso de grado
- Remisión de propuesta de tema y asesor a Junta Directiva
- Elaboración de propuesta de Intervención
- Revisión de propuesta por docente asesor
- Presentación de propuesta a coordinación de Regional de Salud Central.
- Nombramiento de Tribunal evaluador
- Revisión de informe escrito por tribunal evaluador.
- Defensa oral de la propuesta
- Entrega física de informe escrito de la propuesta de intervención.
- Entrega de actas de defensa.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

7.1 Análisis de resultados

7.1.1 Análisis de resultados de entrevista aplicada a coordinadores.

Para el análisis de cada pregunta, al ser de tipo abiertas en su mayoría, se dividieron las respuestas en categorías adaptadas al contenido de las mismas, calificando cada área, de acuerdo al porcentaje de respuestas favorables o no favorables, como adecuada o inadecuada.

PARTE I.

La parte I de la entrevista está destinada a evaluar inteligencia emocional y manejo del estrés.

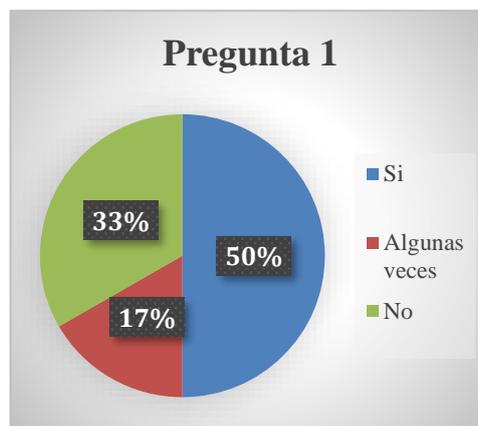
Pregunta 1: ¿Considera que su trabajo es agotador y requiere de mucho esfuerzo?

Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Sí, porque es atención directa a usuarios y además la función administrativa.
S2	Es agotador, pero como me gusta lo que hago, aunque se haga esfuerzo es bueno cuando se logra.
S3	No, porque me gusta mi trabajo y lo hago con toda voluntad.
S4	A veces, cuando de jefaturas solicitan información para "ya".
S5	Debido a todas las responsabilidades que se tiene con la salud pública y la población hay que estar 24/7 y no hay descanso de Lunes a Lunes.
S6	No, aunque a veces toca madrugar, pero es parte del sacrificio.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: Si, No, Algunas veces, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50%
A veces	1	17%
No	2	33%
Total	6	100%



Interpretación: Se estima que un 50% de los sujetos, equivalente a la mitad de los coordinadores entrevistados, afirma que su trabajo es agotador y requiere de mucho esfuerzo, esto debido a la cantidad de tiempo y actividades que les demanda; un 17% respondió que su trabajo es agotador algunas veces cuando se requiere información de manera inmediata, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

Pregunta 2: ¿Cómo reacciona frente a alguna crítica y/o reproche por las decisiones que toma?

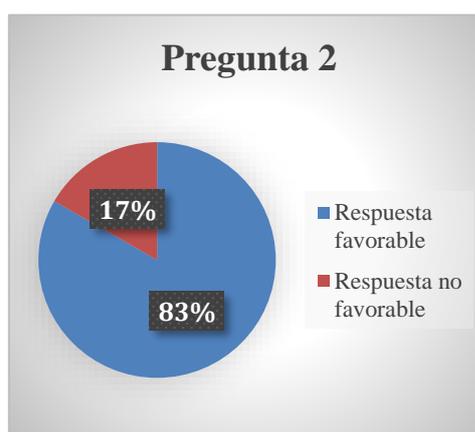
Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Considero que las personas por naturaleza le buscamos lo malo a las cosas buenas, entonces siempre van a estar un porcentaje en desacuerdo.
S2	Reviso la decisión tomada y como por lo general se hace en equipo, pregunto porque la critican o reprochan.
S3	Normal: todos debemos aceptar críticas para mejorar.
S4	Depende si es una crítica constructiva, la acepto con respeto y si es destructiva y no ayuda a mejorar, me molesta y pregunto por qué / Molesto.

S5	Si es crítica constructiva, bien, aprendo. Pero si es reproche tomo una actitud positiva hacia mí y me es indiferente, más si lo hace una persona sin ética.
S6	Si no puedo cuestionarlos, guardo silencio.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: Respuesta favorable, respuesta no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Respuesta favorable	5	83%
Respuesta no favorable	1	17%
Total	6	100%



Interpretación: Se estima que un 83% equivalente a más de la mitad de los coordinadores entrevistados aceptan la crítica constructiva y reaccionan de forma favorable cuando se les hace alguna sugerencia por parte de sus colaboradores, lo que indica una categoría de **adecuado**.

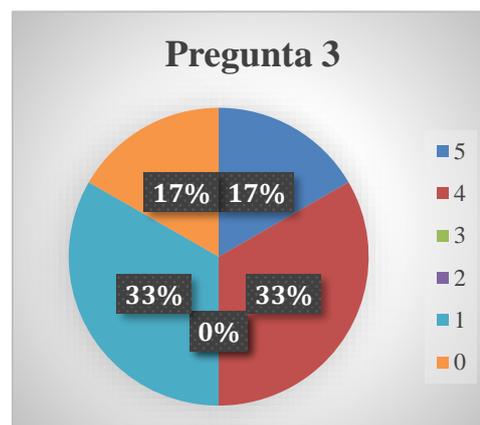
Pregunta 3: A continuación, se mencionan una serie de situaciones, indique si ha experimentado alguna de ellas en las últimas semanas.

Se mencionaron 8 síntomas de estrés, las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas	Número de síntomas de estrés.
S1	Falta de sueño, sueño excesivo, pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta, estado de ánimo decaído.	4
S2	Disminución de la capacidad para pensar o concentrarse.	1
S3	No	0
S4	Fatiga o pérdida de energía.	1
S5	Fatiga o pérdida de energía, falta de sueño, pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta, estado de ánimo decaído.	4
S6	Fatiga o pérdida de energía, falta de sueño, pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta, estado de ánimo decaído, sentimientos de culpa.	5

Para la sistematización se seleccionaron los síntomas como categorías, tanto el número de síntomas presentados por cada entrevistado, como la frecuencia de cada síntoma, las respuestas se presentan de la siguiente manera:

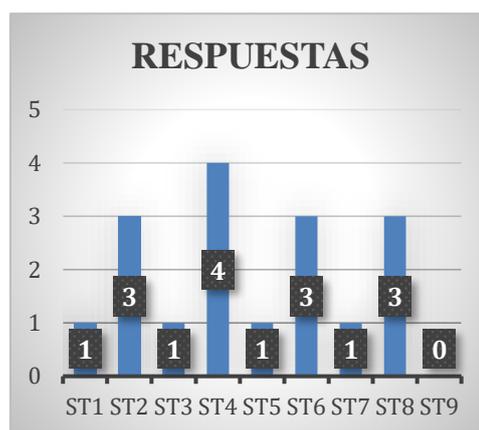
No. de síntomas de estrés	Frecuencia	Porcentaje
5	1	17%
4	2	33%
3	0	0%
2	0	0%



1	2	33%
0	1	17%
Total	6	

Se estima que un 50 % de los coordinadores entrevistados presenta cuatro o más síntomas de estrés, mientras que otro 33% experimenta un síntoma de estrés.

Síntoma	Categoría	Frecuencia
St1	NR	1
St2	Fatiga o pérdida de energía .	3
St3	Disminución de la capacidad para pensar o concentrarse.	1
St4	Pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta.	4
St5	Sentimientos de culpa.	1
St6	Falta de sueño.	3
St7	Sueño excesivo.	1



St8	Estado de ánimo decaído.	3
St9	Pensamientos recurrentes de muerte o enfermedad	0
T	Total	17

Interpretación: Se estima que un 83% de los coordinadores entrevistados presentan uno o más síntomas de estrés, el principal de ellos es la pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta, seguido de fatiga o pérdida de energía, falta de sueño y estado de ánimo decaído, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

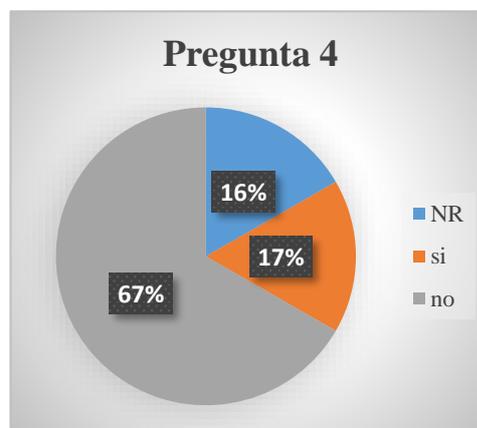
Pregunta 4: ¿Alguna vez ha tenido en su equipo de trabajo personas con trastornos o enfermedades mentales? Si la respuesta es sí, comente su experiencia.

Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	No
S2	En la pandemia muchos compañeros presentaron miedos y se manifestaba en medidas de bioseguridad excesivas.
S3	No
S4	-
S5	No
S6	No

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: si, no y no responde (NR), presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	16%
Si	1	17%
No	4	67%
Total	6	100%



Interpretación: Se estima que un 67% equivalente a más de la mitad de los coordinadores entrevistados no han tenido en su equipo a personas con algún diagnóstico de trastorno mental, lo que indica una categoría de **adecuado**, sin embargo, uno de los entrevistados afirmó que durante el periodo crítico de la pandemia muchas personas presentaron ansiedad por la limpieza y temores extremos, este insumo será retomado para la propuesta de intervención ya que a pesar que no se menciona en todas las respuestas, es una de las principales consecuencias psicológicas de la misma.

PARTE II.

La parte II de la entrevista está destinada a evaluar la motivación y satisfacción.

Pregunt 5: ¿Considera que se le reconoce cuando realiza un buen trabajo en el departamento a su cargo?

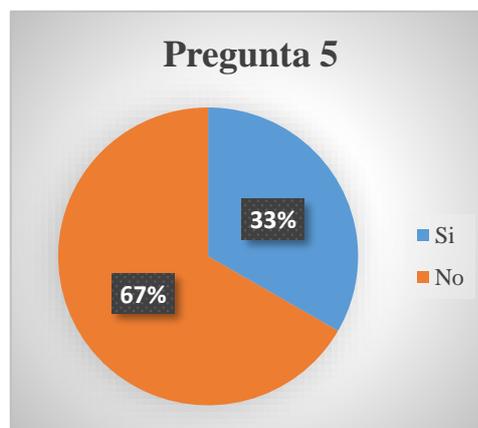
Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas

S1	No
S2	Sí.
S3	Si, la jefatura tiene el cuidado de felicitar cuando se tiene algún logro.
S4	No
S5	Pues es raro que se me haya reconocido ya que siempre hay preferencia para otras personas.
S6	No

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: Si y No, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%



Interpretación: Se estima que un 67% equivalente a más de la mitad de los coordinadores entrevistados no recibe reconocimiento cuando se realiza un buen trabajo en su área, mientras que un 33% afirmó que sí es reconocido su trabajo, esto indica una categoría de **inadecuado**.

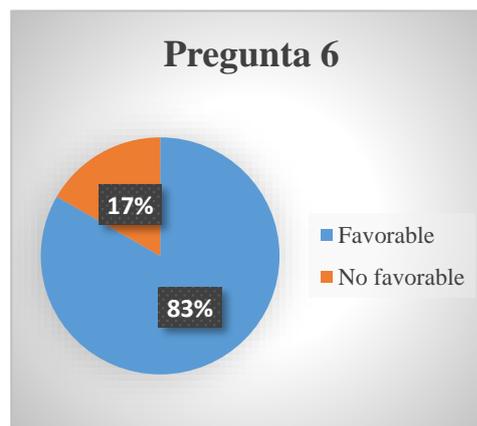
Pregunt 6: ¿Cuál considera que es la percepción de sus compañeros y personal a cargo acerca de las funciones que desempeña?

Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Algunos consideran excelente, otras muy buenas,
S2	Saben que es un poco agotador y muchas veces tomo decisiones que vienen de lineamientos de jefaturas y me manifiestan el apoyo.
S3	De apoyo hacia ellos.
S4	Muy buena.
S5	Compañeros perciben buen trabajo al igual que personal.
S6	Que no se le da el auge que debería y se le da poca importancia.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: percepción favorable y percepción no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Percepción favorable.	5	83%
Percepción no favorable.	1	17%
Total	6	100%



Interpretación: Se estima que un 83% de los coordinadores entrevistados consideran que la percepción del personal sobre su trabajo es favorable, esto indica una categoría de **adecuado**.

PARTE III.

La parte III de la entrevista está destinada a evaluar el rendimiento y desempeño.

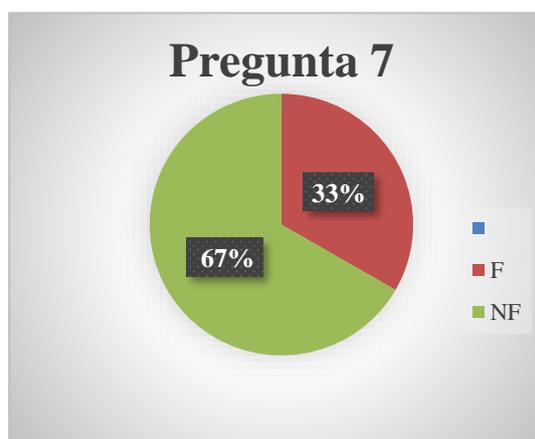
Pregunta 7: ¿Considera que hay situaciones en su puesto de trabajo que podrían generar bajo rendimiento en sus actividades laborales? ¿Cuáles?

Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Si falta coordinación con otras disciplinas.
S2	Si, y es la parte de los administrativo que no me permite más acercamiento con la población.
S3	No.
S4	No tener suficiente apoyo para realizar todas las actividades.
S5	Si, el lugar de trabajo es un hacinamiento total.
S6	No

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: Respuesta favorable, respuesta no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Respuesta favorable	2	33%
Respuesta no favorable	4	67%



Total	6	100%
-------	---	------

Interpretación: Dentro del presente reactivo un 66.67% de la población entrevistada afirma la presencia de situaciones que generan bajo rendimiento en las actividades laborales, entre las que se destaca la falta de coordinación con otras disciplinas, la infraestructura y distribución de espacios del lugar donde laboran y la carencia de apoyo para llevar a cabo iniciativas desde la jefatura. En contraparte un 33.33% niega la existencia de dichas situaciones, sin embargo al ser una minoría se sugiera la intervención de las situaciones enumeradas por las jefaturas de la Unidades Comunitarias de Salud Familiar. Lo anteriormente descrito indicaría una categoría de **inadecuado**.

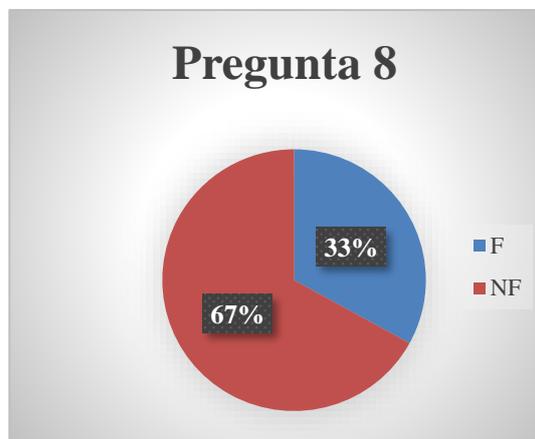
Pregunta 8: ¿Considera que el tiempo de su jornada laboral es suficiente para completar sus actividades institucionales?

Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Casi siempre falta tiempo.
S2	No, porque la demanda de pacientes es casi en todo el día, y en ocasiones para salir con administrativo se requiere de más tiempo que lo establecido.
S3	Si
S4	No, por el trabajo administrativo que no se termina.
S5	No, siempre estoy pendiente 24/7.
S6	Sí

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: Respuesta favorable, respuesta no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Respuesta favorable	2	33%
Respuesta no favorable	4	67%
Total	6	100%



Interpretación: El 67% de las jefaturas indica que el tiempo es insuficiente para el cumplimiento de las funciones establecidas, esto lo asocian a la cantidad de pacientes que se debe atender, a la mala organización de las actividades dentro de las Instituciones y a los procesos administrativos en los que se debe invertir largas horas de trabajo. Por otro lado, el 33% afirma que sí es suficiente, sin embargo, no detallan el porqué de su respuesta; El factor predominante será la insuficiencia de tiempo en el ejercicio de su profesión dentro de las UCSF. Es por ello que se sitúa en una categoría **inadecuada**.

PARTE IV.

La parte IV de la entrevista está destinada a evaluar autoestima.

Pregunt 9: ¿Considera que el trabajo que realiza es importante para usted y para los demás?

¿Por qué?

Las respuestas obtenidas fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Sí, porque mi trabajo está relacionado para ayudar a la población.
S2	Si, sobre todo porque trabajamos en un tema muy sensible e importante para el ser humano.
S3	Si: porque soy el que vela por el cumplimiento de procesos, lineamientos y normas institucionales.
S4	Sí, porque con una buena coordinación y programación de actividades se trabaja mejor.
S5	Sí, porque de él dependen muchas decisiones para la mejora, prevención de enfermedades a la población.
S6	Sí, porque se trata la prevención de muchas enfermedades que generan costo al Estado para tratarlas.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: Respuesta favorable, respuesta no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Respuesta favorable	6	100%
Respuesta no favorable	0	0%
Total	6	100%



Interpretación: El 100% de las jefaturas posee una percepción favorable acerca del impacto de su trabajo tanto para sí mismos como para los demás. Dentro de las razones que expresan los evaluados se encuentra la gratificación por ejercer una profesión humana, y son conscientes de lo que el servicio en salud significa en la población, sobretodo en aquella que se encuentra en situación vulnerable, por factores como lo socioeconómico, es por ello que los entrevistados tienen presentes el impacto social que generan a la comunidad y al país desde los servicios que prestan dentro de sus centros de trabajo. Por lo tanto se sitúa en una categoría **adecuada**.

PARTE V

La parte V de la entrevista está destinada a evaluar comunicación.

Pregunta 10: ¿Cómo describiría sus relaciones laborales con el personal a su cargo?

Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Muy bueno.
S2	La mayoría de veces bien y cuando hay dificultades tratamos de solventarlas.
S3	Armoniosas, de compañerismo humanitarias.
S4	Muy buenas.
S5	Un ambiente laboral favorable y amigable.
S6	Buenas, ya que existe comunicación y dialogamos para coordinar.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, respuesta favorable y no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
F	6	100%
NF	0	0%
Total	6	100%



Interpretación: El 100% de los coordinadores consideran que las relaciones laborales establecidas con sus colaboradores son buenas debido a la existencia de un ambiente laboral favorable y amigable, donde existe comunicación y diálogo buscando solventar dificultades cuando se presentan. Por lo tanto, se califica la misma como **adecuada**.

Pregunta 11: ¿Ha observado o experimentado alguna situación de discriminación por género, orientación sexual, ideología política u otros en su lugar de trabajo? ¿Cómo se sobrellevó dicha situación?

Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	No
S2	No, creo que en estos temas los y las trabajadoras de salud tenemos mucha información y sobre todo sensibilización en estos temas.
S3	No
S4	-

S5	Si, mal porque tuve de parte de la administración pasada acoso laboral extremo.
S6	Si, pues uno tiene que estar consciente que existe diversidad de pensamiento.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, sí y no, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	17%
Sí	3	33%
No	2	50%
Total	6	100%



Interpretación: El 50% de los entrevistados manifiestan no haber observado o experimentado alguna situación de discriminación por género, orientación sexual, ideología política u otros en su lugar de trabajo donde uno de ellos afirma que los trabajadores de salud poseen mucha información y sensibilización al respecto. No obstante, el 33% sí lo ha observado y/o experimentado debido a que uno de ellos expresa que tuvo una administración donde existió el acoso laboral y otro indica que se debe estar consciente que existe diversidad de pensamiento. Mientras que el 17% no responde, infiriéndose que se abstiene a responder que sí ha observado y/o experimentado una situación similar. Por lo tanto, se califica la misma como **inadecuada**.

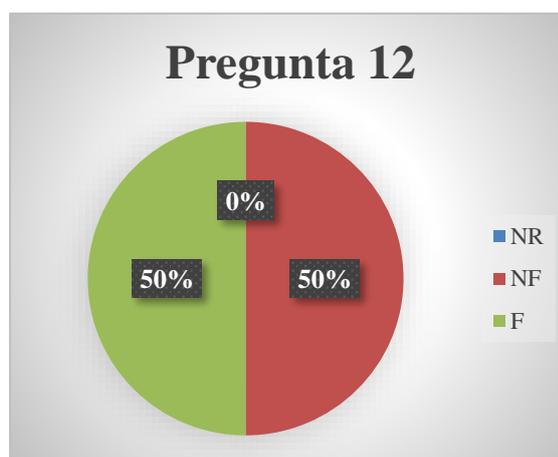
Pregunta 12: ¿Considera que, en su área de trabajo, existen muchos rumores o chismes sobre los empleados de la institución?

Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Si
S2	En ocasiones sí, pero también hay buenos comentarios sobre todo para el personal del área comunitaria.
S3	No en mi área.
S4	No.
S5	No
S6	Si

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, sí y no, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
Sí	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%



Interpretación: El 50% de los sujetos manifiestan que, existen muchos rumores o chismes sobre los empleados de la institución y el otro 50% indican que no infiriéndose que en ciertas áreas ocurren este tipo de situaciones. Por lo tanto, se califica la misma como **inadecuada**.

Pregunta 13: ¿Cómo resuelve las dificultades que se presentan dentro de su departamento?

Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Trato de resolverlas inmediatamente para no permitir que se generen malos entendidos.
S2	Por lo general tratamos de resolver en equipo.
S3	Adquiriendo compromiso de mejorar, aplicando las normas que rigen el ministerio de salud.
S4	Hablando con los involucrados en alguna situación presentada.
S5	Diálogo y tomando acuerdos.
S6	Dialogamos y tratamos de ver en qué punto mejoramos.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, respuesta favorable y no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
F	6	100%
NF	0	0%
Total	6	100%



Interpretación: El 100% asegura resolver las dificultades que se presentan dentro de su departamento de manera favorable puesto que tratan de resolverlas inmediatamente para evitar malos entendidos, evaluando en qué se puede mejorar y adquiriendo compromiso de cambio y aplicando las normas que rigen el ministerio de salud. Asimismo, a través del diálogo sobre la situación y tomando acuerdos sobre la misma. Por lo tanto, se califica la misma como **adecuada.**

PARTE VI

La parte VI de la entrevista está destinada a evaluar liderazgo

Pregunta 14: ¿Cómo describiría a un líder?

Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Debe ser empático, con conocimientos y habilidades para poder conducir, además debe involucrarse siempre, brindar apoyo y siempre solicitar en base a lineamientos establecidos.
S2	Una persona que brinda acompañamiento a un grupo de personas que tienen un objetivo en común.
S3	Es aquel que se pone en los zapatos del otro, una persona capaz, con conocimientos en su liderazgo.
S4	Como una persona capaz de escuchar, de hablar adecuadamente, resolver problemas laborales con rectitud y en base a artículos.
S5	Es la persona que sabe escuchar y poner atención a las cosas que de verdad ameritan en el trabajo y no se deja llevar por los chismes.

S6	No existen los líderes porque se necesita de los demás para hacer las cosas.
-----------	--

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, respuesta favorable y no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
F	5	83%
NF	1	17%
Total	6	100%



Interpretación: El 83% responde de manera favorable ya que describe al líder como una persona con capacidad de escucha, de resolver problemas laborales con rectitud y en base a artículos. Asimismo, es una persona empática que brinda apoyo y acompañamiento. No obstante, un coordinador responde de manera no favorable indicando que no existen los líderes puesto que necesitan de las demás personas para hacer las cosas. Por lo tanto, se califica la misma como **adecuada**.

Pregunta 15: ¿De qué manera motiva a su personal a cargo para que realicen de mejor manera sus actividades?

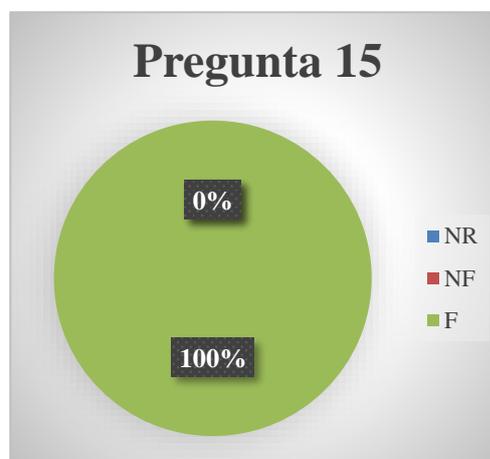
Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas

S1	Una buena manera es informando los logros obtenidos y siempre buscar la mejora para los recursos y la institución.
S2	Respetando la forma como quieren realizar sus actividades y si es necesario brindando capacitaciones u orientación como hacerlo probablemente en menos tiempo.
S3	Reconociendo sus logros y brindando el apoyo necesario cuando lo requiere.
S4	Mantener unas buenas relaciones laborales y enseñar cuando es necesario.
S5	Pues la mejor manera es diciéndoles sus cualidades positivas y reconociendo lo importante que es para el área que labora.
S6	Dándoles el ejemplo, llegando temprano y haciendo mi trabajo de la mejor manera.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, favorable y no favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
F	6	100%
NF	0	0%
Total	6	100%



Interpretación: El 100% de los coordinadores responden de manera favorable manifestando que motivan a su personal a cargo a través del reconocimiento de logros, de sus cualidades positivas y lo importante que son para el área. Asimismo, respetan la ejecución de sus actividades y de ser necesario, brindan capacitaciones u orientaciones de cómo poder mejorar, dando el ejemplo y manteniendo buenas relaciones laborales. Por lo tanto, se califica la misma como **adecuada**.

Pregunta 16: ¿Qué aspectos considera que se podría mejora en el personal de su departamento?

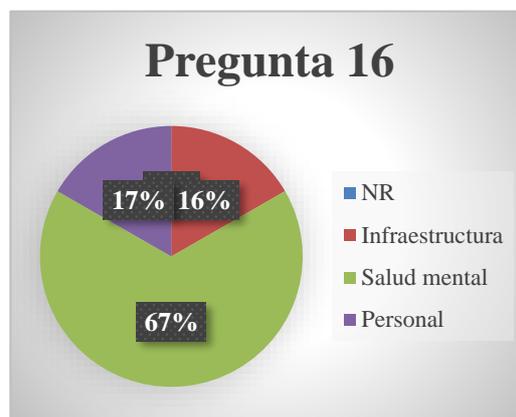
Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	El trabajo interdisciplinario.
S2	Incrementar actividades de salud mental.
S3	No contamos con un área para reuniones y cuando estamos todos nos toca estar acinados.
S4	Brindar ayuda en lo relacionado a fortalecer la salud mental.
S5	De convivencia y de unidad.
S6	Realizar más convivios de jornadas de salud mental.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, infraestructura, salud mental y personal, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%

Infraestructura	1	16%
Salud mental	4	67%
Personal	1	17%
Total	6	100%



Interpretación: Dentro de los aspectos a mejorar, el 16% de coordinadores indica que no cuentan con un área de reuniones, el 17% manifiesta que debe existir convivencia y unidad en el personal mientras que el 67% solicita jornadas/actividades de salud mental. Por lo tanto, se califica la misma como **inadecuada**, siendo la salud mental del personal el factor a intervenir.

Pregunta 17: ¿Qué cualidades y características positivas posee el equipo de su departamento?

Las respuestas obtenidas para fueron:

Sujeto	Respuestas
S1	Trabajador, responsable, colaboradores.
S2	Creativos, dinámicos, cooperadores, responsables, cálidos, empoderados.
S3	Son disciplinados, responsables, trabajan con calidad y calidez por la atención de sus usuarios.
S4	Mucha capacidad para escuchar y trabajar en equipo cuando es necesario y mucha experiencia laboral.
S5	Responsable y respetuoso.
S6	Siempre están dispuestos a ayudar en cualquier actividad.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde, respuesta no favorable y favorable, presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
F	6	100%
NF	0	0%
Total	6	100%



Interpretación: El 100% de los coordinadores responden de manera favorable ya que reconocen las cualidades positivas que posee su personal a cargo, destacándoles como empelados responsables, cooperadores, dispuestos a ayudar y trabajar con calidad y calidez, así como con capacidad para escuchar, cálidos, disciplinados y con capacidad de trabajo en equipo. Por lo tanto, se califica la misma como **adecuada**.

7.1.2 Análisis de resultados de cuestionario de tipos de liderazgo aplicado a coordinadores.

Respecto a los estilos de liderazgo, cada estilo cuenta con opciones de respuesta del 1 al 5, por lo que se identificaron como estilos de liderazgo dominantes aquellos estilos en los que puntúan por encima del Q3.

Siendo los cuartiles: **Q1= 8, Q2=15, Q3=23, Q4=25**

ESTILO DE LIDERAZGO	SUJETO						
	1	2	3	4	5	6	Total
1 Visionario	25	23	24	23	20	21	4
2 Formativo	22	20	20	19	19	13	0
3 Afiliativo	24	21	21	25	20	21	2



4 Democrático	23	20	21	22	17	23	1
5 Coercitivo	24	22	18	11	16	0	1
6 Autoritario	22	22	23	17	18	0	1

Interpretación: Se estima que un 55%, más de la mitad de los coordinadores practican un liderazgo visionario y un 18% un liderazgo afiliativo, siendo dominantes y considerados como **favorables**, mientras que un 18% practica un liderazgo coercitivo y autoritario, considerados como no favorables.

7.1.3 Análisis de resultados de cuestionario aplicado a personal multidisciplinario.

En el análisis de las respuestas de preguntas abiertas se elaboraron categorías acordes al contenido de las mismas. Para la sistematización y análisis de las respuestas cerradas se utilizaron como categorías las opciones de respuesta: muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (ED), Neutral (N), de acuerdo (DA) y muy de acuerdo (MA).

Presentadas de la siguiente manera:

PARTE I.

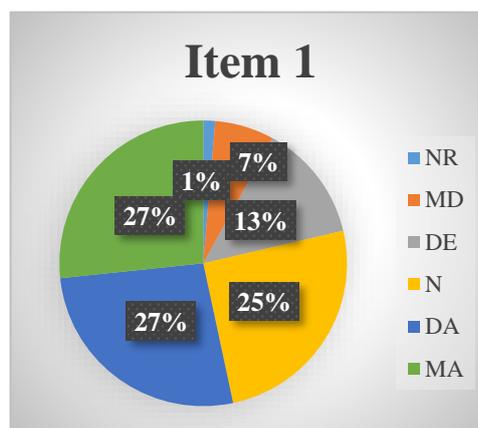
La parte I del cuestionario está destinada a evaluar inteligencia emocional y estrés.

Ítem 1: En mi trabajo hay momentos que me hacen sentir desgastado o emocionalmente afectado.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	5	7%

DE	10	13%
N	19	25%
DA	20	27%
MA	20	27%
Total	75	100%

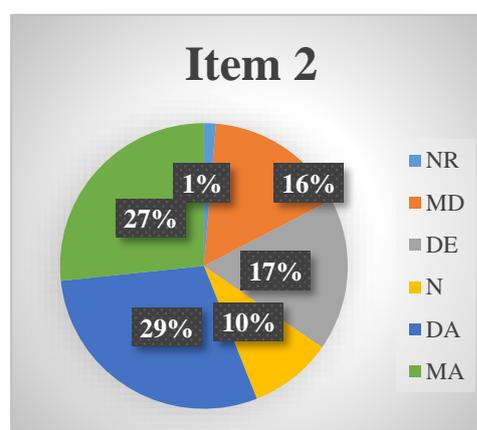


Interpretación: Se estima que un 54 % de los sujetos, afirma que su trabajo es agotador y requiere de mucho esfuerzo, esto debido a la cantidad de tiempo y actividades que les demanda; mientras que un 25% respondió neutral, esto indica una categoría de **inadecuado**.

Ítem 2: Mis emociones repercuten dentro de mi salud física (dolores de cabeza, dificultad para dormir, etc.).

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	12	16%
DE	13	17%
N	7	10%
DA	22	29%
MA	20	27%



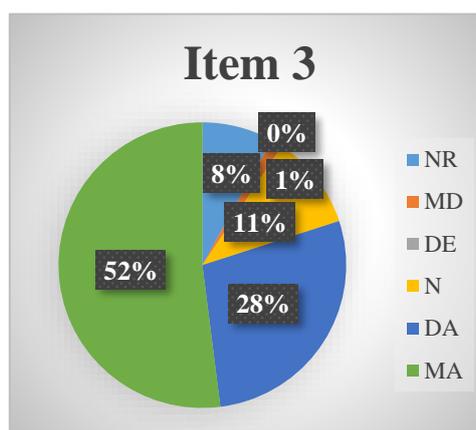
Total	75	100%
-------	----	------

Interpretación: Se estima que un 56 % de los sujetos, considera que sus emociones repercuten negativamente en su salud física, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

Ítem 3: Soy capaz de identificar y controlar mis emociones

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	6	8%
MD	1	1%
DE	0	0%
N	8	11%
DA	21	28%
MA	39	52%
Total	75	100%

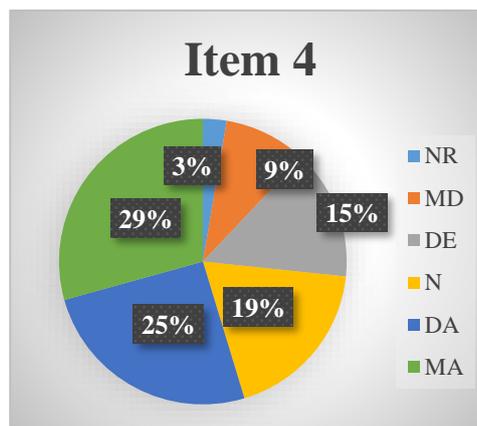


Interpretación: Se estima que un 80 % de los sujetos considera que es capaz de identificar y controlar sus emociones, lo que indica una categoría de **adecuado**.

Ítem 4: Continúo realizando actividades laborales fuera de mi horario de trabajo.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	2	2%
MD	7	8%
DE	11	12%
N	14	15%
DA	19	21%
MA	22	42%
Total	75	100%

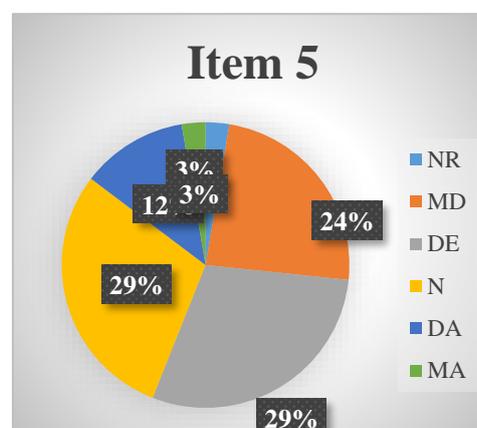


Interpretación: Se estima que un 63 % de los sujetos afirma realizar actividades laborales fuera de su horario de trabajo, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

Ítem 5: El trabajo me genera demasiado estrés que me es imposible controlar.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	2	3%
MD	18	24%
DE	22	29%
N	22	29%



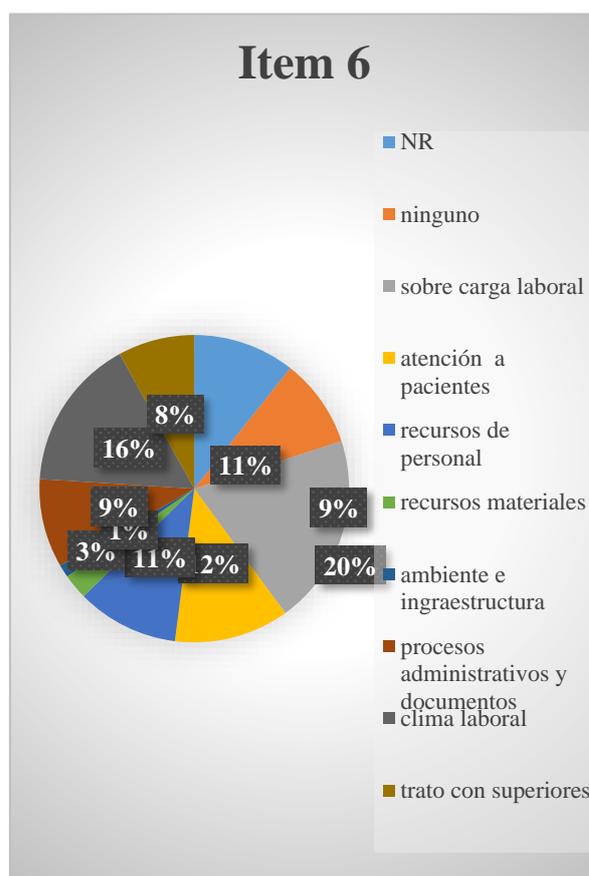
DA	9	12%
MA	2	3%
Total	75	100%

Interpretación: Se estima que un 29 % de los sujetos afirma que su trabajo no le genera niveles de estrés que les es difícil controlar, de igual forma otro 29% respondió neutral y solo un 15% respondió que sí, lo que indica una categoría de **adecuado**.

Ítem 6: El aspecto más estresante de mi trabajo es:

Las respuestas obtenidas fueron divididas en categorías presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	8	11%
Ninguno	7	9%
Sobrecarga laboral/presión	15	20%
Atención a pacientes	9	12%
Recursos de personal	8	11%



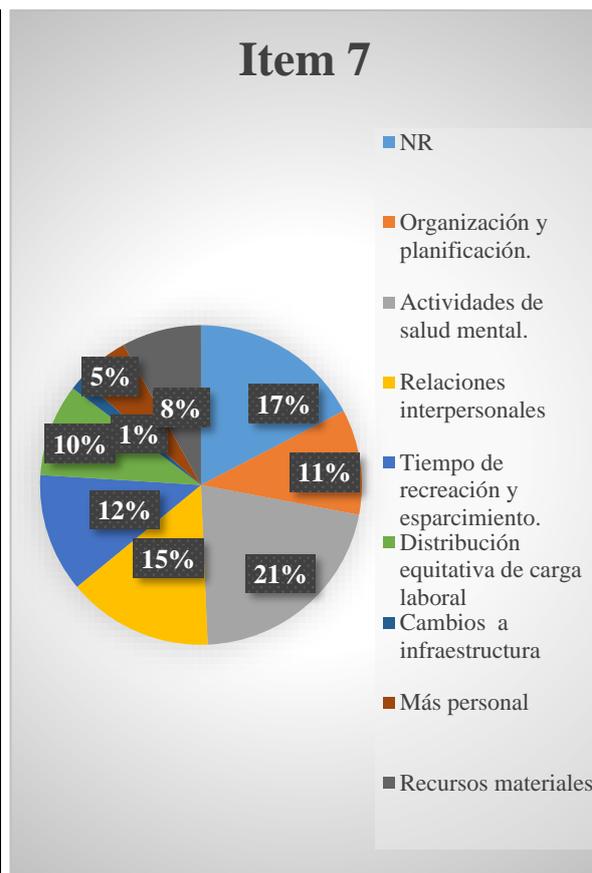
Recursos materiales	2	3%
Condiciones ambientales o de infraestructura.	1	1%
Procesos administrativos y documentos.	7	9%
Clima laboral	12	16%
Trato con superiores	6	8%
Total	75	100%

Interpretación: Se estima que un 20 % de los sujetos consideran que la sobrecarga laboral es el factor más estresante de su trabajo, por otro lado, un 16% considera que el clima laboral es el factor más estresante, esto indica una categoría de **inadecuado** y deberán ser tomados en cuenta para la intervención.

Ítem 7: Lo que me gustaría que la institución hiciera de manera diferente para ayudarme a sobrellevar el estrés laboral es:

Las respuestas obtenidas fueron divididas en categorías presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	13	17%
Organización y planificación.	8	11%
Actividades de salud mental.	16	21%
Relaciones interpersonales.	11	15%
Tiempo de recreación y esparcimiento.	9	12%
Distribución equitativa de carga laboral	7	10%
Cambios a infraestructura	1	1%
Más personal	4	5%
Recursos materiales	6	8%
Total	75	100%



Interpretación: Se estima que un 21 % de los sujetos quisiera que la institución donde labora realizara jornadas de salud mental periódicas, un 17% no respondió y un 15% considera que debe haber un cambio en las relaciones interpersonales que afectan el clima laboral, lo que indica una categoría de **inadecuado** y deberán ser tomados en cuenta para la intervención.

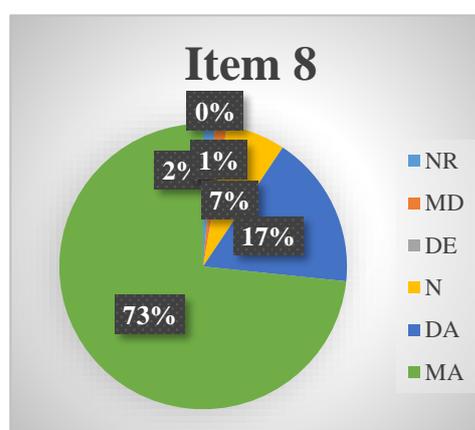
PARTE II.

La parte II del cuestionario está destinada a evaluar la motivación y satisfacción.

Ítem 8: Me identifico con los valores, misión y visión de la institución.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	1	2%
DE	0	0%
N	5	7%
DA	13	17%
MA	55	73%
Total	75	100%

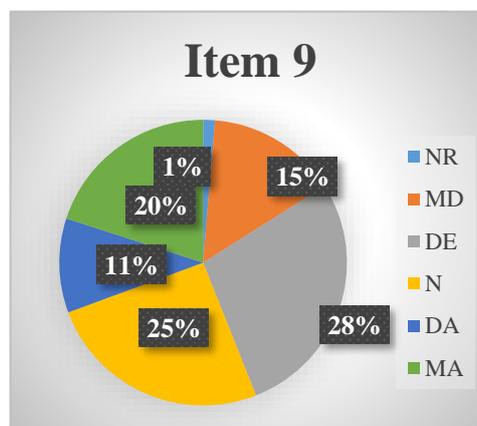


Interpretación: Se estima que un 90% de los sujetos se siente identificado con los valores, misión y visión, lo que indica una categoría de **adecuado**.

Ítem 9: Obtengo un reconocimiento de parte de mi supervisor y/o jefe cada vez que hago un buen trabajo.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	11	15%
DE	21	28%
N	19	25%
DA	8	11%
MA	15	20%
Total	75	100%

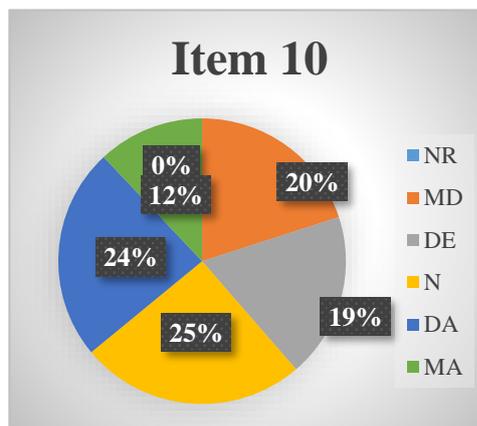


Interpretación: Se estima que un 31% de los sujetos afirma que recibe reconocimiento de su trabajo por parte de jefaturas, mientras que un 43% afirma que no, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

Ítem 10: Las gratificaciones, salario y prestaciones son acordes con mis esfuerzos y desempeño.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
MD	15	20%
DE	14	19%
N	19	25%
DA	18	24%
MA	9	12%
Total	75	100%

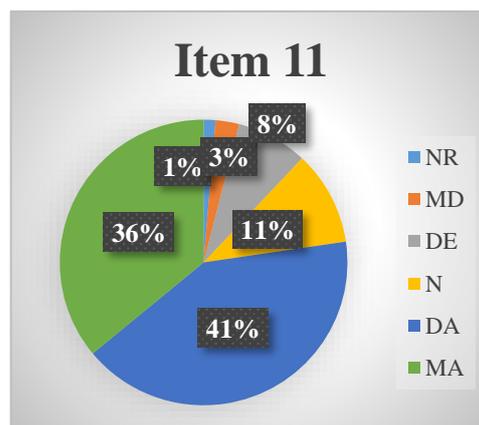


Interpretación: Se estima que un 39 % de los sujetos afirma que sus gratificaciones, salarios y prestaciones no son acordes a su esfuerzo y desempeño mientras que un 36% afirma que sí, sin embargo, un 25% respondió neutral, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

Ítem 11: Mis funciones dentro de mi puesto de trabajo son concretas y alcanzables.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	2	3%
DE	6	8%



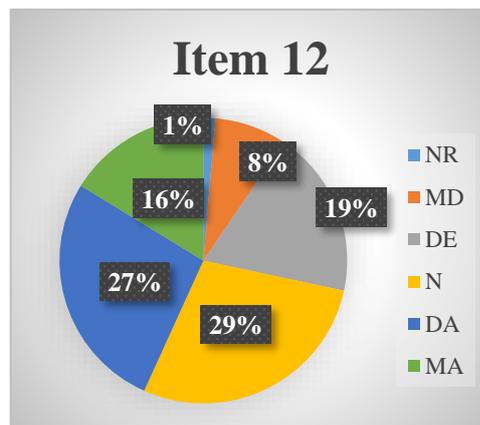
N	8	11%
DA	31	41%
MA	27	36%
Total	75	100%

Interpretación: Se estima que un 77 % de los sujetos afirma que sus funciones son concretas y alcanzables, lo que indica una categoría de **adecuado**.

Ítem 12: Siento que algunas tareas que se me delegan no tienen sentido.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	6	8%
DE	14	19%
N	21	29%
DA	20	27%
MA	12	16%
Total	75	100%

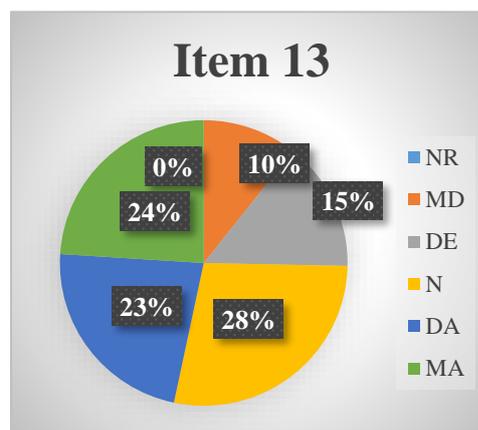


Interpretación: Se estima que un 43% de los sujetos afirma que algunas de las tareas que se les delegan no tienen sentido, un 29 % respondió neutral, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

Ítem 13: Los coordinadores toman en cuenta las opiniones y sugerencias del personal.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	0	0%
MD	8	10%
DE	11	15%
N	21	28%
DA	17	23%
MA	18	24%
Total	75	100%



Interpretación: Se estima que un 25 % de los sujetos considera que las jefaturas no toman en cuenta las opiniones y sugerencias del personal, un 28% respondió neutral y un 47% afirma que si son tomadas en cuenta sus opiniones por parte de jefaturas, lo que indica una categoría de **inadecuado**.

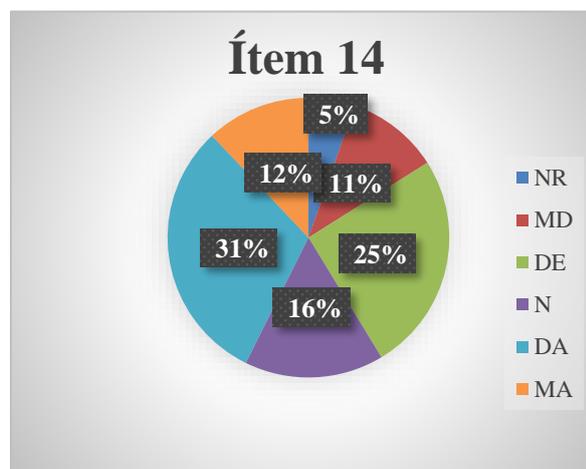
PARTE III.

La parte III del cuestionario está destinada a evaluar el rendimiento y desempeño.

Ítem 14: Trabajo sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	4	5%
MD	8	11%
DE	19	25%
N	12	16%
DA	23	31%
MA	9	12%
Total	75	100%

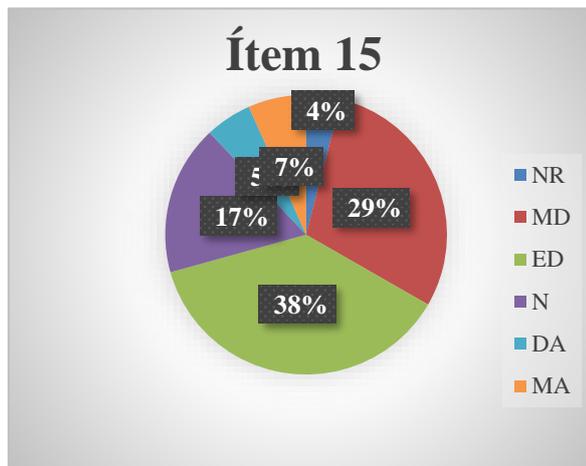


Interpretación: Los resultados arrojan que un 43% de los colaboradores de las UCSF afirman trabajar sin interrupciones, cabe resaltar que los resultados pueden estar estrechamente relacionados con la capacidad atencional que cada uno de los y las colaboradoras haya desarrollado para lograr adaptarse al ambiente laboral, lo cual no excluye la posibilidad de que existan distracciones esporádicamente, sin embargo esta situación no cabría dentro de la norma dentro de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar evaluadas. Es por ello que se sitúa en una categoría de **adecuado**.

Ítem 15: Considero que mis tareas son monótonas y aburridas.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	3	4%
MD	22	29%
DE	28	38%
N	13	17%
DA	4	5%
MA	5	7%
Total	75	100%

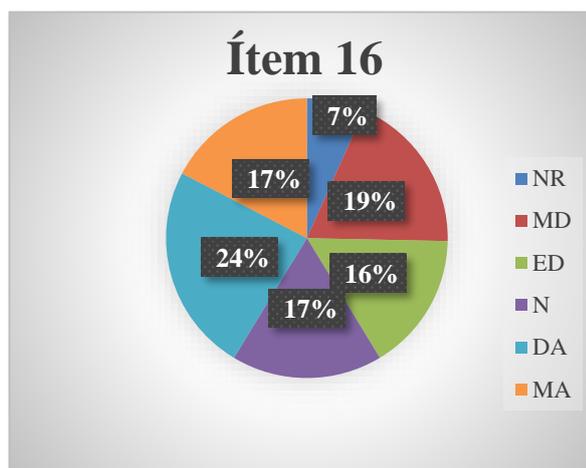


Interpretación: En el presente ítem se ve reflejado que un total del 67% de los evaluados no poseen una percepción negativa hacia las labores que desempeña, rechazando los calificativos de “monótonas y aburridas”, no obstante, el restante 30% de los y las colaboradores podrían estar percibiendo sus funciones de manera inadecuada, infiriéndose que se deban a una pérdida de motivación por parte de los mismos. De esta forma se logra evidenciar que posiblemente haya algunos factores del clima organizacional, los cuales estén alterados y estén incidiendo en la pérdida de motivación hacia las funciones asignadas en el personal de las UCSF; de esta forma se sitúa en una categoría **inadecuado**.

Ítem 16: Recibo capacitaciones en mi área de trabajo para mejorar mis habilidades.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	5	7%
MD	14	19%
DE	12	16%
N	13	17%
DA	18	24%
MA	13	17%
Total	75	100%

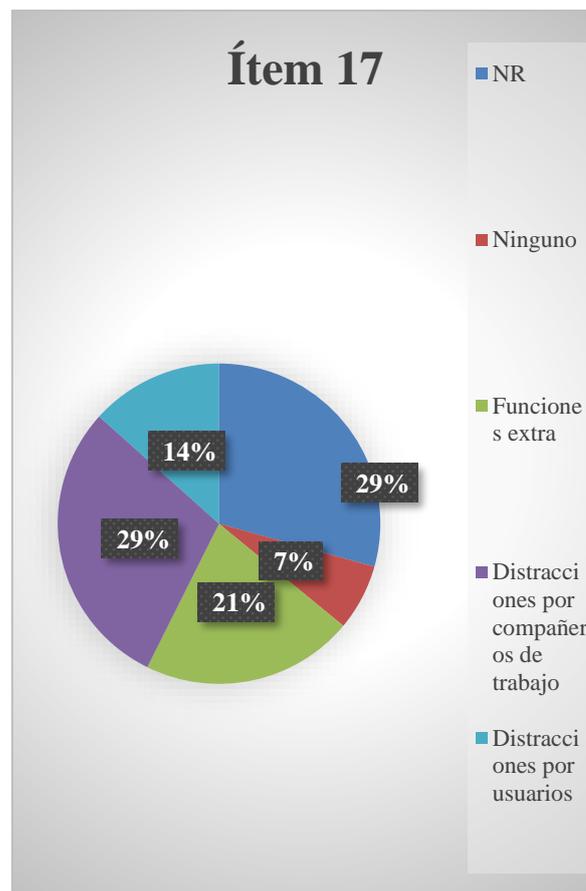


Interpretación: El 41% afirma que se le han impartido capacitaciones dentro del ámbito organizacional, las cuales han fomentado el mejoramiento continuo de las habilidades laborales. Por otro lado, cabe recalcar que un 52% se opone a dicha afirmación, y han expresado no haber recibido las capacitaciones anteriormente mencionadas, por lo que se infiere que existen desavenencias en los procesos de ejecución o en ultimado caso que la capacitaciones que se impartan no estén en vías de mejorar las habilidades de los y las colaboradoras de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar. Lo anterior supone una categoría de **adecuado**.

Ítem 17: Los tipos de estresores y distractores que intervienen dentro de mi jornada laboral son:

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	22	29%
Ninguno	5	7%
Asignación de funciones extras	16	21%
Distracciones causadas por compañeros de trabajo	22	29%
Distracciones causadas por usuarios de los centros de salud	10	14%
Total	75	100%



Interpretación: En el ejercicio de respuesta sobre el presente ítem, la cantidad de abstenciones es significativa, llegando a un 29%, este fenómeno se puede interpretar que existe un temor a represalias por brindar información demasiado delicada, lo que los llevó a optar por no responder aquellas preguntas en las que se debía ampliar la información que se brindaba al equipo investigador. Por otro lado, entre las respuestas de los colaboradores que respondieron al ítem se posiciona con un 29% que la causa principal de distracciones y estresores provienen de los compañeros de trabajo que los rodea, entre lo que se puede incluir: rumores, malos tratos, falta de compañerismo en las labores, entre otros, por lo tanto, es una categoría de **inadecuado**.

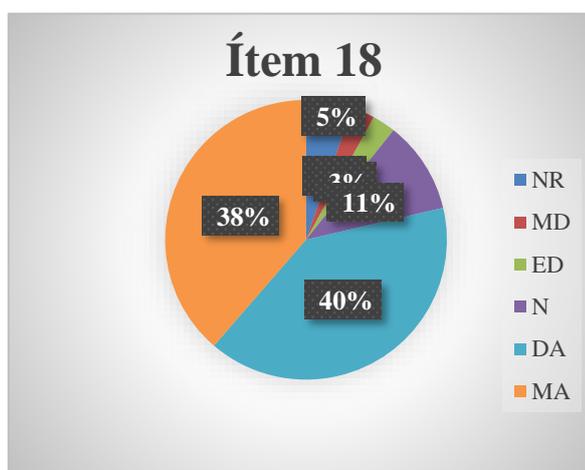
PARTE IV.

La parte IV del cuestionario está destinada a evaluar la autoestima.

Ítem 18: Poseo tiempo para mí mismo/a fuera de mis actividades laborales.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	4	5%
MD	2	3%
DE	2	3%
N	8	11%
DA	30	40%
MA	29	38%



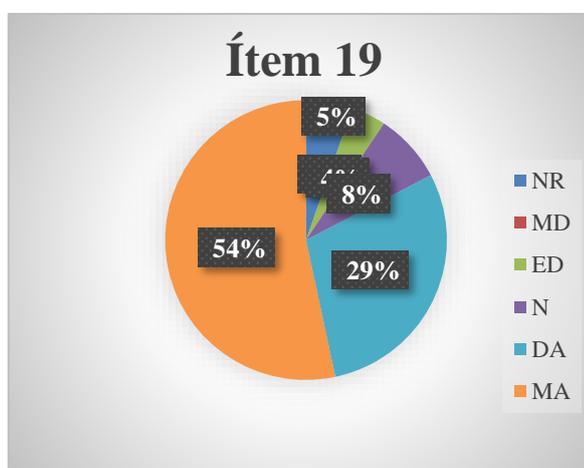
Total	75	100%
-------	----	------

Interpretación: Del total de la población evaluada, un 79 % indicó que efectivamente sí poseían tiempo para sí mismos al culminar su jornada laboral, dejando a una minoría que expresa lo contrario, dando cabida a interpretar que desearían que la jornada laboral fuera menos extensa, para brindarles el lapso de tiempo requerido para el desarrollo de su vida personal. No obstante, otra posible solución entraría dentro de la organización del tiempo, desarrollándose a los y las colaboradores habilidades eficacia y eficiencia en la ejecución de sus funciones, con el fin de evitar extender sus responsabilidades a un horario no labor; es por ello que entra en la categoría de **adecuado**.

Ítem 19: Considero que mi trabajo es significativo para mí mismo/a y para los demás.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	4	5%
MD	0	0%
DE	3	4%
N	6	8%
DA	22	29%



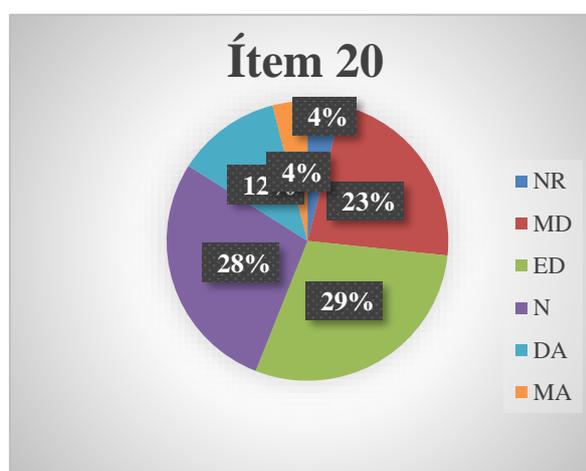
MA	40	54%
Total	75	100%

Interpretación: Un 83% confirma la aseveración del ítem 19, lo que representa casi la totalidad de la muestra evaluada, en contraposición con un 17.33% quienes no concuerdan con la afirmación; lo cual puede tener sus raíces en una falta de motivación a nivel general o la percepción global que se posee hacia las funciones que se realizan, y aunque el porcentaje no sea equiparable con un 83%, es de tener en cuenta que si no se realiza cambios que impacten en la motivación y percepción de los servidores de la salud, el porcentaje crecerá de manera exponencial convirtiéndose en un problema con un nivel mayor a intervenir. Partiendo de lo anteriormente descrito se sitúa en una categoría de **adecuado**.

Ítem 20: Me he sentido discriminado/a en mi lugar de trabajo.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	3	4%
MD	17	23%
DE	22	29%
N	21	28%
DA	9	12%



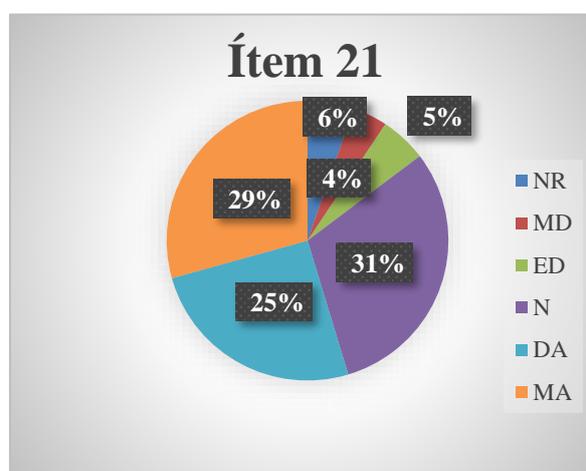
MA	3	4%
Total	75	100%

Interpretación: En el presente reactivo del Instrumento, se ha obtenido que alrededor de un 80% de los evaluados rechaza la afirmación de haberse sentido discriminado en su ambiente laboral, en contraposición al 16% quien confirma el contenido del ítem. Esto deja ver que posiblemente hayan existido situaciones en las que algún colaborador haya vivenciado una situación de discriminación, pero que por el momento no es un fenómeno constante y periódico según los resultados que arrojó el Cuestionario, sin embargo, debe intervenir desde su origen para que se pueda contener y evitar una diseminación de estas conductas nocivas. Es por lo anteriormente descrito que se sitúa en una categoría de **inadecuado**.

Ítem 21: Me siento apreciado/a y valorado/a en mi lugar de trabajo.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	4	5%
MD	3	4%
DE	4	5%
N	23	31%
DA	19	25%



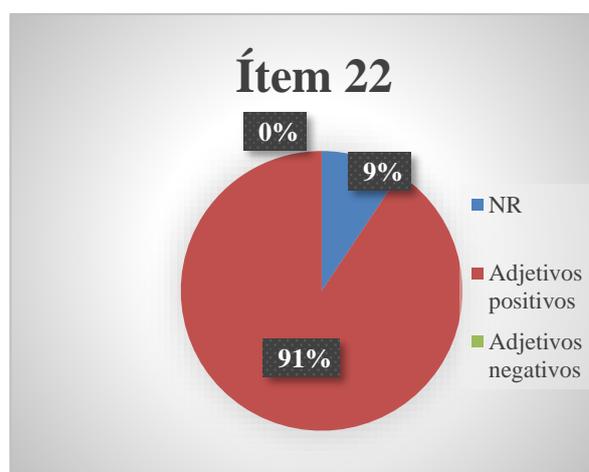
MA	22	30%
Total	75	100%

Interpretación: El presente ítem se encuentra en interrelación con el anterior, y permite visibilizar que, aunque los prestadores de salud nieguen sentirse discriminados en su ambiente laboral, tampoco afirman sentirse valorados, ya que un 40% lo refleja, mientras que un 55% concuerda con la aseveración de reactivo. Esto permite una aproximación más certera sobre cómo se encuentra el clima organizacional dentro de las UCSF, dando indicios que los inconvenientes que se deberán intervenir para propiciar cambios que impacten positivamente dentro de cada Unidad Comunitaria de Salud Familiar. Es por ello que el ítem se clasifica dentro de la categoría de **inadecuado**.

Ítem 22: Me describo en 3 palabras de la siguiente manera.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	7	9%
Adjetivos positivos	68	91%
Adjetivos negativos	0	0%
Total	75	100%

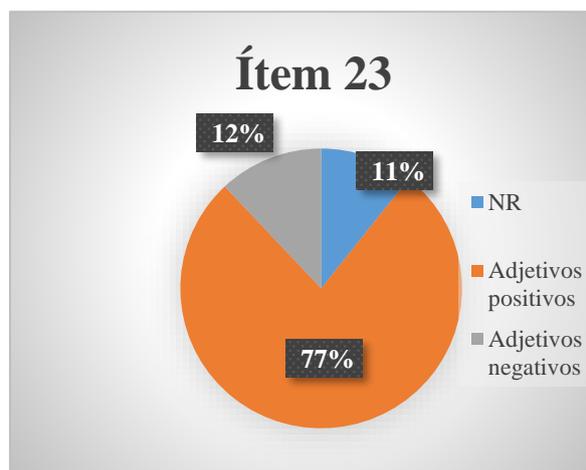


Interpretación: Dentro del Instrumento, el ítem 22 es uno de los pocos en los cuales una categoría alcanza casi el 100% de respuestas, ya que los y las colaboradoras representados por un 91% se describieron a sí mismos haciendo uso exclusivamente de adjetivos positivos. Ninguno de los evaluados se refirió así mismo con un adjetivo negativo lo que denota a grandes rasgos que la autoestima de los prestadores de salud se encuentra en un nivel adecuado. Entre los adjetivos que más se reiteraron están la responsabilidad, la empatía, la amabilidad y la dedicación. Adjetivos que son necesarios que cuenten los profesionales dentro del área de salud. Lo anteriormente descrito posiciona al ítem en una categoría de **adecuado**.

Ítem 23: Si tuviera que valora mi empleo o mi situación laboral, yo la defino de la siguiente manera.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	8	11%
Percepción favorable	58	77%
Percepción no favorable	9	12%
Total	75	100%



Interpretación: El ítem 23 es el último del apartado IV, en el cual se obtuvo que un 77% de los evaluados posee una percepción favorable hacia su trabajo en contraposición al 12% quienes poseen una percepción desfavorable. Sin embargo, cabe destacar que un 11% se

abstuvo de responder el reactivo por motivos desconocidos. En el ítem 23, las respuestas que más se repitieron versan sobre la gratificación que genera el trabajo que realizan, de igual forma lo connotan de manera religiosa como una bendición de Dios, y finalmente de manera holística afirman que su trabajo es la razón del por qué viven muchos de los prestadores de salud, reflejando pasión, dedicación y compromiso en las labores que realizan. Es por ello, que se categoriza como **adecuado**.

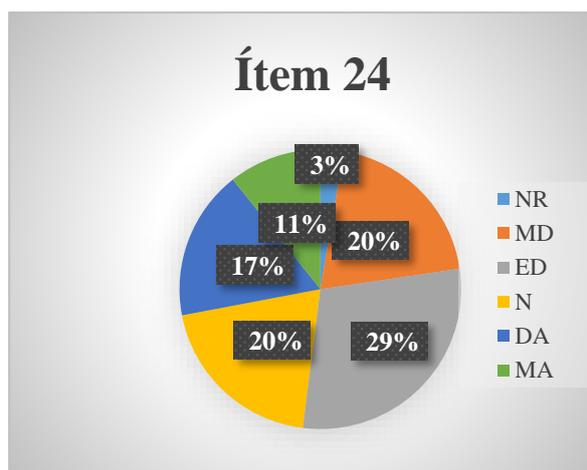
PARTE V

La parte V del cuestionario está destinada a evaluar comunicación.

Ítem 24: La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	2	3%
MD	15	20%
DE	22	29%
N	15	20%
DA	13	17%
MA	8	11%
Total	75	100%

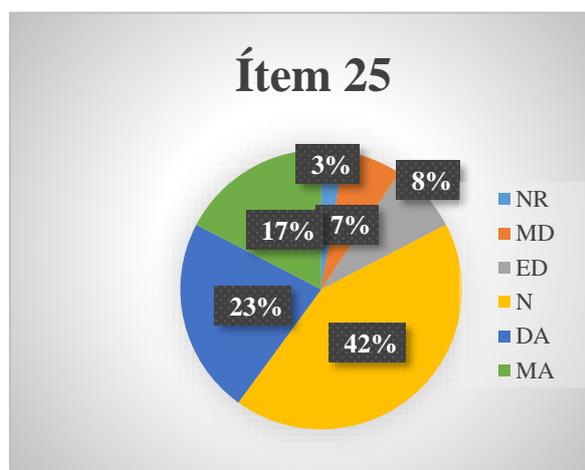


Interpretación: El 49% no recibe la información a través de rumores o canales informales de comunicación. Sin embargo, se infiere que en algunas áreas sí existen y al ser porcentaje similares a que sí reciben información a través de rumores o canales informales, se recomienda intervención dentro de dicho factor. Por lo tanto, se califica como **inadecuada**.

Ítem 25: Percibo mi entorno laboral como saludable.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	2	3%
MD	5	7%
DE	6	8%
N	32	42%
DA	17	23%
MA	13	17%
Total	75	100%

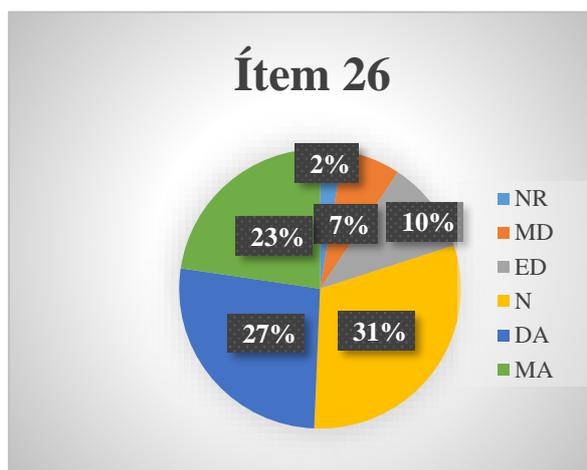


Interpretación: El 42% manifiesta una respuesta neutral infiriéndose que en ocasiones perciben el entorno laboral como saludable y el 15% expresa que no es saludable permitiendo inferir que en ciertas áreas el entorno es saludable. Por lo tanto, se califica como **inadecuada**.

Ítem 26: Existe una buena comunicación entre coordinadores y colaboradores en mi lugar de trabajo.

Las respuestas obtenidas fueron:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	2	2%
MD	5	7%
DE	8	10%
N	23	31%
DA	20	27%
MA	17	23%
Total	75	100%



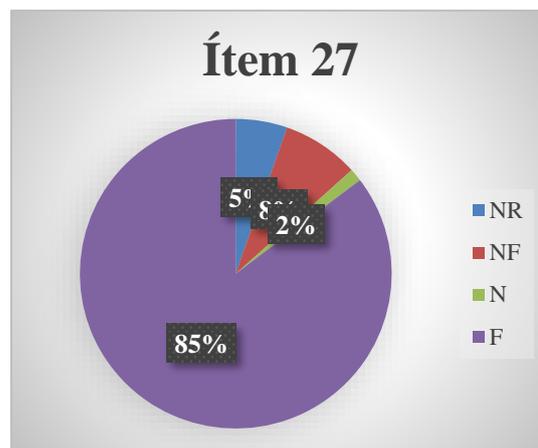
Interpretación: El 50% de la población afirma la existencia de una buena comunicación entre coordinadores y colaboradores. Sin embargo, el otro 50% no responde, responde como neutral o afirma la inexistencia de un entorno laboral saludable. Se observa que se equiparan porcentajes, por lo tanto, es necesario intervención. Por lo tanto, se califica como **inadecuada**.

Ítem 27. Describo en una palabra la relación laboral con mis compañeros

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde (NR), respuesta no favorable (NF), neutral (N) y favorable (F), presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	4	5%

F	64	85%
N	1	2%
NF	6	8%
Total	75	100%

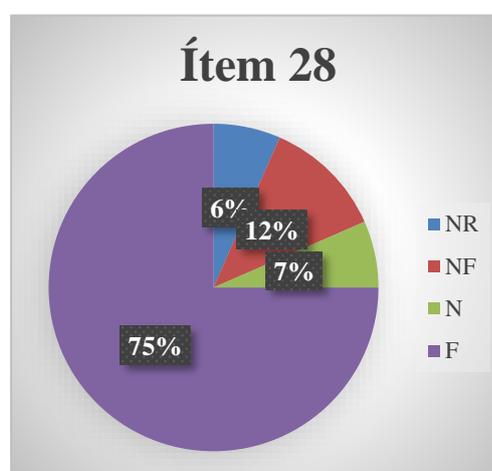


Interpretación: El 85% de los colaboradores describe la relación con otros como buena, cordial, respetuosa. Sin embargo, el 8% expresa que son buenas excepto con uno o dos compañeros. Por otro lado, la califican como regular, difícil, no armoniosa e hipócrita. Por lo tanto, se califica como **adecuada**.

Ítem 28. Describo en una palabra la relación con mis coordinadores.

Para la sistematización de las respuestas se utilizaron las categorías de: no responde (NR), respuesta no favorable (NF), neutral (N) y favorable (F), presentadas de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	5	6%
F	56	75%
N	5	7%
NF	9	12%
Total	75	100%



Interpretación: El 75% de los colaboradores describe la relación con sus coordinadores como buena, cordial, respetuosa. No obstante, el 12% la califica como insuficiente, con falta de comunicación, estresante, deprimente y que no son accesibles a las observaciones o problemas que el personal puede tener. Por lo tanto, se califica como **adecuada**.

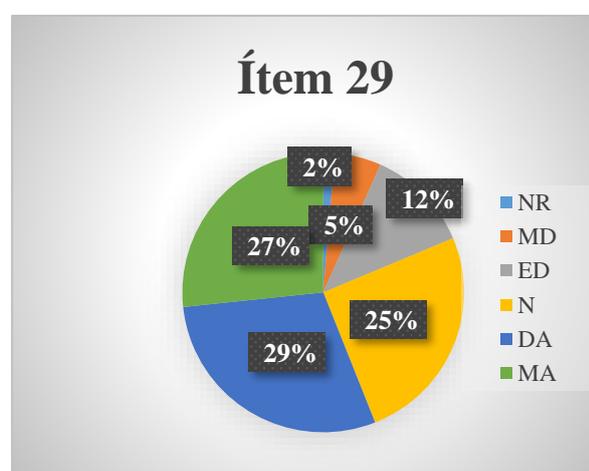
PARTE VI

La parte VI del cuestionario está destinada a evaluar liderazgo.

Ítem 29: Percibo la existencia de liderazgo en mi lugar de trabajo.

Las respuestas se presentan de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	2%
MD	4	5%
DE	9	12%
N	19	25%
DA	22	29%
MA	20	27%
Total	75	100%

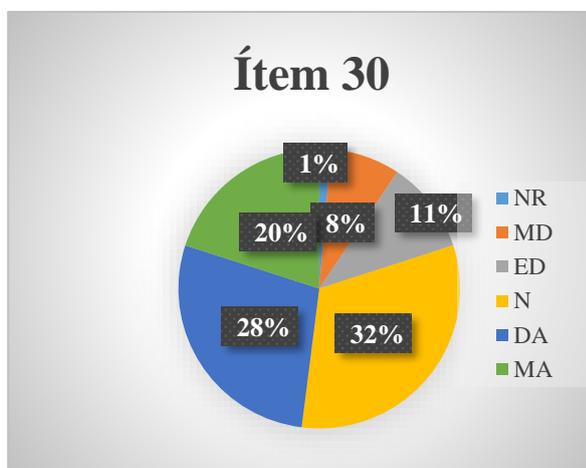


Interpretación: El 56% percibe la existencia de liderazgo en su lugar de trabajo, por lo que se categoriza como **adecuada**.

Ítem 30. Los coordinadores resuelven adecuadamente los problemas en mi lugar de trabajo.

Las respuestas se presentan de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	6	8%
DE	8	11%
N	24	32%
DA	21	28%
MA	15	20%
Total	75	100%

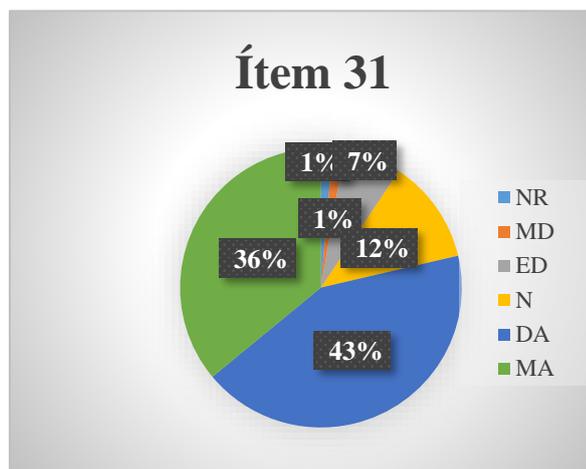


Interpretación: El 48% de la población considera que los coordinadores resuelven adecuadamente los problemas en el lugar de trabajo mientras que el 32% manifiesta una postura neutral, la cual permite inferir que en ocasiones se resuelven adecuadamente los mismos. Se observa que se equiparan porcentajes, por lo tanto, es necesario intervención. Por consiguiente, se califica como **inadecuada**.

Ítem 31. Pido ayuda a mis compañeros en caso de un problema.

Las respuestas se presentan de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	1	1%
DE	5	7%
N	9	12%
DA	32	43%
MA	27	36%
Total	75	100%

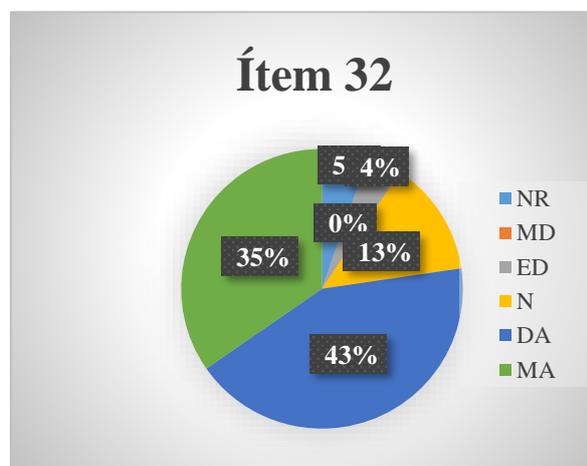


Interpretación: El 79% pide ayuda a sus compañeros en caso de un problema. Por lo tanto, se califica como **adecuada**.

Ítem 32. Pido ayuda al coordinador en caso de un problema.

Las respuestas se presentan de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	4	5%
MD	0	0%
DE	3	4%
N	10	13%



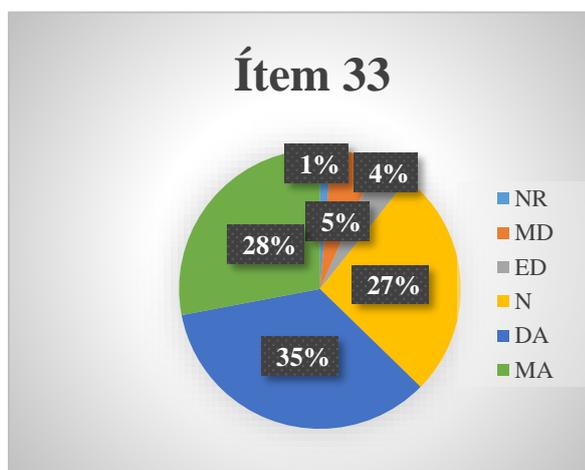
DA	32	43%
MA	26	35%
Total	75	100%

Interpretación: El 78% solicita ayuda a su coordinador en caso de un problema. Por lo tanto, se califica como **adecuada**.

Ítem 33. Me siento involucrado/a en la toma de decisiones respectivas a mi área de trabajo.

Las respuestas se presentan de la siguiente manera:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
NR	1	1%
MD	4	5%
DE	3	4%
N	20	27%
DA	26	35%
MA	21	28%
Total	75	100%



Interpretación: El 63% se siente involucrado/a en la toma de decisiones respectivas a su área de trabajo. Esto denota una categoría de **adecuado**.

7.1.4 Interpretación de guía de observación – infraestructura

Como primer rubro se encuentra las condiciones ambientales en las que se encuentra cada UCSF, observando aspectos tales como la temperatura del entorno, ruidos, iluminación, entre otros, encontrándose que existen deficiencias en algunos aspectos ya que se deben brindar servicios de salud en temperaturas inadecuadas caracterizadas por ser altas sin una ventilación de aire adecuado, convirtiéndose en un riesgo ante la amenaza del COVID-19 para los usuarios que ingresen.

Seguidamente se encuentra el rubro destinado a observar la infraestructura y recursos con lo que posee cada centro de salud evaluado, resaltando que en apariencia las instalaciones de las UCSF que se evaluaron se encuentran en una aceptable condición, no se conoce si los cimientos de las mismas estarán en buen estado, ya que han sido construidas con muchos años de antigüedad. En lo que concierne a recursos, cada centro asistencial opera con el mínimo de recursos para poder atender a la población, es una de las limitantes que los mismos colaboradores expresan.

Finalmente, en el área de higiene y seguridad, en las unidades de salud se observó que sí existe un esfuerzo por mantener las áreas sanitizadas, guardando distanciamiento, sin embargo, no se cumplen los estándares que una institución de salud debería cubrir.

Llegando a la conclusión que son notables las carencias que existen en las Unidades Comunitarias de Salud Familiar, pero a pesar de ello se reconoce el esfuerzo por solventar las vicisitudes y afrontar las situaciones con los recursos que cuenta la institución.

7.1.5 Interpretación de guía de observación individual

Durante la aplicación de los diversos instrumentos, se encontró que, concerniente a la apariencia física, los sujetos portan adecuadamente su uniforme e identificación en caso que posean, su presentación personal es acorde a las normativas de la UCSF y poseen cabello y rostro limpios.

Respecto a la expresión facial, los individuos no realizan movimientos oculares, sus gesticulaciones denotan serenidad, no presentan algún tipo de tic y algunos sujetos establecen contacto visual con el equipo investigador.

Asimismo, se observó que los evaluados no mueven o agitan las manos ni pies de manera excesiva, sus movimientos corporales no denotan ansiedad, no toman objetos del entorno y tampoco se fatigan con rapidez a pesar del carácter extenso del instrumento.

Por otro lado, su impresión emocional no es fluctuante durante la aplicación de instrumentos, la primera se manifiesta a través de sus expresiones reservadas y poco expresivas, sin poseer un semblante que indique un estado de preocupación, no obstante, denotan un estado de ánimo alegre y estable.

Respecto a su lenguaje verbal, los sujetos utilizan un tono de voz adecuado, no tartamudean ni utilizan palabras soeces y tampoco muestran una expresión emocional agresiva, no obstante, no todos los individuos poseen un vocabulario enriquecido y técnico y no todos responden eficientemente las preguntas que se realizan puesto que puntúan de manera frecuente la opción neutral en algunas preguntas y no contestan todas las preguntas del instrumento.

Para finalizar, la interacción con el equipo de investigador se caracterizó por empatía, disposición e interés a colaborar con la investigación siendo puntual y sin retraerse. Sin embargo, cabe mencionar que no todos los sujetos pueden leer ni escribir y requieren apoyo para responder el instrumento.

A partir de lo anteriormente mencionado, se infiere que no contestan eficientemente todas las preguntas y marcan como neutrales ciertos reactivos por temor a las represalias que pueden decidir los coordinadores respecto a la sinceridad de los colaboradores.

7.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para identificar si un área necesita intervención se compararon los resultados de cuestionarios y entrevistas identificando el número de ítems o preguntas de cada área cuyas respuestas se categorizaron como adecuada o inadecuada.

Frecuencia Área evaluada	cuestionario		entrevista	
	Inadecuado	Adecuado	inadecuado	Adecuado
Inteligencia emocional y gestión del estrés.	5	2	2	2
Motivación y satisfacción.	4	2	1	1
Rendimiento y desempeño	2	2	2	0
Autoestima	1	5	0	1
Comunicación y relaciones interpersonales.	2	5	2	2
Liderazgo.	0	5	1	3

	EVALUACIÓN POR ÁREA					
Área	Inteligencia emocional y gestión del estrés.	Motivación y satisfacción	Rendimiento y desempeño	Autoestima	Comunicación y relaciones interpersonales	Liderazgo
Entrevista	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Cuestionario	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado
Intervención necesaria:	Si	Si	Si	No	Si	No

7.2.1 Interpretaciones:

- **Inteligencia emocional y gestión del estrés**

En esta área se refleja una inteligencia emocional adecuada lo que se evidencia en la capacidad de interpretar, comprender y gestionar sus emociones, así como el impacto de las mismas en las diversas áreas de su vida incluyendo su rendimiento laboral y sus relaciones interpersonales. Sin embargo, se puede evidenciar que tanto coordinadores como personal multidisciplinario se encuentran bajo altos niveles de estrés, presentando de 1 a 4 síntomas físicos, cognitivos, emocionales y conductuales, los más importantes: reacciones psicósomáticas, pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta, fatiga o pérdida de energía, falta de sueño y estado de ánimo decaído. Se identificaron como estresores

principales: sobrecarga laboral que incluye la realización de actividades laborales fuera del horario establecido y un inadecuado clima laboral.

Sumado a ello se mencionaron altos niveles de ansiedad, obsesión por la limpieza y temores extremos, ambas problemáticas incrementadas a raíz de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia Covid-19, ello abona a que se considere su trabajo como agotador y emocionalmente demandante.

Tanto coordinadores como colaboradores identifican jornadas de salud mental y recreación periódicas y cambios en las relaciones interpersonales que afectan el clima laboral como una forma de mejorar estos aspectos.

- **Motivación y satisfacción.**

En ésta área se evidencia que tanto coordinadores como colaboradores tienen un alto nivel de identificación con los valores, visión y misión de la institución y consideran que su labor es de importancia, lo que muestra un gran compromiso con su labor e indica una motivación intrínseca y extrínseca, de igual forma el personal interdisciplinario considera que las jefaturas toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones; sin embargo, la motivación y satisfacción se ven afectada por que existe bajo reconocimiento al trabajo que realizan y a que asignación de actividades fuera de sus funciones, creando una relación inequitativa entre trabajo y remuneraciones.

- **Rendimiento y Desempeño**

El rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores es imprescindible en cualquier institución, y lo es sobre todo en aquellas que brindan un servicio tan esencial a la población, como lo es la salud.

Se tomó a bien, incluir el rendimiento y desempeño laboral como área de exploración, tanto para colaboradores como para jefaturas, ya que ambos son aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento de cualquier institución, ya que esto permite el mejoramiento de los procesos de coordinación, el fortalecimiento de puntos débiles y en definitiva conocer sí existen problemas de productividad para su futura intervención dentro de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar.

Los resultados obtenidos arrojan que los prestadores de salud conocen sus puestos de trabajo, sus necesidades y valoran las herramientas ofrecidas por la empresa; tanto colaboradores como jefaturas están correctamente preparados para ejecutar las funciones que se les solicitan, así como también poseen vocación por el trabajo que desempeñan.

Sin embargo se encontró como aspectos a mejorar, que los prestadores de salud no están de acuerdo con el horario que se les establece para trabajar, con la distribución de funciones que se establecen de manera desproporcional; y aunque a priori los factores ambientales no parezcan relevantes, aspectos como trabajar en un lugar que reúna las condiciones de higiene adecuadas, temperaturas adecuadas, ruidos, etcétera influyen en el rendimiento laboral dentro de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar

Existen aspectos que se deben mejorar dentro de la Institución para incrementar el rendimiento y desempeño laboral de los prestadores de salud, para lograr una homeostasis y coordinación en la labor de prestar servicios a la población, beneficiando así a todas las partes involucradas.

- **Autoestima**

La autoestima es un componente importante dentro de la psiquis de cada individuo; la cual se ve influenciado por factores internos y externos, de igual forma la autoestima no es algo estático, sino que posee una naturaleza variante. Dentro de un ámbito laboral, la autoestima se

puede ver debilitada o fortalecida en función del entorno, opiniones, actitudes de otros compañeros, entre otros.

Dentro de la investigación, la autoestima fue un área de exploración tanto para colaboradores como jefaturas, y es de resultar que fue el área en la que mejor puntuaron los evaluados, denotando en todos los niveles una autoestima saludable.

Sin embargo, cabe resaltar que la mayor parte de los evaluados, manifestaron dentro del ámbito laboral, ya que las respuestas obtenidas iban en función de la percepción que cada uno poseía sobre su desempeño dentro de la institución, relacionado con el sentimiento que cada uno tiene sobre su propio trabajo.

En los resultados obtenidos, se encuentran que los prestadores de servicios de la salud poseen confianza sí mismos y un alto sentido de seguridad, esto se traduce en la adopción de una actitud positiva que les permite estar dispuestos y dispuestas a afrontar nuevos retos y decisiones.

Para el Ministerio de Salud debe ser de vital importancia fomentar el fortalecimiento de la autoestima en sus colaboradores, ya que, si el equipo posee una adecuada percepción de sí mismos, conducirá a poder brindar un servicio de calidad y calidez humana.

Es por ello, que se resalta como un hallazgo positivo dentro de la investigación, considerándose uno de los puntos fuertes de los colaboradores del Ministerio de Salud, específicamente de la Región Central.

- **Comunicación y relaciones interpersonales**

A pesar que la mayoría del personal -tanto coordinadores como colaboradores- describen las relaciones laborales (descendientes, ascendentes y horizontales) como satisfactorias en los reactivos abiertos, solamente el 50% de la población asegura la existencia de una buena comunicación entre coordinadores y colaboradores, posiblemente debido a la existencia de rumores y chismes dentro de las áreas de trabajo. Por otro lado, el total de los coordinadores

manifiestan resolver de manera favorable las dificultades que se presentan dentro de los diversos departamentos, no obstante, únicamente El 48% de los colaboradores considera dicha afirmación. De igual manera, solamente el 50% de los coordinadores manifiestan no haber observado o experimentado alguna situación de discriminación por género, orientación sexual, ideología política u otros en su lugar de trabajo evidenciando la necesidad de concientización dentro de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar respecto a los valores como respeto y empatía hacia los demás. Debido a lo anteriormente mencionado, se destaca la importancia de intervenir en dicha variable trabajando en el estilo de comunicación asertiva para reducir o eliminar la existencia de rumores/chismes, así como para mejorar las diversas relaciones laborales entre el personal, lo cual permitirá eliminar la relación caracterizada por falta de comunicación, estresante, no armoniosa e hipócrita permitiendo a todo el personal expresar sus opiniones, deseos respetando y los propios y los de los demás.

- **Liderazgo**

Dentro del cuestionario sobre tipos de liderazgos aplicados a los coordinadores, se obtiene que el 55% practica un liderazgo visionario y un 18% un liderazgo afiliativo, siendo dominantes y considerados como favorables, destacando que la mayoría de colaboradores acuden a los coordinadores en caso de un problema, no obstante, solo el 63% de los colaboradores consideran que son tomados en cuenta para la toma de decisiones. Por otro lado, un 18% de los coordinadores reflejan un liderazgo coercitivo y autoritario, considerado como no favorables.

Es importante mencionar que los coordinadores reconocen el papel de líder, motivan de manera adecuada al personal y reconocen las cualidades positivas dentro del mismo y, con el objetivo de señalar los aspectos a mejorar dentro de los colaboradores, destacan la solicitud de brindar actividades y/o jornadas orientadas a trabajar en la salud mental del personal de las

Unidades de Salud. Debido a lo anteriormente mencionado, se califica la variable como adecuada, no obstante, es importante que los coordinadores reciban las intervenciones sobre manejo del estrés, inteligencia emocional y comunicación con el propósito de influir de manera funcional en los respectivos colaboradores.

7.2.2 DIAGNÓSTICO

Los datos obtenidos arrojaron que existen rubros que requieren la atención inmediata para lograr la homeostasis dentro del clima organizacional, es por ello que partiendo de los resultados se delimita el diagnostico a los siguientes indicadores:

- Inteligencia emocional
- Estrés
- Relaciones interpersonales
- Comunicación asertiva
- Liderazgo

Sobre los indicadores anteriormente mencionados, se construye el plan de capacitación e intervención psicolaboral de la presente investigación.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- La influencia actual de los tipos de liderazgo en las relaciones laborales que se establecen entre el personal de las UCSF se evidencia principalmente en una baja motivación por parte de los colaboradores y comunicación inadecuada, sumado a sobre carga laboral lo que indica a su vez altos niveles de estrés tanto para colaboradores como coordinadores por el nivel de demanda y exigencia del sector.
- Los tipos de liderazgo presentes en los coordinadores de las UCSF son liderazgo visionario y afiliativo en su mayoría, seguido por un tipo de liderazgo coercitivo y autoritario presentes en menor medida.
- Las relaciones interpersonales entre coordinadores y colaboradores dentro de las UCSF se evalúan como inadecuadas debido a una inadecuada comunicación vertical y horizontal y roces entre colaboradores dentro de los equipos de trabajo.
- Los factores que se ven afectados por las relaciones laborales establecidas de acuerdo a los tipos de liderazgo manifestados en el personal de salud son: Inteligencia emocional, estrés, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, liderazgo.
- Se elaboró una propuesta de intervención psicolaboral dirigida a quienes conforman las Unidades Comunitarias de Salud Familiar adscritas a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud para intervenir los factores alterados en cuanto a liderazgo y factores del clima psicolaboral que se determinaron en el diagnóstico.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda elaborar y ejecutar un plan de capacitación, que se base en la detección de necesidades reales que presentan las UCSF pertenecientes a los Departamentos de La Libertad y Chalatenango, el cual permita desarrollar un adecuado clima organizacional dentro de las instituciones atendidas.
- Se recomienda al Ministerio de Salud, específicamente a la Regional Central, impartir capacitaciones dirigidas a los coordinadores de las UCSF, las cuales potencien estilos de liderazgo acordes a cada situación que se presente.
- Se recomienda la implementación de directrices que orienten adecuadas relaciones interpersonales entre coordinadores y colaboradores de las UCSF, y sobre la base de sus puntos fuertes, implementar por medio del programa de capacitación las nuevas orientaciones que persigan el mismo fin.
- Se recomienda la implementación de una serie de jornadas de capacitación e intervención sobre los factores alterados dentro del personal de salud tales como; Inteligencia emocional, estrés, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, liderazgo.

IX. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

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



**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

TEMA:

“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PSICOLABORAL SOBRE LA INFLUENCIA PSICOLÓGICA DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE MANIFIESTA EN LAS RELACIONES LABORALES DEL PERSONAL MULTIDISCIPLINARIO, CORRESPONDIENTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA LIBERTAD Y CHALATENANGO.”

PRESENTADO POR:

CASTRO GARCÍA, ERIKA MARISOL	CARNET: CG16011
PICHE LOZANO, FÁTIMA ANDREA	CARNET: PL16001
PORTILLO PEÑA, AMARANTA MARGARITA	CARNET: PP14001

DOCENTE ASESOR:

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO GRADUACIÓN:

LIC. ISRAEL RIVAS

Introducción

La presente Propuesta de Intervención Psicolaboral está dirigida a coordinadores y colaboradores de las UCSF adscritas a la Región Central del Ministerio de Salud, las cuales se encuentran distribuidas en los Departamentos de La Libertad y Chalatenango.

Su elaboración tiene como base el diagnóstico obtenido mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios sobre Liderazgo, inteligencia emocional, estrés, motivación, satisfacción, rendimiento, desempeño, autoestima comunicación y relaciones interpersonales a colaboradores y coordinadores de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar.

El presente apartado inicia con la introducción, seguido de los objetivos que persigue la propuesta, se menciona la importancia de la creación e implementación de la misma y la metodología a utilizar, seguido por los planes operativos de cada jornada y sus respectivos anexos.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de intervención psicolaboral para los factores alterados en cuanto a liderazgo y su influencia psicológica en las relaciones interpersonales que se presentaron en el diagnóstico realizado a los coordinadores y colaboradores de salud en las UCSF adscritas a la Regional Central del Ministerio de Salud de El Salvador.

Objetivos específicos

- Instaurar en los colaboradores de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar, adecuadas relaciones interpersonales dentro de un marco laboral para mejorar el desempeño en los servicios prestados a la comunidad.
- Desarrollar nuevas habilidades que fortalezcan los canales de comunicación existentes en cada una de las UCSF, permitiendo así un mejoramiento en la calidad de las relaciones interpersonales, al implementar un modelo asertivo en los prestadores de salud pública.
- Promover herramientas que permitan establecer competencias sobre la gestión del estrés, inteligencia emocional y autocuidado dentro del personal de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar.
- Favorecer la gestión de habilidades de liderazgo en las y los coordinadores de área en las diferentes Unidades Comunitarias de Salud Familiar.

Importancia

El Sector de Salud presenta un rol fundamental para la sociedad salvadoreña y adquiere particularidades específicas en su dinámica y funcionamiento, a partir de la estrategia organizacional asumida, para el cumplimiento de su misión en la sociedad y además, de las relaciones que dentro de este sistema social que constituyen las diferentes Unidades de Salud.

Debido al rol que cumple dicho sector es necesario que el personal de salud se encuentre con competencias tales como gestión del estrés, inteligencia emocional, adecuadas relaciones interpersonales y liderazgo para cuidar a la sociedad salvadoreña de una manera adecuada; las cuales se encontraron como aspectos débiles dentro de la investigación y los cuales se potenciarán a través del presente plan de intervención psicolaboral.

Enfoque del Programa de Intervención

La propuesta de intervención psicolaboral está enfocada en mejorar positivamente las relaciones interpersonales que se establecen dentro del ámbito laboral, a la instauración de actitudes, aptitudes, comunicación asertiva, liderazgo, entre otros factores que se consideran de carácter indispensable para el establecimiento de un adecuado clima organizacional, en el que los colaboradores se sientan satisfechos y puedan brindar su máximo potencial en el servicio de la salud.

Definición de contenidos

Dentro de la ejecución del programa, se trabajará con 5 temáticas seleccionadas a partir de los datos arrojados dentro del diagnóstico institucional. En cada Plan Operativo se especificará la temática a abordar, el objetivo que pretende alcanzar, entre otros aspectos.

Se trabajará con:

- Inteligencia Emocional
- Estrés
- Relaciones interpersonales
- Comunicación asertiva
- Liderazgo

Población meta

La propuesta de programa de intervención está dirigido al personal de las UCSF del Departamento de la Libertad y Chalatenango.

Forma de ejecutar

El programa de intervención psicolaboral comprenderá la descripción básica de todas las acciones formativas a manera de planes operativos por temática específica, los cuales se impartirán para favorecer el clima organizacional dentro de la Región Central del Ministerio de Salud.

Se realizará dentro o fuera de las instalaciones de las UCSF dependiendo de las indicaciones de coordinación con las autoridades institucionales.

El presente plan deberá ser implementado por estudiantes egresados o profesionales de la salud mental.

Cada temática a abordar se desarrollará en 2 jornadas de intervención, haciendo un total 10 jornadas, las cuales se implementará en el día asignado por cada UCSF en un horario de 8:00 a.m. a 11:00 a.m.

Perfil del facilitador

Requisitos	
Educación profesional:	Persona egresada o graduada de Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Orientación en resolución de conflictos ● Dinámica ● Disposición de generar confianza
Características:	<ul style="list-style-type: none"> ● Tolerante ● Líder ● Motivadora ● Ética ● Creativa

Funciones

Las facilitadoras deberán ejecutar las siguientes funciones:

- Impartir el contenido de los Planes Operativos del Programa de Capacitación según fechas y horas establecidas.
- Velar por el adecuado desarrollo de las actividades.
- Promover un entorno de trabajo saludable.
- Propiciar la participación de todos los integrantes.

Metodología

La metodología del plan de intervención psicolaboral es aplicable tanto para coordinadores como colaboradores de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar. Se utilizará una metodología lúdica, participativa y de aprendizaje cooperativo, haciendo uso de técnicas psicológicas para el abordaje de algunas temáticas. El presente plan posee dos jornadas dirigidas a intervenir cada contenido planteado con diferentes actividades y técnicas psicolaborales con los fines de lograr una mejor asimilación de los temas y de brindar herramientas que permitan desarrollar las competencias necesarias.

Es importante considerar los siguientes aspectos previos a la selección de las jornadas de trabajo: modelo del plan operativo, tema, objetivo de la jornada, número de participantes, recursos tanto humanos como materiales, duración y propósito de cada actividad y evaluación de cada jornada ejecutada.

Seguimiento del Plan de Intervención

El seguimiento es necesario cuando se persigue el objetivo de instaurar por un largo periodo de tiempo, los conocimientos y herramientas brindados, así como también denota la responsabilidad de las facilitadoras ante la institución y sus colaboradores.

Es por ello que resulta necesario que se brinde un seguimiento no solamente durante el proceso sino aún después de finalizadas las capacitaciones.

Es de mencionar que el papel de los coordinadores será esencial en el seguimiento que se hará posterior a la aplicación del programa de capacitación. De igual forma se recomienda que ellos sean conocedores de los contenidos que se han abordado durante las jornadas.

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- Entrevistas individuales o colectivas con participantes
- Jornadas de puesta en común, en la que se compartan comentarios, sugerencias, observaciones que hagan alusión al contenido abordado en las capacitaciones
- Jornadas en las que se refuerce de manera concreta las herramientas y habilidades adquiridas durante la jornada

Se sugiere que las jornadas y actividades de seguimiento se realicen después de 2 meses de aplicado el plan y se extendiendo hasta después de 1 año transcurrida la aplicación.

PLAN DE
INTERVENCIÓN
PSICOLABORAL

Gestión del estrés

SESIÓN #1

Modelo: Ecléctico¹

Temática: Gestión del estrés

Objetivo general: Brindar herramientas sobre el adecuado manejo del estrés.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Crear un clima de confianza y comunicación en el personal de las unidades de salud con el fin establecer el ambiente más favorable para el desarrollo de la sesión	Presentación: “Gente a gente” -Las facilitadoras brindarán la cordial bienvenida al personal. -Las facilitadoras dividirán al grupo en dos partes iguales, incluyéndose dos de las primeras. Un grupo deberá hacer un círculo donde todos miren hacia afuera, mientras el otro grupo rodeará al círculo, pero	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> ● Gafetes ● Plumones ● Bocinas ● Música 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)

¹ Forma abierta e integradora de la psicoterapia, en la que se busca elegir métodos y técnicas de diferentes escuelas de pensamiento para producir resultados positivos en un caso en específico.

	<p>mirando hacia adentro. De manera que queden parejas mirándose cara a cara.</p> <p>-Cuando estén ordenados la facilitadora pedirá que se presenten y tengan una pequeña conversación sobre lo que han comido o realizado durante el día mientras coloca música a su alrededor. Luego la facilitadora dirá: '¡Gente a gente!' que es la señal para que el grupo interno se gire a la izquierda. La consigna se repetirá reiteradas veces con el objetivo que la mayoría de los participantes se conozcan entre sí.</p> <p>-Al finalizar se les entregarán gafetes y plumones para que coloquen sus</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--

	respectivos nombres.						
Fomentar la conexión entre los participantes y facilitadoras	<p>Dinámica inicial: El sol brilla en...</p> <p>-Se les pedirá que formen un círculo con una facilitadora al centro.</p> <p>La facilitadora gritará “el sol brilla en...” y dice un color o un artículo de vestir que alguien en el grupo tenga. Por ejemplo, “el sol brilla en todos los que llevan algo azul” o “el sol brilla en todos los que llevan calcetines” y todos los participantes que tienen estos atributos deben cambiar lugares entre sí.</p> <p>-La facilitadora deberá moverse al círculo y la última persona que encuentre lugar pasará al centro a repetir la consigna</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	8:15 a.m.	8:25 a.m.	

	de “el sol brilla en...”. -La dinámica se repetirá reiteradas veces.						
Indagar los conocimientos previos de los participantes sobre el estrés	<p>Exploración de conocimientos previos: Documental del estrés</p> <p>-Se les pedirá que formen un grupo y que simulen que realizarán un documental sobre todo el conocimiento del estrés que poseen. -De igual manera se les solicitará que utilicen la imaginación para la creación del documental. - Se indicará que deben hacer la actividad lo más apegado a un documental posible, por lo cual deberán distribuir roles, escoger un narrador, actores, etc.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	8:25 a.m.	9:00 a.m.	

	-Se les brindará 10 minutos para que lo creen y posteriormente lo presentarán a las facilitadoras.						
Potenciar la gestión adecuada del estrés dentro del personal de las Unidades de Salud	<p>Desarrollo de la temática: ¿Qué es el estrés?</p> <p>-Se procederá a explicar sobre el estrés, las causas y consecuencias del mismo, así como los factores estresores VER ANEXO 1.</p> <p>-Luego se preguntará si poseen alguna duda de lo explicado.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proyector ● Laptop ● Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	9:00 a.m.	10:00 a.m.	
Promover el adecuado manejo del estrés a través de la aplicación de la técnica de respiración diafragmática y una meditación guiada	<p>Dinámica:</p> <p>Técnica de respiración diafragmática y meditación guiada</p> <p>-Las facilitadoras explicarán paso a paso la técnica de la respiración diafragmática.</p> <p>-Se realizarán 3 repeticiones para aclarar dudas y</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bocinas ● Link de Meditación guiada 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	10:00 a.m.	10:20 a.m.	

	<p>asegurar que todos los participantes la ejecutan de manera correcta.</p> <p>-Posteriormente se les pedirá que se coloquen en una posición cómoda, cierren los ojos y que escuchen la meditación guiada.</p> <p>-Luego se les pedirá que expresen voluntariamente la manera en que se sintieron durante ambas actividades.</p>						
<p>Indagar los conocimientos adquiridos durante la jornada</p>	<p>Acto reflexivo: “Hoy vine y me voy...”</p> <p>-Se les pedirá a los participantes formar un círculo.</p> <p>-Luego se les pedirá que imaginen que ese día han realizado un viaje y cada uno deberá decir una frase como, por ejemplo “Hoy vine cansado y me voy con el conocimiento</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	<p>10:20 a.m.</p>	<p>10:40 a.m</p>	

	de...” donde deberá mencionar un aspecto aprendido en la jornada hasta que todos participen.						
Refrigerio							
Recapitular los conocimientos adquiridos sobre el estrés	<p>Retroalimentación: Expositiva</p> <p>-Las facilitadoras brindarán un pequeño resumen de lo abordado en la jornada.</p> <p>-Luego se les preguntará si poseen dudas al respecto.</p> <p>-Se felicitará a los participantes por su participación y se les invitará a la próxima jornada.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

Gestión del estrés

SESIÓN #2

Modelo: Modelo: Ecléctico

Temática: Gestión del estrés

Objetivo general: Brindar herramientas sobre el adecuado manejo del estrés a través del autocuidado.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
<p>Crear un clima de confianza y comunicación en el personal de las unidades de salud con el fin establecer el ambiente mas favorable para el desarrollo de la sesión</p>	<p>Presentación: “Soy... y me llevo de viaje a Ciudad de México...” -Las facilitadoras brindarán la cordial bienvenida al personal. -Se les pedirá a los participantes que formen un círculo. -Las facilitadoras solicitarán que imagen que se irán de vacaciones de la siguiente manera: “Soy Andrea y a mi viaje a Ciudad de México y llevo lentes de sol” -Posteriormente la persona a la derecha repetirá lo que el participante</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gafetes ● Plumones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	<p>Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)</p>

	<p>anterior ha dicho y posteriormente su nombre y la pertenencia que lleva al viaje. Y así sucesivamente hasta finalizar el círculo.</p> <p>-Al finalizar se les entregarán gafetes y plumones para que coloquen sus respectivos nombres.</p>						
Fomentar la conexión entre estudiantes y facilitadoras	<p>Dinámica inicial: La maraca</p> <p>-Se les pedirá que formen un círculo y que repitan las frases y movimientos de la canción “la maraca” VER ANEXO 2.1.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	8:15 a.m.	8:25 a.m.	
Indagar los conocimientos previos de los participantes sobre el autocuidado	<p>Exploración de conocimientos previos: Representemos el autocuido</p> <p>-Se les pedirá a los participantes que formen grupos de tres y entre ellos elaborarán una estatua que</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	8:25 a.m.	9:00 a.m.	

	<p>represente el autocuidado.</p> <p>-Posteriormente explicarán la razón de la creación.</p> <p>-Luego se les pedirá que ejemplifiquen actividades que disfrutan realizar y por qué les gustan hacerla.</p>						
<p>Suscitar la gestión adecuada del estrés dentro del personal de las Unidades de Salud.</p>	<p>Desarrollo de la temática: El autocuido y organización del tiempo</p> <p>-Se procederá a explicar sobre el autocuido y la organización del tiempo con el propósito de incluir actividades agradables dentro de los horarios a realizar VER ANEXO 2.2.</p> <p>-Luego se preguntará si poseen alguna duda de lo explicado.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proyector ● Laptop ● Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	9:00 a.m.	10:00 a.m.	
<p>Promover el adecuado manejo del</p>	<p>Dinámica:</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Horarios 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador 	10:00 a.m.	10:20 a.m.	

<p>estrés a través del diseño de un horario</p>	<p>Actividades agradables y diseño de horarios -Las facilitadoras solicitarán una lista de actividades que agraden a los participantes VER ANEXO 2.3. -Posteriormente se le entregará a cada uno un horario VER ANEXO 2.4 y se les solicitará que incluyan mínimo una actividad de las enlistadas previamente durante su horario.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participantes de capacitación 			
<p>Indagar los conocimientos adquiridos durante la jornada</p>	<p>Acto reflexivo: El oro del conocimiento -Se le entregará a cada participante una imagen de una moneda de oro VER ANEXO 2.5 donde se les solicitará escribir un dato aprendido durante la jornada. -Posteriormente se colocarán en la caja de papel</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones ● Caja hecha de papel ● Imágenes de monedas 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	<p>10:20 a.m.</p>	<p>10:40 a.m</p>	

	<p>simuladora de cofre y se revolverán las monedas.</p> <p>-Luego se les pedirá a los participantes que elijan una moneda sin ver para comentar sobre lo escrito en la misma.</p>						
Refrigerio							
<p>Resumir los conocimientos adquiridos sobre el manejo adecuado del estrés y el autocuido</p>	<p>Retroalimentación: Expositiva</p> <p>-Las facilitadoras brindarán un pequeño resumen de lo abordado en la jornada.</p> <p>-Luego se les preguntará si poseen dudas al respecto.</p> <p>-Se felicitará a los participantes por su participación y se les invitará a la próxima jornada.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo facilitador ● Participantes de capacitación 	<p>10:40 a.m.</p>	<p>11:00 a.m.</p>	

Inteligencia Emocional

SESIÓN #3

Modelo: Organizacional

Temática: Inteligencia Emocional

Objetivo general: Promover en las y los coordinadores de área en las diferentes Unidades Comunitarias de Salud Familiar el reconocimiento y gestión de las emociones.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Conocer a las y los participantes y sus expectativas para la jornada.	Presentación: “Una fruta con la inicial de mi nombre” Cada participante mencionará una expectativa para la jornada y se presentará con el nombre de una fruta con la inicial de su nombre, los y las demás participantes tendrán la oportunidad de adivinarlo.	Equipo facilitador	Materiales: • Instalaciones	Humanos: • Equipo facilitador • Participantes de capacitación	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)
Generar un ambiente	Dinámica inicial:	Equipo facilitador	Materiales:	Humanos:	8:15 a.m.	8:25 a.m.	

<p>adecuado entre los participantes mediante dinámica afín al tema.</p>	<p>“¿Cómo me siento el día de hoy? Cada participante realizará un dibujo que represente cómo se siente el día de hoy, posteriormente cada uno compartirá su dibujo y su explicación.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de papel bond. • Plumones. • Lápices de colores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 			
<p>Indagar acerca de los conocimientos previos que cada participante posee sobre el tema.</p>	<p>Exploración de conocimientos previos: Lluvia de ideas. Los y las participantes opinarán voluntariamente respondiendo las preguntas: 1.¿Qué son las emociones? 2.¿Cuál es la diferencia entre las emociones y sentimientos? 3.¿Cuáles son las emociones</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumones • Palpelógrafo 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:25 a.m.	9:00 a.m.	

	<p>agradables y/o desagradables?</p> <p>4.¿Cómo nos afectan las emociones?</p> <p>5.¿Qué son para ti “impulsos”?</p>						
<p>Identificar los tipos de emociones mediante una técnica expositiva relacionando los contenidos con conocimientos previos.</p>	<p>Desarrollo de la temática: La facilitadora expondrá los conceptos o ideas claves de la temática haciendo uso de un recurso visual abordando los siguientes temas: ¿Qué es una emoción? Componentes de las emociones Clasificación de las emociones ¿Por qué es importante gestionar y autorregular nuestras emociones? ¿Cómo puedo gestionar o</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micrófono • Laptop • Proyector 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>9:00 a.m.</p>	<p>10:00 a.m.</p>	

	autorregular mis emociones? Empatía.						
Profundizar los conocimientos expuestos mediante una actividad participativa.	Dinámica: “Brújula Emocional” Cada participante elaborará su brújula emocional respondiendo a preguntas que permitirán identificar la función de cada emoción, posteriormente se formaran tres grupos y se asignará a cada uno una emoción para presentar una situación de su vida dónde ha experimentado dicha emoción y qué podría hacer para gestionarla.	Equipo facilitador	Materiales: • Brújulas de cartón en blanco con aguja movable. • Tarjetas con los casos de emociones a identificar.	Humanos: • Equipo facilitador • Participantes de capacitación	10:00 a.m.	10:20 a.m.	
Propiciar la aprehensión de los conocimientos,	Acto reflexivo: Puesta en común: Se solicitará a los participantes	Equipo facilitador	Materiales: • Instalaciones • Micrófono	Humanos: • Equipo facilitador	10:20 a.m.	10:40 a.m.	

habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación	compartir voluntariamente sus reflexiones sobre las emociones, su importancia y gestión.			<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de capacitación 			
Refrigerio							
Redirigir la atención de los participantes hacia los puntos esenciales de la capacitación	Retroalimentación: Expositiva	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Micrófono • Laptop 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

Inteligencia emocional

SESIÓN #4

Modelo: Ecléctico

Temática: Inteligencia emocional

Objetivo general: Brindar herramientas sobre la adecuada expresión de emociones.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
<p>-Conocer al personal de las Unidades de Salud</p> <p>-Crear un clima de confianza permitiendo establecer un ambiente favorable para el desarrollo de la jornada</p>	<p>Presentación:</p> <p>Somos detectives</p> <p>-Las facilitadoras brindarán la cordial bienvenida al personal.</p> <p>-Se le entregará a cada participante una hoja junto con un lapicero y se les pedirá que dividan la primera en cuatro cuadrantes; en el superior derecho escribirán adjetivos con los que se identifican, en el superior izquierdo sus pasatiempos. Asimismo, dentro</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Lapiceros • Hojas de papel bond 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas(ver anexo #11)

	<p>del cuadrante inferior derecho escribirán un logro del cual se sientan orgullosos/as y dentro del izquierdo inferior algún proyecto que desean lograr.</p> <p>-Luego las facilitadoras recogerán las hojas y se le entregará a cada participante una hoja con el propósito que lean la misma y busquen al dueño de la misma (deberán escoger si les aparece su propia hoja) y cuando lo encuentren se presenten y conversen sobre lo escrito.</p> <p>-Al finalizar se les entregarán gafetes y plumones para que coloquen sus respectivos nombres.</p>						
Fomentar la conexión entre	Dinámica inicial: Regalos desde el corazón	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Papel • Bolsa 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador 	8:15 a.m.	8:25 a.m.	

<p>participantes y facilitadoras</p>	<p>-Se le entregará a cada participante un pedazo pequeño de papel y un lapicero para que coloquen sus nombres. -Luego se les pedirá que coloquen el papel doblado en una bolsa. -Se les pedirá que piensen en un regalo imaginario o un recuerdo que les gustaría entregar a la persona que les toque, de qué manera lo representarían y por qué desean regalar el mismo. -Posteriormente se les solicitará que tomen un papel y que lo abran para leer el nombre que les apareció (deberán buscar otro si les aparece su mismo nombre). -Luego se les pedirá que busquen a su compañero/a y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de capacitación 			
---	---	---	---	--	--	--

	compartan lo anteriormente solicitado.						
Indagar los conocimientos previos de los participantes sobre el tema a implementar	<p>Exploración de conocimientos previos:</p> <p>Examinemos nuestro autocuidado</p> <p>-Se le entregará a cada participante una hoja de evaluación VER ANEXO 1 sobre actividades relacionadas al autocuidado donde deberán marcar si realizan o no cada una.</p> <p>-Posteriormente se les solicitará que lean la evaluación, reflexionen y fundamenten si practican el autocuidado, de qué manera, y en caso de no practicarlo, fundamentar el por qué no.</p> <p>-Luego se les solicitará su participación de manera voluntaria.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de evaluación • Lapiceros 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:25 a.m.	9:00 a.m.	

<p>Potenciar la gestión adecuada de emociones dentro del personal de las Unidades de Salud</p>	<p>Desarrollo de la temática: Gestión de emociones, arteterapia y escritura -Se procederá a explicar sobre la gestión emocional, la arteterapia y la escritura VER ANEXO 2. -Luego se preguntará si poseen alguna duda de lo explicado.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Laptop • Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>9:00 a.m.</p>	<p>10:00 a.m.</p>	
<p>Promover la adecuada gestión emocional dentro del personal de las Unidades de Salud</p>	<p>Dinámica: Mandalas y cartas -Se le entregará a cada participante una mandala VER ANEXO 3 y se les pedirá que la coloreen como deseen. -Posteriormente se les brindará una página VER ANEXO 4 se les solicitará que escriban y decoren a su gusto, una carta a ellos mismos con aquello que les gustaría leer en</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandalas • Colores • Hojas • Lapiceros 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>10:00 a.m.</p>	<p>10:20 a.m.</p>	

	<p>momentos difíciles con el propósito de calmar emociones desagradables.</p> <p>-Posteriormente se les invitará a que guarden la carta en un lugar especial, por ejemplo, un sobre y así tenerla cerca y leerla siempre que sea necesario, así como agregarle lo que consideren conveniente con el paso del tiempo.</p>						
<p>Evaluar los conocimientos adquiridos durante la jornada de inteligencia emocional</p>	<p>Acto reflexivo: “Flores de conocimiento”</p> <p>-Se le entregará a cada participante una flor VER ANEXO 5 junto con un lapicero y se les pedirá que escriban en la misma un conocimiento adquirido dentro de la jornada.</p> <p>-Posteriormente se les pedirá que las peguen dentro del árbol dibujado</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flores • Árbol • Lapiceros 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>10:20 a.m.</p>	<p>10:40 a.m</p>	

	<p>previamente por las facilitadoras</p> <p>-Luego, las facilitadoras leerán las flores al azar y se les solicitará de manera voluntaria a los participantes que comenten sobre lo escrito dentro de las flores.</p>						
Refrigerio							
<p>Recapitular los conocimientos adquiridos sobre la inteligencia emocional</p>	<p>Retroalimentación: Expositiva</p> <p>-Las facilitadoras brindarán un pequeño resumen de lo abordado en la jornada.</p> <p>-Luego se les preguntará si poseen dudas al respecto.</p> <p>-Se felicitará a los participantes por su participación y se les invitará a la próxima jornada.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>10:40 a.m.</p>	<p>11:00 a.m.</p>	

Relaciones Interpersonales

SESIÓN #5

Modelo: Organizacional

Temática: Relaciones interpersonales

Objetivo general: Brindar competencias que permitan mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Conocer a los participantes por medio de las actividades afines, además de la manera particular de relacionarse entre sí	<p>Presentación: Balón caliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se empezará la sesión dando la cordial bienvenida a los participantes. ▪ Se presentará al equipo de facilitadoras. ▪ Se procederá con la siguiente actividad <p>✓ Dinámica de presentación: Balón caliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se les pedirá a los participantes que se sienten en círculo. Y se les darán las siguientes indicaciones: 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Plumones • Balón 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)

	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>“Lanzaremos el balón o cojín hacia alguien; el que lo recibe debe decir en voz audible su nombre y volverlo a lanzar”.</i>▪ Cuando el balón haya recorrido a todos los participantes un par de veces, comienza la siguiente fase, en la que les dirán las siguientes indicaciones:▪ <i>“El que ahora recibe el balón debe decir el nombre de la persona que se lo ha lanzado; si no lo recuerda, se lo preguntará al grupo, pero rápidamente porque el balón quema en las manos”.</i>▪ Al cabo de varias vueltas todos saben el nombre de los demás. Se dará por					
--	--	--	--	--	--	--

	finalizada la actividad.						
Instaurar un ambiente óptimo para la realización de la capacitación	<p>Dinámica inicial: La otra mitad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En 20 hojas blancas se dibujará en el centro un corazón, utilizando marcador rojo. ▪ Las hojas con corazones se rasgarán en dos. ▪ Deben rasgarse de manera que queden sus bordes irregulares. ▪ Se colocarán los papeles en el centro –bien mezclados– sobre una mesa. ▪ Se le pedirá a los participantes que cada uno retire un pedazo de papel. ▪ Luego, buscarán al compañero o compañera que tiene la otra mitad que coincida exactamente. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumones • Post-it • Lapiceros • Cinta adhesiva 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:15 a.m.	8:25 a.m.	

	<ul style="list-style-type: none"> Al encontrarse con la pareja, deben conversar por 5 minutos sobre el nombre, gustos, experiencias, etc. <p>Al finalizar el tiempo, vuelven al grupo general, para presentarse mutuamente y exponer sus experiencias.</p>						
<p>Indagar acerca de los conocimientos previos que cada participante posee sobre el tema</p>	<p>Exploración de conocimientos previos:</p> <p>Lluvia de ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> Se procederá a entregar una tarjeta a cada participante y se darán las siguientes indicaciones <i>“En las tarjetas que se le acaban de entregar, escribirán todo lo relacionado acerca de lo que ustedes saben que son las relaciones interpersonales, no existen respuestas correctas o incorrectas ya que todos estamos aquí para aprender uno de</i> 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas Lapiceros Plumones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo facilitador Participantes de capacitación 	<p>8:25 a.m.</p>	<p>9:00 a.m.</p>	

	<p><i>otros, por lo que siéntanse libres de escribir lo que ustedes consideren pertinente”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando los participantes hayan terminado de escribir, irán a dejar las tarjetas al centro de una mesa. ▪ Las facilitadoras leerán al azar algunas de las ideas que los participantes han planteado. ▪ A partir de ello, se dará paso a la siguiente actividad. 						
Fomentar el desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales dentro de la institución	<p>Desarrollo de la temática: Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se desarrollará la temática a presentar de manera expositiva y participativa. VER ANEXO #5 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Laptop • Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	9:00 a.m.	10:00 a.m.	
Lograr que los participantes	Dinámica: Ofrezco y pido	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de papel 	Humanos:	10:00 a.m.	10:20 a.m.	

<p>interactúen y se fomenten las relaciones interpersonales adecuadas entre ellos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo de facilitadoras repartirá dos hojas de papel bond, marcadores y trozos de cinta adhesiva. ▪ Las facilitadoras explicarán que con letra grande la palabra pido, y en la otra ofrezco. ▪ Cada participante deberá escribir e privado que quiere pedirle al grupo y que quiere ofrecerles. ▪ Luego de haberlo escrito, se les pide que se peguen en el pecho la página de lo que ofrecen y en la espalda, la página de lo que piden. ▪ Posteriormente podrán circular por el salón para que casa uno vea lo que han escrito, luego las hojas de papel deberán ser retiradas y pegadas en la 		<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores • Cinta adhesiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 			
--	---	--	--	---	--	--	--

	pared, para que quede como recordatorio en cada una de las jornadas de trabajo.						
Propiciar la aprehensión de los conocimientos, habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación	<p>Acto reflexivo: Puesta en común</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el inicio de esta actividad, se trasladará a un espacio en el que todos los miembros puedan sentarse en una ronda. ▪ Las facilitadoras iniciarán la puesta en común solicitando a cada participante que recuerde de qué forma ha solido relacionarse con sus compañeros de trabajo, que aspectos mejoraría y cuales eliminaría para logran la convivencia armoniosa que se solicita. ▪ La participación será voluntaria. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:20 a.m.	10:40 a.m.	
Refrigerio							
Realizar una valoración	Retroalimentación: Semáforo	Equipo facilitador	Materiales:	Humanos:	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

<p>global y objetiva del desarrollo de la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se procederá a entregar a los participantes 3 círculos de papel de diferentes colores: rojo, amarillo y verde. Las cuales representarán las luces de un semáforo; en dichos círculos deberán responder las siguiente preguntas: ▪ “¿Qué temáticas se abordaron el día de hoy?” – Rojo ▪ “¿Existió un tema el cual no conocías? - Amarillo ▪ “¿Qué temática fue lo que más te gustó de la capacitación?– Verde ▪ Dichas respuestas serán escritas de forma anónima. ▪ Se procederá a leer las respuestas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de colores • Páginas de papel bond • Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 			
---	---	--	--	---	--	--	--

Relaciones Interpersonales

SESIÓN #6

Modelo: Organizacional

Temática: Relaciones interpersonales

Objetivo general: Brindar competencias que permitan mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Conocer a los participantes por medio de las actividades afines, además de la manera particular de relacionarse entre sí	<p>Presentación: La telaraña</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se iniciará la dinámica haciendo una rotonda con los participantes de la capacitación. ▪ Se les explicará que se deberán pasar un bollo de lana, son libres de pasarlo a cualquier persona que se encuentre dentro del cirulo. ▪ Cuando le toque el turno a un 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bollo de lana • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:20 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)

	<p>participante, se presentará con su nombre y algo que le guste.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para aumentar la escucha, una vez formada la telaraña, se deberá ir deshaciendo en el mismo orden que se formó, contando lo que dijo el compañero que la lanzo. ▪ Se dará por finalizada la actividad. 						
<p>Fomentar la interacción y el ejercicio de las adecuadas relaciones interpersonales</p>	<p>Dinámica inicial: Juego de roles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dividirá a los participantes en parejas. ▪ Se les brindarán los papeles que deben interpretar, dentro de un entorno laboral. ▪ Se les pedirán que dramaticen una situación 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>8:20 a.m.</p>	<p>8:40 a.m.</p>	

	<p>tensa dentro del trabajo, en un primer momento deberán relacionarse de manera incorrecta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luego se les pedirá que intercambien roles y vuelvan a realizar el drama. ▪ Una vez que se ha realizado, se les pide como sería la forma más adecuada de resolver o atenuar la situación. ▪ Se realiza una reflexión sobre lo observado. 						
<p>Indagar acerca de los conocimientos previos que cada participante posee sobre el tema</p>	<p>Exploración de conocimientos previos: Situación compleja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comenzará formando equipos de 5 personas. ▪ A cada uno de los equipos se les 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caso elaborado • Páginas de papel bond • Lapiceros 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:40 a.m.	9:15 a.m.	

	<p>brindará un fragmento que describe una situación habitual en su trabajo que no se resuelve fácilmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada equipo deberá explicar y/o dramatizar lo la solución que se les plantea en cada uno de los casos. ▪ Cuando todos los equipos hayan terminado de exponer, se dará por finalizada la actividad. 						
<p>Brindar herramientas para que los participantes conozcan como restaurar las relaciones interpersonales</p>	<p>Desarrollo de la temática: Como restaurar las relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se desarrollará la temática a presentar de manera expositiva y participativa. VER ANEXO #6 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micrófono • Proyector • Laptop 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>9:15 a.m.</p>	<p>10:00 a.m.</p>	

<p>Conocer nuevas formas de pensar y nuevas formas de actuar que faciliten las relaciones interpersonales en situaciones específicas</p>	<p>Dinámica: “¿Tu y yo” o “yo y tu”?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se les pedirá a los participantes que se reúnan en equipos de 3 integrantes. Se les entregará una copia de las preguntas a continuación: VER ANEXO #6.1 ▪ Se les consigna complementar el cuadro que está abajo, pidiendo que busquen una forma de expresar la frase escrita a la izquierda, pero en primera persona. ▪ Una vez terminado, se les pide que expongan alternativas que han escrito. ▪ Se finaliza con una reflexión. 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de papel bond • Lapiceros • Impresiones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>10:00 a.m.</p>	<p>10:15 a.m.</p>	
---	--	---------------------------	--	---	-------------------	-------------------	--

<p>Propiciar la aprehensión de los conocimientos, habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación</p>	<p>Acto reflexivo: Pensemos juntos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el inicio de esta actividad, se trasladará a un espacio en el que todos los miembros puedan sentarse en una ronda. ▪ Las facilitadoras iniciarán la puesta en común solicitando a cada participante que recuerde de qué forma ha solido relacionarse con sus compañeros de trabajo, que aspectos mejoraría y cuales eliminaría para logran la convivencia armoniosa que se solicita. ▪ La participación será voluntaria. 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lapiceros • Post-ir • Afiche de árbol 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>10:15 a.m.</p>	<p>10:45 a.m.</p>	
<p>Refrigerio</p>							

<p>Abordar de manera concisa los puntos desarrollados durante la capacitación</p>	<p>Retroalimentación: Lluvia de ideas por tarjetas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se iniciará brindando a cada uno de los participantes una serie de tarjetas, en las cuales deberán escribir los momentos más relevantes de la jornada de capacitación. ▪ Luego las facilitadoras le darán lectura de manera al azar y realizarán la retroalimentación de la jornada. ▪ De este modo se dará por finalizada la actividad. 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas • Lapiceros • Papelógrafo 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>10:45 a.m.</p>	<p>11:00 a.m.</p>	
--	---	---------------------------	---	---	-------------------	-------------------	--

Comunicación Asertiva

SESIÓN #7

Modelo: Organizacional

Temática: Comunicación asertiva

Objetivo general: Proporcionar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existentes en cada Unidad Comunitaria de Salud Familiar, permitiendo el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Conocer a los participantes por medio de las actividades afines, además de la manera particular de comunicarse entre sí	<p>Presentación: Cuéntame de ti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las facilitadoras solicitan que los miembros participantes formen subgrupos de dos, preferentemente con compañeros desconocidos. ▪ Durante 6 a 7 minutos, los dos se entrevistarán mutuamente. ▪ Volviendo al grupo único, cada miembro hará la presentación del compañero entrevistado. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nadie podrá hacer su propia presentación. ▪ Cada miembro participante debe permanecer atento y verificar que la presentación, hecha por el compañero, sea correcta y corresponda a los datos proporcionados. ▪ A continuación, las facilitadoras pedirán a los participantes que se expresen sobre la presentación hecha por el compañero y sobre el valor del ejercicio. 						
<p>Lograr que los participantes brinden su apreciación sobre la influencia de la dinámica de grupo en su vida laboral y personal</p>	<p>Dinámica inicial: ¿Suena igual?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comenzará armando unas tarjetas y se dividirán los refranes en dos fragmentos correspondientes. ▪ Una vez divididos los refranes, se tendrá que plasmar cada uno 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globos • Páginas de papel bond • Plumones • Cartulina • Lista de refranes conocidos 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>8:15 a.m.</p>	<p>8:25 a.m.</p>	

<p>de los fragmentos en distintas cartulinas con el mismo color de plumón.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se combinará con la presentación por parejas. Se repartirán las tarjetas entre los asistentes y se les pedirá que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán, de esta manera, se van formando las parejas que intercambiarán una previa presentación.▪ Debido a que pertenecen a la misma institución, se puede optar por intercambiar datos de interés tale como el hobby, talento, entre otros.▪ Después de la presentación formarán un círculo con tofos los participantes por parejas, formado el						
---	--	--	--	--	--	--

	<p>círculo las facilitadoras deberán brindar las últimas indicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se dará por finalizada la actividad 						
<p>Indagar acerca de los conocimientos previos que cada participante posee sobre el tema</p>	<p>Exploración de conocimientos previos: En equipos es mejor</p> <ul style="list-style-type: none"> La actividad comienza con las facilitadoras explicando los objetivos y el funcionamiento del trabajo. Se formarán dos subgrupos. Cada uno deberá responder, en una hoja las siguientes preguntas: “¿Qué es comunicación?, ¿Hay distintas formas de comunicarnos? ¿Qué es asertividad?” Se reunirán nuevamente los dos subgrupos en una asamblea, y un 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hojas de papel bond Lapiceros 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo facilitador Participantes de capacitación 	8:25 a.m.	9:00 a.m.	

	<p>representante de cada uno leerá y expondrá en público las respuestas consensuadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se da por finalizada la actividad. 					
<p>Dar a conocer que tanto la empatía como la escucha activa son elementos fundamentales en toda comunicación</p>	<p>Desarrollo de la temática: Las actitudes que favorecen la comunicación y sugerencias para mejorarla</p> <p>Se desarrollará la temática a presentar de manera expositiva y participativa. VER ANEXO #7</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plumones Pizarra Material didáctico 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo facilitador Participantes de capacitación 	9:00 a.m.	10:00 a.m.
<p>Observar los distintos tipos de comunicaciones en cada grupo y los roles que asumen los miembros</p>	<p>Dinámica: Los cubos solidarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Se iniciará dividiendo a los participantes en 3 equipos, cada equipo deberá construir un número determinado de cubos a demanda de una empresa de juguetes. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cartulina Regla Lapicero Tijeras Pegamento 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo facilitador Participantes de capacitación 	10:00 a.m.	10:20 a.m.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada equipo deberá construir un número determinado de cubos, los participantes decidirán que materiales usar, que medidas, que diseño, etc. ▪ Se valorará la calidad de los cubos, y se logrará dilucidar los roles que asumen los distintos miembros de cada grupo. ▪ Al final de la actividad se comentara sobre lo ocurrido. 						
Propiciar la aprehensión de los conocimientos, habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación	<p>Acto reflexivo: Círculos concéntricos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el inicio de esta actividad, se trasladará a un espacio en el que todos los miembros puedan sentarse en una ronda. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:20 a.m.	10:40 a.m	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las facilitadoras iniciarán la puesta en común solicitando a cada participante que recuerde de qué forma ha solido relacionarse con sus compañeros de trabajo, que aspectos mejoraría y cuales eliminaría para logran la convivencia armoniosa que se solicita. <p>La participación será voluntaria.</p>						
Refrigerio							
Redirigir la atención de los participantes hacia los puntos esenciales de la capacitación	Retroalimentación: Expositiva <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizará la retroalimentación de manera expositiva. ▪ Las facilitadoras abordarán los temas más importantes y dará un resumen de las mismas. ▪ Se apertura un espacio para preguntas. 	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Se dará por finalizada la jornada.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Comunicación Asertiva

SESIÓN #8

Modelo: Organizacional

Temática: Comunicación asertiva

Objetivo general: Lograr que los colaboradores adscritos a la Región Central del Ministerio de Salud se comuniquen efectivamente con los compañeros de trabajo a todo nivel.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Conocer a los participantes por medio de las actividades afines, además de la manera particular de comunicarse entre sí	<p>Presentación: Juego de la verdad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las facilitadoras darán algunas orientaciones sobre la finalidad del ejercicio. ▪ Un miembro voluntario ocupará una silla localizada en el centro del círculo. ▪ La persona que ocupe la silla promete decir “sólo la verdad”, a las preguntas. ▪ Las preguntas serán formuladas 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de preguntas • Páginas de papel bond 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)

	<p>por las facilitadoras, valiéndose de una lista previamente organizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Después de algunos minutos procédase a sustituir al interrogante por otro miembro del grupo y de esta manera hasta acabar el ejercicio. 						
<p>Generar un ambiente adecuado entre los participantes, formando equipos de manera estratégica</p>	<p>Dinámica inicial: Juegos de rol</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se iniciará preparando los roles de tipos comunicación que se representarán. ▪ Se procederá a pegarlos en una pizarra de tal manera que no se lea el contenido. Cada rol debe tener un número visible para 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Páginas de papel bond • Plumones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>8:15 a.m.</p>	<p>8:25 a.m.</p>	

	<p>conocer la secuencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ejecutará de tal manera que habrán dos participantes realizándolo y los demás observando. ▪ Para sortear las parejas, se realizara con trozos de papel doblados. ▪ De esta forma, los espectadores deberán identificar qué tipo de comunicación se está empleando. ▪ Se dará por finalizada la actividad. 						
<p>Indagar acerca de los conocimientos previos que cada participante posee sobre el tema</p>	<p>Exploración de conocimientos previos: El círculo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes se centrarán en las características positivas que 	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micrófono • Plumones • Paleógrafo 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>8:25 a.m.</p>	<p>9:00 a.m.</p>	

	<p>poseen sus compañeros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A continuación, los participantes se colocarán en círculo y cada uno escribirá su nombre en la parte superior de una hoja de papel bond, y se lo entregará a su compañero de la derecha, así el papel irá dando vueltas hasta que lo recibe el propietario con todos los elogios que han escrito. 						
<p>Identificar una adecuada comunicación descendente – horizontal y la importancia de una excelente comunicación lineal</p>	<p>Desarrollo de la temática: Comprensión de las funciones de los demás, facilita la comunicación. El refuerzo de la motivación y autoestima fomenta el compañerismo Se desarrollará la temática a presentar de manera expositiva y</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micrófono • Laptop • Proyector 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>9:00 a.m.</p>	<p>10:00 a.m.</p>	

	participativa. VER ANEXO #8						
Mejorar la capacidad de comunicación, tanto en el seno del equipo, como de individuo a individuo	<p>Dinámica: Comunícame</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las facilitadoras habrán explicado previamente los tres elementos de la comunicación: intervención, interjección e interrupción. ▪ Se dividirá a los participantes en dos equipos, uno de acción y otro de observación. ▪ El animador escogerá en el grupo de acción, aquellos que realizarán la intervención, los que harán la interjección y los que harán la interrupción. ▪ Para obtener un mejor resultado del ejercicio, las facilitadoras llamarán aparte a los miembros 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelografo • Plumones • Lapiceros 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:00 a.m.	10:20 a.m.	

	<p>escogidos para cada una de las funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se llevará a cabo las dramatizaciones de ambos equipos. ▪ Se finalizará con una reflexión. 						
<p>Propiciar la aprehensión de los conocimientos, habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación</p>	<p>Acto reflexivo: Puesta en común</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el inicio de esta actividad, se trasladará a un espacio en el que todos los miembros puedan sentarse en una ronda. ▪ Las facilitadoras iniciarán la puesta en común solicitando a cada participante que recuerde de qué forma ha solido relacionarse con sus compañeros de trabajo, que aspectos mejoraría y cuales eliminaría para lograr la convivencia 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:20 a.m.	10:40 a.m	

	<p>armoniosa que se solicita.</p> <ul style="list-style-type: none"> La participación será voluntaria. 						
Refrigerio							
Redirigir la atención de los participantes hacia los puntos esenciales de la capacitación	<p>Retroalimentación: Expositiva</p> <ul style="list-style-type: none"> Se realizará la retroalimentación de manera expositiva. Las facilitadoras abordarán los temas más importantes y dará un resumen de las mismas. Se apertura un espacio para preguntas. Se dará por finalizada la jornada. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyector Micrófono Laptop 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo facilitador Participantes de capacitación 	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

Liderazgo

SESIÓN #9

Modelo: Organizacional.

Temática: Liderazgo

Objetivo general: Favorecer la gestión de habilidades de liderazgo en las y los coordinadores de área en las diferentes Unidades Comunitarias de Salud Familiar.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
Conocer a los y las participantes de la jornada y crear un ambiente de confianza.	<p>Presentación: “Yo te saludo con...”</p> <p>Las y los participantes formando un círculo irán uno por uno mencionando su nombre y agregando “te saludo con”, elegirá un gesto creativo con la mano, pie, cabeza, y el siguiente realizará el o los gestos previos y agregará el suyo propio hasta llegar al último.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)

<p>Explorar conocimientos previos sobre liderazgo a través de una actividad reflexiva.</p>	<p>Dinámica inicial: “Guíame para lograrlo” Las y los participantes formaran parejas y su objetivo será completar un rompecabezas de 4 piezas, se ubicarán a un extremo de la habitación, uno de los dos tendrá los ojos vendados y el otro le guiará en el camino hasta el extremo donde se pegarán las piezas formando la figura. Finalmente se hará una reflexión sobre la dinámica y sobre la imagen que se forma sondeando ideas preexistentes de liderazgo.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendas para ojos. • Impresiones del rompecabezas. • Pizarra 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>8:15 a.m.</p>	<p>8:30 a.m.</p>	
<p>Profundizar en la temática de liderazgo mediante exposición de sus principales</p>	<p>Desarrollo de la temática: Liderazgo, características y su importancia.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Computadora • Material didáctico 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	<p>9:00 a.m.</p>	<p>10:00 a.m.</p>	

características en entornos de salud.							
Reconocer en sí mismos y en las y los demás las características de líderes y lideresas y la importancia de las mismas en su desempeño como coordinadores.	<p>Dinámica: “Reconociendo mis cualidades y las de los demás” Se formarán dos círculos, uno interno y otro externo y haciendo uso de medallas de papel y cartón, los círculos se moverán y turnarán de manera que cada participante escriba en la medalla de los y las demás una cualidad de líder que posea.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medallas de cartón. • Lana • Plumones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:00 a.m.	10:30 a.m.	
Conocer conductas problemáticas en la que pueden caer algunos líderes o lideresas y mitos sobre el liderazgo.	<p>Técnica: Expositiva y participativa. Se realizará un recuento de personajes históricos y de películas que demuestren ser</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imágenes de líderes históricos o personajes de películas. • Proyector • Computadora 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:00 a.m.	10:20 a.m.	

	líderes con características problemáticas para identificar algunas características y contrastarlas con la exposición.						
Propiciar la comprensión de los conocimientos, habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación.	Acto reflexivo: Lluvia de ideas.	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:20 a.m.	10:40 a.m.	
Refrigerio							
Redirigir la atención de los participantes hacia los puntos esenciales de la capacitación.	Retroalimentación: Expositiva	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Computadora 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

Liderazgo

SESIÓN #10

Modelo: Organizacional

Temática: Liderazgo

Objetivo general: Conocer los tipos de liderazgo para potenciar liderazgos efectivos en las y los coordinadores de área en las diferentes Unidades Comunitarias de Salud Familiar.

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Recursos materiales	Recursos humanos	Tiempo inicial	Tiempo final	Evaluación
<p>Crear un ambiente de confianza entre los participantes y equipo facilitador.</p>	<p>Presentación: “Hablemos de nosotros y nosotras”</p> <p>Siguiendo medidas de bioseguridad se formarán equipos de acuerdo a vestimenta o características comunes y se pedirá que compartan en sus grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un recuerdo feliz de tu infancia. -Cuál fue su primer trabajo remunerado. 	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:00 a.m.	8:15 a.m.	<p>Los participantes evaluarán el papel realizado por el equipo facilitador mediante la rúbrica de evaluación establecida para las diferentes jornadas. (ver anexo #11)</p>

	-Cualidades que buscan en un amigo o amiga.						
Generar un ambiente adecuado entre los participantes mediante dinámica afín al tema.	Dinámica inicial: “Simón dice” Las y los participantes se turnarán para un turno de simón dice en la que todo el grupo seguirá las indicaciones.	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:15 a.m.	8:25 a.m.	
Indagar acerca de los conocimientos previos que cada participante posee sobre el tema.	Exploración de conocimientos previos: Lluvia de ideas. Los y las participantes opinarán voluntariamente sobre los tipos de liderazgo que conoce y si considera que hay un estilo de liderazgo más efectivo.	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Plumones • Palpelógrafo 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	8:25 a.m.	9:00 a.m.	
Identificar los estilos de liderazgo que existen.	Desarrollo de la temática: Estilos de liderazgo coercitivos,	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Micrófono • Laptop • Proyector 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador 	9:00 a.m.	10:00 a.m.	

	autoritario, afiliativo, democrático, visionario y formativo.			<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de capacitación 			
Profundizar los conocimientos expuestos mediante una actividad creativa donde se brinden ejemplos de su cotidianidad.	<p>Dinámica: “Sociodrama”</p> <p>Se formaran seis grupos y se entregará a cada uno una tarjeta con la descripción de un estilo de liderazgo, cada grupo interpretará una situación cotidiana donde se evidencie la aplicación del estilo y el resto de equipos deberá identificar el estilo representado.</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:00 a.m.	10:20 a.m.	
Propiciar la aprehensión de los conocimientos, habilidades y actitudes impartidas durante la capacitación	<p>Acto reflexivo: Puesta en común:</p> <p>Mediante opinión voluntaria se identificarán aquellos estilos que se consideran más efectivos para los equipos de</p>	Equipo facilitador	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Micrófono 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:20 a.m.	10:40 a.m.	

	trabajo y aquellos que pueden afectar negativamente en los equipos.						
Refrigerio							
Redirigir la atención de los participantes hacia los puntos esenciales de la capacitación	Retroalimentación: Expositiva	Equipo facilitador	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Micrófono • Laptop 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo facilitador • Participantes de capacitación 	10:40 a.m.	11:00 a.m.	

X. FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Panesso, K., Arango, M., (2017). *La autoestima es un proceso humano*.

https://www.google.com/url?q=https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/viewFile/328507/20785325&sa=U&ved=2ahUKEwj7yr_Ixp7hAhUErlkKHfR4AEsQFjABegQIChAB&usg=AOvVaw2ift2H0KWjDHavAwBv-tp1

Palaci, F., (2005). *Psicología de la Organización*. Editorial: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma Edición Prentice Hall.

Serrano, J., y Portalanza, A., (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.

Sumario de Negocios, (Vol. 5, N.11), pp.117-125. <http://elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-elS2215910X14700266#:~:text=Desde%20la%20revisi3n%20hist3rica%20realizada,dan%20vida%20al%20clima%20organizacional>.

Lussier, R., Pereda, M., y Achuan, C., (2011). *Liderazgo: teor3a, aplicaci3n y desarrollo de habilidades*. 4° ed. Ediciones D3az de Santos.

Salv3a, A., 3lvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, H., y Van der Stuyft, P. (2010).

Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiolog3a, 48(2) ,177-196.

ISSN: 0253-1751. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2232/223217613008>

- Ríos, G., (2017). *Clima organizacional del Departamento de Enfermería del Hospital Militar Escuela DR. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, marzo-abril.* Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua. Centro de investigaciones y estudios de la salud. Escuela de salud pública.
- De Lima, L., Coelho, S., Adyles, L., Biolchi, T., Pires, D. y Schubert, V., (2011). *Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería.* Enfermería Global, 10(22).
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000200014.
- Castro, A., (2008). *Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor.* Anuario de Psicología, vol. 39, nº 3, pp. 333-350, Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología.
- Arango, C., Arbeláez, D., y Londoño, Y., (2017). *Factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados de la empresa.* Trabajo de grado Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Psicología.
- García, M., y Forero, C., (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales.* En Psicogente, 17(31), 120-142.
- González, D., (2008). *Psicología de la motivación.* Editorial Ciencias Médicas, La Habana. P.

Aguirre, J., y Rincon, J., (2017). *Motivación y Satisfacción en el trabajo*. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Psicología organizacional.

Barbosa, S. y Correa, M. (2018). *Inteligencia Emocional y control de estrés*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Yancor, N., (2016). *Niveles de Estrés Laboral que manejan los empleados del edificio médico de Retalhuleu*, sede regional de Retalhuleu. Tesis de Grado para optar a Licenciatura en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.

Cherniss, C., y Goleman, D., (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Barcelona, España. Editorial Kairós, S.A.

Goleman, D., (2017). *Inteligencia emocional en la empresa*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.

Martín, A., (2013). *Psicología de la calidad de vida laboral: trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador*.

Aamodt, M., (2010). *Psicología Industrial/organizacional*. 6ta edición.

- Oliveras, E., (2016). *Tipos de comunicación organizacional en la empresa*. Comunicación. <https://blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa/>.
- Cid, S., (2016). *Los tres estilos de comunicación y sus efectos*. Consultado el 05 de abril de 2021. <https://www.psicologoemadrid.co/estilos-de-comunicacion/>.
- Rigby, A., (2020). *Cuáles son los 4 estilos de comunicación y cómo usarlos en tiempos difíciles*. Consultado el 05 de abril de 2021. <https://blog.trello.com/es/que-son-los-estilos-de-comunicacion>
- ALPACAY. (2018). Programa de liderazgo y gestión empresarial (1.a ed., Vol. 1). Coordinadora Rural.
- Bisquerra, R. (2016). 10 ideas clave Educación Emocional (1 Edición). Editorial GRAÓ.
- Castillo, P. (2018, 5 marzo). Blog Master en Salud Pública y Gestión Sanitaria. Escuela Andaluza de Salud Pública. <https://www.easp.es/blogmsp/2018/03/05/cual-es-tu-estilo-de-liderazgo>
- Echeverría, H (2020). Psicoguias. Respiración diafragmática. <https://psicoguias.com/respiracion-diafragmatica/>
- Glover, M (2017). Dosis de psicología. Carta a mi misma (del futuro). <https://dosis-de-psicologia.blogspot.com/2019/09/carta-a-mi-mismo.html>
- Hernández, C(2019). MundoPsicologos. Arteterapia: qué es y cómo funciona. <https://www.mundopsicologos.com/articulos/arteterapia-que-es-y-como-funciona>

- Murillo, A. D., & Peco, H. I. (2017). El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión (1.a ed.). Ediciones Diaz de Santos.
- Moncloa, C (2020). Psicología Moncloa. La importancia de hacer actividades agradables dentro de casa. <https://psicologiamoncloa.es/ideas-de-actividades-agradables-dentro-de-casa/>
- Montejano, S (2012). PSICOGLOBAL. La gestión eficaz del tiempo. <https://www.psicoglobal.com/blog/gestion-tiempo>
- Nicuesa, M (2019). Psicología-online. 13 herramientas y técnicas de gestión del tiempo. <https://www.psicologia-online.com/13-herramientas-y-tecnicas-de-gestion-del-tiempo-4548.html>
- Psicología Organizacional (2020). La dinámica de las relaciones laborales. Estudios de América. Estudios de América, Editorial OECD.
- Rodas, C., (2020). Eclecticismo en psicología: definición, tipos y aplicación. <https://lamenteesmaravillosa.com/eclecticismo-en-psicologia-definicion-tipos-y-aplicacion/>
- Ribón, M. (2009). Comunicación asertiva. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia].
- Wilensky, P. (2019). Manual de Inteligencia Emocional práctica (1.a ed.). Paty Wilensky.

ANEXOS DE PLAN

DE

INTERVENCIÓN

ANEXO # 1: Gestión del estrés - Desarrollo de la temática

1. Definición del estrés

El término estrés hace referencia a “La presión que ejerce un cuerpo sobre otro, siendo aquel que más presión recibe el que puede destrozarse”. Dicho término fue retomado por la psicología para denominar la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos.

Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se llaman estresores o generadores de estrés. En su mayoría estos son hechos relacionados con cambios que exigen del individuo un sobreesfuerzo y por tanto ponen en peligro su bienestar personal.

El estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar.

2. Elementos estresores

Cultura corporativa: La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo de liderazgo del director ejecutivo o jefe es con frecuencia lo que la establece.

El trabajo en sí mismo: Algunos trabajos se perciben como más estresantes que otros, ya sea por la naturaleza de las tareas implicadas o por el grado de responsabilidad y control que requiere. El trabajo administrativo en sí mismo puede ser una fuente de estrés.

Condiciones laborales: Las condiciones laborales, incluyendo las características físicas del lugar de trabajo, las máquinas y las herramientas que se utilizan, también pueden generar estrés. La sobresaturación de un espacio, el ruido excesivo, una iluminación insuficiente, las estaciones de trabajo en condiciones deplorables y los equipos defectuosos repercuten de una manera adversa en la moral de los empleados y aumentan el estrés.

Los factores del estrés fuera del trabajo y del ambiente laboral también pueden afectar al desempeño del puesto, estos se deben reconocer e identificar sus implicaciones

para el desempeño del trabajo. Los factores de esta categoría incluyen los problemas familiares y financieros.

Existen también otros factores que determinan el nivel de estrés para las personas:

- **La forma de evaluar el suceso y/o las capacidades para hacerle frente:** mientras alguien, por ejemplo, puede considerar un ascenso laboral como una amenaza, para otro puede suponer un reto personal.
- **La manera de hacer frente a las dificultades:** negar el problema, aplazarlo o poner en marcha conductas de autocontrol, por citar sólo algunas, conlleva distintas consecuencias en la percepción del estrés.
- **Características personales:** las personas poseen diferentes estilos de reaccionar ante las circunstancias que demandan un esfuerzo, son rasgos que, si bien no pueden considerarse como definitivos, se van consolidando con la acumulación de experiencias, como por ejemplo la emotividad o la reactividad al estrés. La tensión o el nerviosismo son variables individuales, tanto en su percepción como en sus consecuencias.
- **Apoyo social:** El número y calidad de relaciones que el individuo mantiene puede servir como amortiguadores o amplificadores de los acontecimientos potencialmente estresantes, así como la habilidad para pedir consejo o ayuda.

3. Síntomas del estrés

Nivel Físico: se manifiesta en cambios en los patrones de sueño o alimentación, dificultades para dormir o concentrarse, agravamiento de problemas de salud crónicos, y agravamiento de problemas de salud mental.

Nivel Cognitivo: Sentimientos de frustración y aburrimiento, preocupación ansiedad, desorganización e incapacidad para enfocarse, pensamientos dispersos, dificultad para concentrarse y relajarse.

Nivel Conductual: cambios en el apetito al no comer o hacerlo demasiado, sedentarismo, posponer y evitar responsabilidades, ingesta de alcohol, drogas o cigarrillos, inquietud.

Nivel Emocional: baja tolerancia a la frustración, el miedo, preocupación, sentimientos de perder el control

4. Consecuencias del estrés

Consecuencias individuales: La manera en que se responde al estrés puede tener consecuencias devastadoras. Por ejemplo, responder con ira o furia puede provocar que los demás salgan lastimados, la pérdida del trabajo y hasta problemas con la ley. Responder con el consumo de alcohol y drogas puede provocar adicciones, relaciones rotas e incluso la muerte. Por otro lado, las consecuencias físicas tales como dolores de cabeza, de espalda, cuello, hombros, enfermedades gastrointestinales y dificultades del sueño. etc.

Consecuencias organizacionales: Los altos niveles de estrés afectan el desempeño en varias tareas, bajando el nivel de productividad, de energía y disminuyendo la creatividad. Por otro lado, el burnout, el cual se define como el estado de sentirse abrumado por el estrés, caracterizado por el agotamiento emocional, frustración y constante tensión permitiendo el distanciamiento hacia las personas (p. e., clientes) con las que trabajan. Por último, el absentismo y el abandono, que provocan una pérdida de productividad y, por lo tanto, de utilidades, son mayores durante los periodos de burnout y estrés intensificado cuando los empleados luchan por vencer los padecimientos físicos y emocionales.

5. Gestión del estrés

El manejo del estrés, o mejor aún, cambiar su conducta para responder sanamente al mismo, debe ocurrir antes, durante y después del estrés. Manejar el estrés antes de que ocurra significa incorporar prácticas diarias (p. e., ejercicio) que prepararán mente y cuerpo para manejar sus efectos. Durante el estrés debe continuar con sus técnicas de manejo preestrés (como reducir la cafeína), así como incorporar algunas otras. Por otro lado, se pueden aplicar las distintas técnicas tales como;

La respiración diafragmática es una técnica que se utiliza para reducir o prevenir la sobreactivación fisiológica producida por la ansiedad o el estrés. La respiración abdominal es muy útil para calmarse emocionalmente. Para esto necesita estar en una posición cómoda, ya sea sentado o acostado sobre su espalda. Cierre los ojos y coloque su mano izquierda en el abdomen y su mano derecha en el pecho. Respire con normalidad, contando mentalmente del uno al cuatro conforme inhala por la nariz. Haga una pausa para contar dos veces. Luego abra la boca y cuente mentalmente del uno al seis conforme exhala por la boca. Después de varios minutos de respiración lenta y rítmica, deje caer lentamente sus manos hacia sus lados mientras su abdomen continúa moviéndose libremente hacia arriba y hacia abajo con cada respiración. Cuando termine, abra los ojos y siéntese tranquilamente.

Gracias a la realización de forma continua de *técnicas de relajación, respiración y meditación*, se obtienen beneficios de refuerzo del sistema inmunológico, armonizando y sincronizando todas las funciones orgánicas, así como la regulación del equilibrio del medio interno, relajamiento neuronal, estabilización de la presión arterial, mayor agilidad, flexibilidad y vitalidad corporal, lo que repercute en una mayor longevidad. A nivel psíquico se obtiene un mayor equilibrio mental, claridad de

pensamiento e incremento de la memoria e inteligencia, mayor nivel de autoconfianza y sobre todo, una agradable sensación de paz interior.

ANEXO #2

Anexo 2.1: Gestión del estrés – Canción de la maraca

“Yo te voy a enseñar, pero yo te voy a enseñar, cómo se hace una maraca, agarra la jícara, se le quita la tapita, se le pone semillitas y chaca cha chaca cha”.

“Yo te voy a enseñar, pero yo te voy a enseñar, cómo se hace una maraca, agarra la jícara, se le quita la tapita, se le pone semillitas y chaca cha chaca cha, cheque che cheque che”.

“Yo te voy a enseñar, pero yo te voy a enseñar, cómo se hace una maraca, agarra la jícara, se le quita la tapita, se le pone semillitas y chaca cha chaca cha, cheque che cheque che, chiqui chi chiqui chi”.

“Yo te voy a enseñar, pero yo te voy a enseñar, cómo se hace una maraca, agarra la jícara, se le quita la tapita, se le pone semillitas y chaca cha chaca cha, cheque che cheque che, chiqui chi chiqui chi, choco cho choco cho”.

“Yo te voy a enseñar, pero yo te voy a enseñar, cómo se hace una maraca, agarra la jícara, se le quita la tapita, se le pone semillitas y chaca cha chaca cha, cheque che cheque che, chiqui chi chiqui chi, choco cho choco cho, chucu chu chucu chu”

ANEXO #2.2: Gestión del estrés – Desarrollo de la temática



1. Autocuidado

Autocuidado, es la práctica de actividades que debemos realizar en favor de sí mismos para mantener la vida, la salud y el bienestar individual. Al aumentar la capacidad de autocuidado aumentamos la auto estimación. Por otra parte, autocuidado también, son todas aquellas tareas y hábitos que incluimos en nuestra rutina para dedicar a nosotros mismos, y mejorar nuestra salud física y mental, y que hemos descubierto nos son efectivas.

No todas las acciones son para todos, es importante identificar las que nos van bien a nosotros mismos, por nuestra edad, carácter, dinámica personal, condiciones físicas y otros elementos a tomar en cuenta. Lo verdaderamente importante es contar con esas estrategias de autocuidado, practicarlas de forma regular y validar su ayuda para el manejo emocional en nosotros mismos. Cuando los otros observan en nosotros un manejo conductual y emocional positivo, con seguridad querrán también utilizar esas estrategias de autocuidado, por lo que la puesta en práctica y el modelaje se vuelven significativos dentro de los entornos en los que nos movemos diariamente. ya que así se puede apoyar a otros a que también lo hagan.

2. Gestión del estrés a través de la realización de actividades agradables.

Tener un sentimiento general de estar corto de tiempo puede ser una gran fuente de estrés, puede ser útil usar técnicas para administrar el tiempo antes o durante el estrés e incorporar actividades agradables como una forma de autocuidarse.

La planificación de actividades agradables tiene efectos muy positivos para quien las realiza. Cuando realizamos actividades que nos gustan se generan emociones positivas sobre nosotros y nuestra vida, por lo que mejoran nuestro estado de ánimo y autoestima. Muchas de las actividades agradables que podemos realizar requieren la participación de otras personas, por lo que al disfrutar juntos también mejoran nuestras relaciones sociales. Pero hacer actividades agradables a solas también es importante, ya que nos permite desarrollar facetas personales y con ello sentirnos realizados, y también nos ayudan a conectar con nuestros pensamientos. Tengamos depresión o no, podemos beneficiarnos de los resultados de realizar actividades agradables.

Las actividades agradables son aquellas que se pueden hacer en tiempo libre y proporcionan placer o bienestar. Habrá actividades que requieran mucho tiempo, pero hay otras que pueden ser muy breves por lo que se podrán hacer más al día. Estas últimas son muy útiles cuando se tiene poco tiempo. Es importante que proporcionen placer, no se trata de cargarse de más responsabilidades.

3. Gestión del estrés a través de la organización del tiempo

Es de vital importancia organizar y gestionar el tiempo para aprovechar al máximo las horas, optimizar el tiempo, ser más productivo y lograr practicar el autocuidado.

Algunas herramientas de la organización del tiempo son; una agenda, el cual es uno de los medios de gestión del tiempo más utilizados y está presente tanto en formato en papel como en soporte electrónico. Por otro lado, el calendario de mesa, este tipo de formato resulta práctico para tener este anclaje visual del contexto temporal presente en el escritorio del despacho de trabajo permitiendo organizar correctamente las tareas y hacer una eficaz gestión del tiempo, ayuda a prevenir el estrés laboral. La tercera herramienta sobre organización del tiempo es el cronograma, donde se trata de medir los tiempos de manera realista en el cumplimiento de un proyecto a largo plazo. Esta planificación de un guión de las tareas que componen este reto puede ayudarte a visualizar el proceso a seguir a partir de ahora.

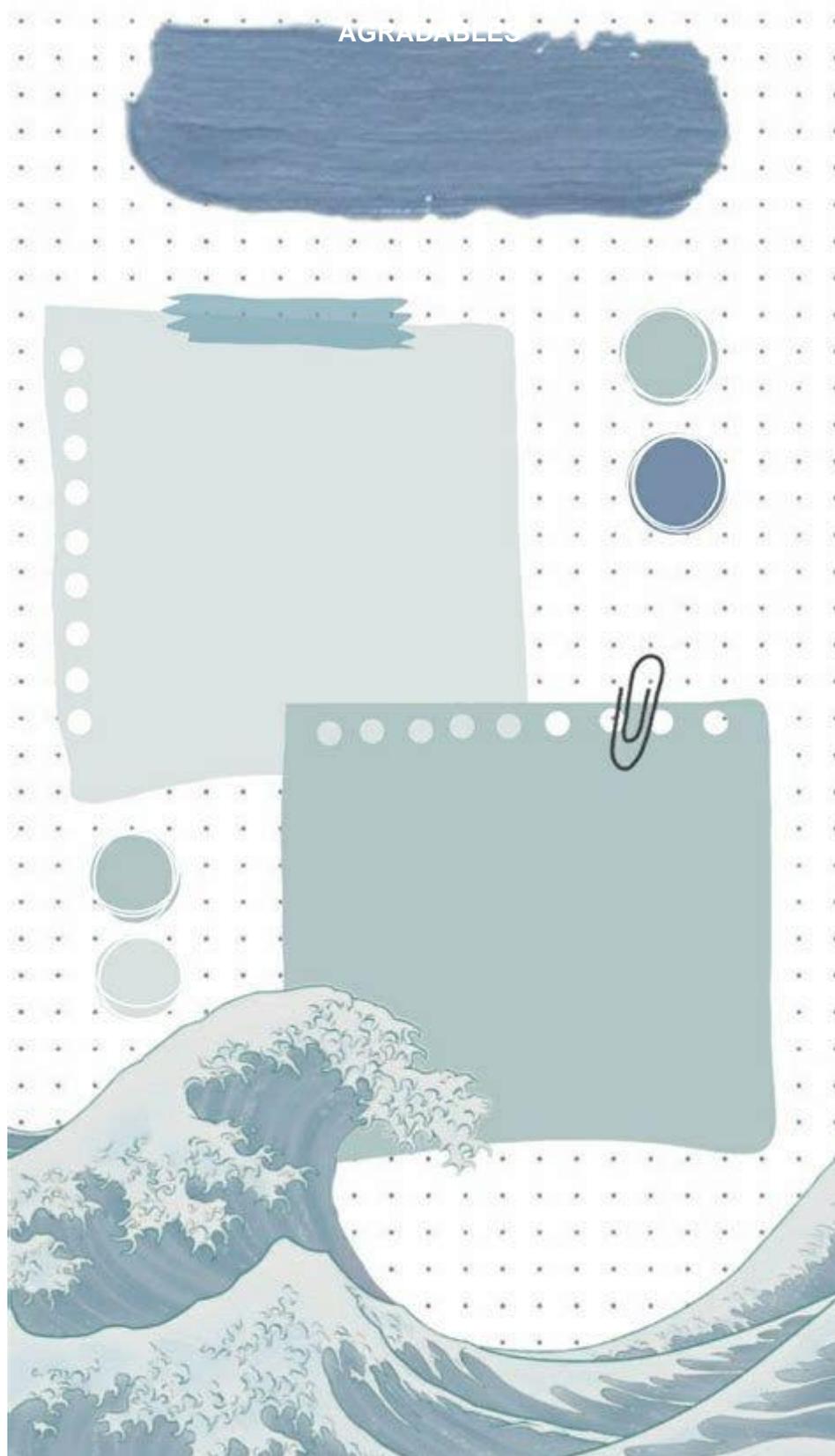
Por otra parte, es importante tomar en cuenta:

- **Fijación de objetivos:** Esta es la base para una buena gestión del tiempo, sin saber qué es lo que hay que hacer, es muy difícil hacer algo. Tomarse el tiempo necesario para analizarlos, y ver que es lo que se tiene que hacer, para cuándo y qué pasos son los necesarios para alcanzar el objetivo.
- **Establecer prioridades:** Ni todas las actividades son urgentes ni todas las actividades son importantes, por lo que priorizar se convierte en un aspecto clave de la gestión del tiempo. Si se asumiere que todas las tareas son igual de importantes y urgentes, se utilizará mucho tiempo en tareas auxiliares por lo que se corre el peligro de que lo verdaderamente importante se quede sin hacer.
- **Eliminar las interrupciones y las distracciones:** En muchas ocasiones se debe enfrentar a diferentes interrupciones en una tarea; tales como llamadas telefónicas, reuniones, etc.
- **Concentrarse en una tarea únicamente y ponerle el tiempo de dedicación:** Invertir el tiempo únicamente en una tarea permitirá sacar al mismo y no habrán preocupaciones por lo que queda por hacer.
- **No posponer tareas:** Es frecuente tender a posponer tareas pesadas o difíciles lo peligroso de esta tendencia es que se convierta en un continuo a la hora de enfrentarse a las tareas. Donde las causas pueden ser:
 - La tarea parece desagradable
 - La tarea parece muy complicada
 - Miedo a fracasar en la tarea
 - Creencia de que no se tienen las suficientes habilidades para realizarlas

Luego de analizar la causa, se recomiendan los siguientes consejos para evitar postergar las actividades

- Después de hacer una tarea desagradable, concederse una tarea de recompensa, una actividad que contrarreste el estado de humor negativo.
- Si la tarea es muy complicada, dividir la tarea general en pequeñas etapas, te será más manejable.
- Si existe el miedo a fracasar, es importante considerar que el fracaso es inherente a la tarea, lo que es claro, es que, si no se intenta la actividad, resultará fracaso. Es posible poder hacer tareas correctamente, aunque no sean perfectas y eso ya es un éxito.

ANEXO #2.3: Gestión del estrés – Lista de actividades agradables

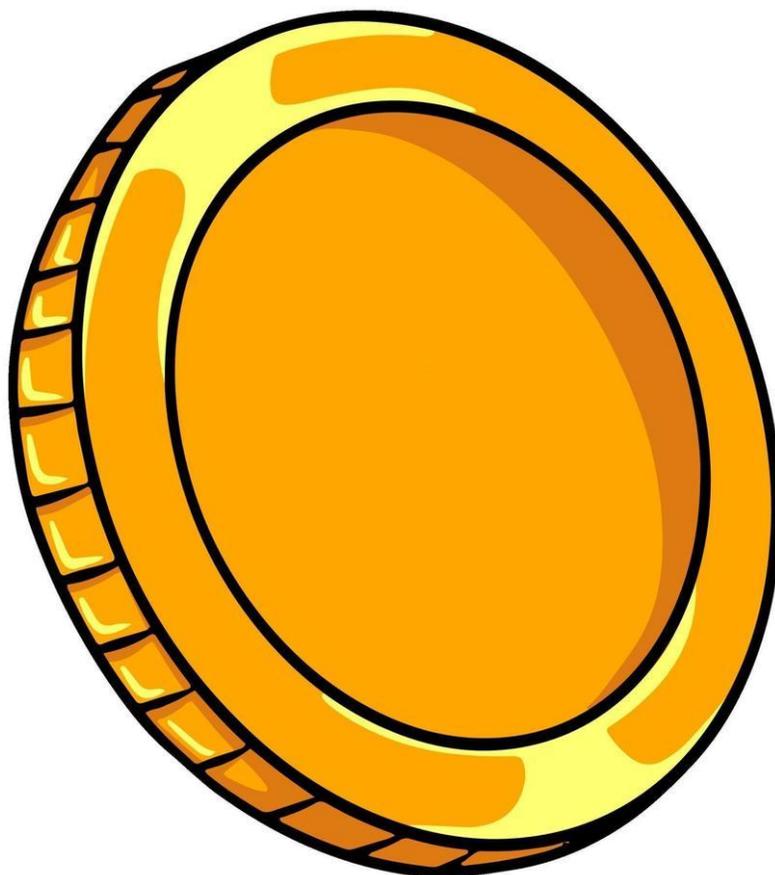


ANEXO #2.4: Gestión del estrés – Horario

MI SEMANA DEL __ AL __ DE _____ DE _____

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
8:00							
8:30							
9:00							
9:30							
10:00							
10:30							
11:00							
11:30							
12:00							
12:30							
1:00							
1:30							
2:00							
2:30							
3:00							
3:30							
4:00							
4:30							
5:00							
5:30							
6:00							
6:30							
7:00							
7:30							
8:00							
8:30							
9:00							
9:30							
10:00							

ANEXO #2.5: Gestión del estrés – Moneda de oro



ANEXO #3: Inteligencia Emocional- Desarrollo De La Temática

Las emociones son respuestas complejas del organismo que conviene conocer y gestionar de forma apropiada. Analizar las emociones es adentrarse en la complejidad. Algunas emociones coinciden con lo que más deseamos en la vida: bienestar emocional y felicidad.

¿Cómo funcionan las emociones?

Es importante conocer cómo funcionan las emociones y aprender a regularlas de forma apropiada. Esto son competencias básicas para la vida que hay que aprender.

Una emoción se activa a partir de un acontecimiento. Éste puede ser externo o interno; actual, pasado o futuro; real o imaginario; consciente o inconsciente. Un acontecimiento interno puede ser un dolor de muelas que anticipa la visita al dentista o un pensamiento sobre algo que ilusiona hacer en el futuro.

Tenemos un mecanismo de valoración automática de los acontecimientos que llegan a nuestros sentidos. Si valoramos que el acontecimiento nos afecta de alguna forma, entonces se activa la respuesta emocional.

Ejemplos de acontecimientos que valoramos pueden ser: la aproximación de algo que pone en riesgo nuestra vida, un retroceso en el logro de nuestros objetivos, no ser tratado con el debido respeto, la pérdida de algo importante para mí, la muerte de un ser querido, un progreso importante para mí (ascenso, aumento de sueldo, un premio), etc.

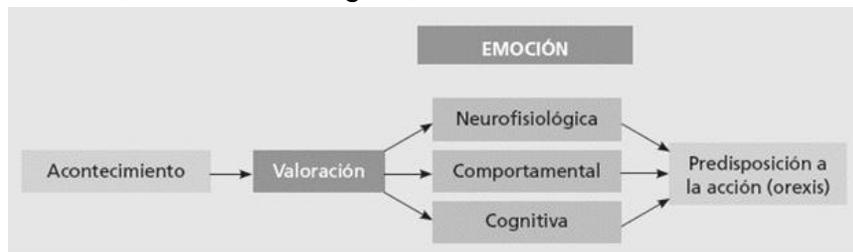
Podemos valorar que los acontecimientos nos afectan de muchas formas, pero en general se pueden resumir en dos categorías: si el acontecimiento me produce bienestar, voy a experimentar emociones positivas; si es lo contrario, serán emociones negativas.

No hay que confundir positivo con bueno y negativo con malo. Conviene dejar claro que las emociones son necesarias para la adaptación al contexto. No son buenas o malas. Se podría decir que todas son necesarias. El problema puede estar en lo que hacemos con las emociones, pero no en las emociones en sí mismas. Sin embargo, sí es cierto que unas nos aproximan al bienestar y otras no.

Una vez activada la respuesta emocional, se pueden distinguir tres componentes: psicofisiológico, comportamental y cognitivo. El componente neurofisiológico o psicofisiológico consiste en las respuestas físicas del organismo como taquicardia, sudoración, temblor en las piernas, secreción de hormonas (adrenalina), etc. La respuesta comportamental se manifiesta principalmente en el lenguaje no verbal de la cara: sonreír, reír, llorar, poner cara de espanto, de ira, etc. El componente cognitivo significa que podemos tomar conciencia de la emoción que experimentamos y ponerle nombre. Este componente coincide con el sentimiento, que es la emoción hecha consciente.

El sentimiento, como tal, se puede alargar o acortar con la participación de la voluntad. Esto es una forma de regulación emocional.

Las emociones predisponen a la acción. Si tenemos miedo, tenemos ganas de huir; si tenemos ira, sentimos fuertes impulsos para atacar; si estamos tristes, tenemos ganas de llorar; si estamos alegres, reímos.



Las emociones se pueden clasificar de distintas formas.

Las emociones negativas tienen una función esencial para aumentar las probabilidades de supervivencia. Mientras que las emociones positivas no son indispensables para sobrevivir, sino que van orientadas a la felicidad. Estamos programados para procurar aumentar las probabilidades de supervivencia, no para ser felices. Ser felices significa nadar contracorriente. Lo siento, pero hay que aceptar la realidad. No hemos de ser ingenuos. Si vivimos largos años, vamos a experimentar inevitablemente emociones negativas. Los impactos emocionales negativos que recibimos son superiores en número y en intensidad a los positivos. En cambio las emociones positivas las tendremos que buscar y construir, y no siempre lo vamos a lograr. Hay que aprender y entrenarse. Así como las emociones negativas nos llegan inevitablemente, las positivas hay que desarrollarlas con aprendizaje. El esfuerzo merece la pena. Esto es muy importante para la educación emocional. Por otra parte, conviene observar que el hecho de que recibamos más impactos negativos que positivos puede llevar a la errónea conclusión de que pasamos más tiempo experimentando emociones negativas que positivas. Esto no es cierto. Pasamos la mayor parte del tiempo en estados emocionales neutros, que no somos conscientes de que sean negativos, pero tampoco de que sean positivos. El reto está en pasar de estados emocionales neutros a positivos: hacer consciente el bienestar con la participación de la voluntad. Esto es una forma de regulación emocional que requiere aprendizaje. Es decir, educación emocional.

El conocimiento del universo de emociones debe ayudarnos a pasar de unas a otras como estrategia para la construcción del bienestar. Hemos de aprender a viajar por el complejo y apasionante universo de las emociones.

Nos referimos al universo de las emociones como una representación gráfica estructurada de las grandes familias de emociones. Hay muchas clasificaciones posibles de emociones. En el cuadro 4 se presenta una de ellas basada en Bisquerra (2015).

El «universo de emociones» es un instrumento didáctico para la educación emocional.

EMOCIONES NEGATIVAS

Miedo. Con temor, horror, pánico, terror, pavor, desasosiego, susto, fobia, etc. **Ira.** Con rabia, cólera, rencor, odio, furia, indignación, resentimiento, aversión, exasperación,

tensión, excitación, agitación, acritud, animadversión, animosidad, irritabilidad, hostilidad, violencia, enojo, celos, envidia, impotencia, desprecio, antipatía, rechazo, recelo, etc.

Tristeza. Con depresión, frustración, decepción, aflicción, pena, dolor, pesar, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desgana, morriña, abatimiento, disgusto, preocupación.

Asco. Con aversión, repugnancia, rechazo, desprecio.

Ansiedad. Con angustia, desesperación, inquietud, inseguridad, estrés, preocupación, anhelo, desazón, consternación, nerviosismo.

EMOCIONES POSITIVAS

Alegría. Con entusiasmo, euforia, excitación, contento, deleite, diversión, placer, estremecimiento, gratificación, satisfacción, capricho, éxtasis, alivio, regocijo, humor.

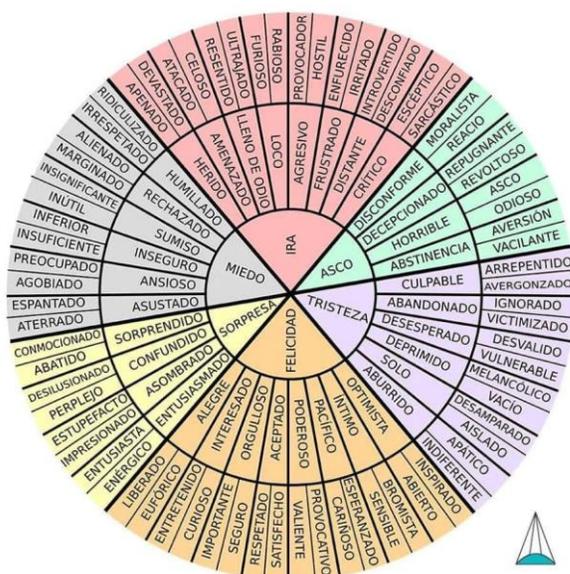
Amor. Con aceptación, afecto, cariño, ternura, simpatía, empatía, interés, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, respeto, devoción, adoración, veneración, enamoramiento, ágape, gratitud, interés, compasión. **Felicidad.** Con bienestar, satisfacción, armonía, equilibrio, plenitud, paz interior, tranquilidad, serenidad, gozo, dicha, placidez, paz interior, etc.

FAMILIAS ESPECIALES

Sorpresa. La sorpresa puede ser positiva o negativa. En esta familia se pueden incluir: sobresalto, asombro, desconcierto, confusión, perplejidad, admiración, inquietud, impaciencia. Relacionadas con la sorpresa, pero en el otro extremo de la polaridad, pueden estar anticipación y expectativa, que pretenden prevenir sorpresas.

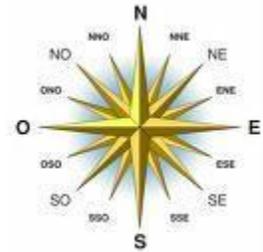
Emociones sociales. Con vergüenza, culpabilidad, timidez, vergüenza ajena, bochorno, pudor, recato, rubor, sonrojo, verecundia.

Emociones estéticas. Las emociones estéticas son las que se experimentan ante las obras de arte y ante la belleza.



BRUJULA DE LAS EMOCIONES- PROFUNDIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

El objetivo de esta herramienta es distinguir “qué emoción sentimos, en el momento que la estás sintiendo”. Éste es el primer paso en la Inteligencia emocional, se llama: Autoconciencia emocional.



Hay muchísimas emociones, tantas como gamas de colores. Para comprenderlas, las simplificaremos en emociones básicas.

Al Norte, colocamos la ALEGRÍA: una emoción agradable, color anaranjado. Es lo que solemos sentir cuando logramos algo... algo que esperábamos o algo que nos sorprende. Te hace sentir expansivo, a veces lleno, a veces flotando.



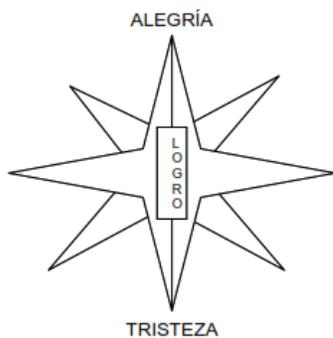
Al Sur, colocaremos la emoción opuesta, la TRISTEZA. Color azul, es lo que sentimos cuando perdemos algo. Te hace sentir vacío, sin fuerzas, hundido.

Por lo tanto, cuando nos sentimos tristes, cabe preguntarnos... ¿Qué he perdido? Esta pregunta será la clave para comprender la información que trae la tristeza. Es la manera de conectar el hemisferio derecho (emocional) con el izquierdo (lógico) pasándose información.



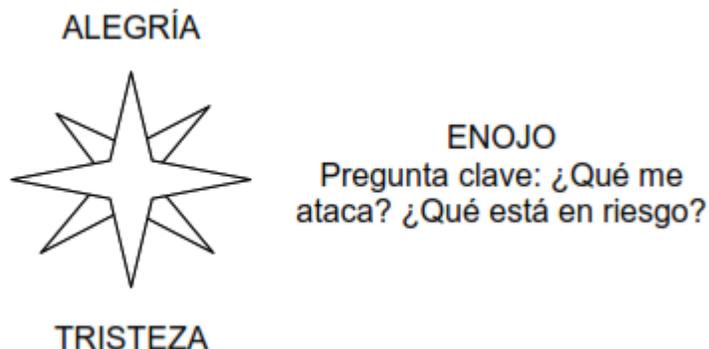
Ante la alegría también hay una pregunta clave, que es más fácil de responder. ¿Qué he logrado? Y esta facilidad para responder se debe a que estamos muy abiertos a conectarnos con la alegría.

La alegría y la tristeza se encuentran en eje, que es el del LOGRO. Si logro algo, siento alegría y si pierdo algo, que tenía o algo que imaginaba que iba a lograr, siento tristeza.



Es importante destacar que las emociones se sienten, aunque sea imaginario: puedo sentir la misma tristeza porque no me han dado un ascenso que esperaba que por perder un objeto que consideraba valioso.

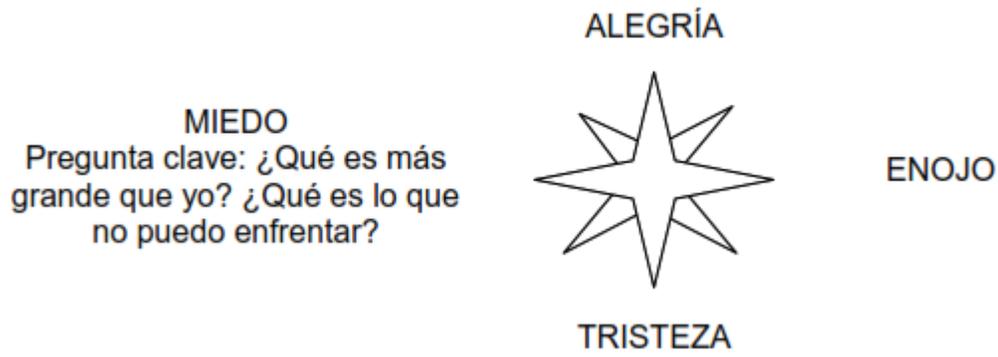
Al Este, ubicaremos el ENOJO. Es una emoción fuerte, pinchuda y a menudo, ciega. Enojo es lo que sentimos al percibir peligro, un ataque que nos hace poner en guardia, necesidad de defendernos y si es necesario, atacar.



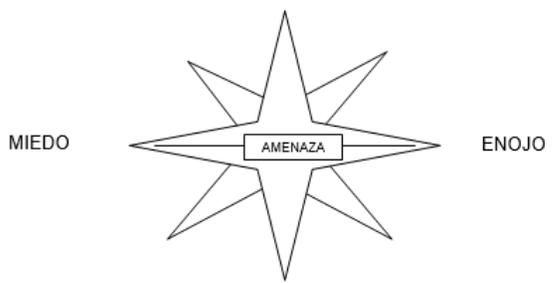
Para buscar la información que trae el enojo, tendremos que ubicar ese “enemigo” que provoca mi estado de ánimo.

Y al Oeste, el opuesto del enojo: el MIEDO. Es una emoción que, o bien nos detiene, o bien da ganas de correr a esconderse.

El miedo es lo que sentimos cuando el enemigo es más grande que nosotros.



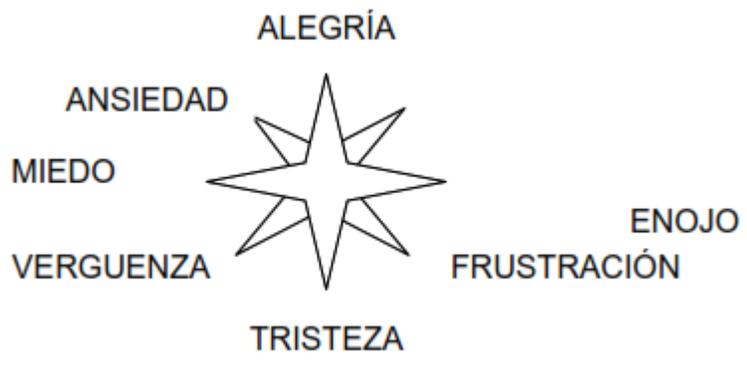
El enojo y el miedo se encuentran en otro eje, el eje de la AMENAZA. Si me siento atacado por algo igual a mí, o menor que yo, siento enojo. Pero si es más grande que yo, siento miedo.



Cada una de estas emociones tiene VARIAS FORMAS de manifestarse. Por ejemplo, la "tristeza" contiene la desilusión, nostalgia, agobio, etc.

Hay otras emociones que son un color intermedio entre estos, por ejemplo: la FRUSTRACIÓN es mezcla de Enojo con Tristeza. La ANSIEDAD es una mezcla de Alegría con Miedo.

Para completar la brújula, podemos ubicar otras emociones:



EMOCIONES “BUENAS O MALAS”: TODAS ADECUADAS

El enojo, la tristeza y el miedo no son emociones negativas en sí, y no se sienten negativas cuando se les permite su expresión natural.

Sucede que estamos habituados a reprimirlas, porque nos resultan desagradables. Una vez que hemos podido extraer información de esa emoción, le permitimos fluir. Es el bloqueo de la energía que tiene la emoción la que resulta negativa.

Mirándolo con el pensamiento reversible, cada emoción contiene una dualidad: La característica doble proviene de buscar el TALENTO que corresponde a cada emoción.

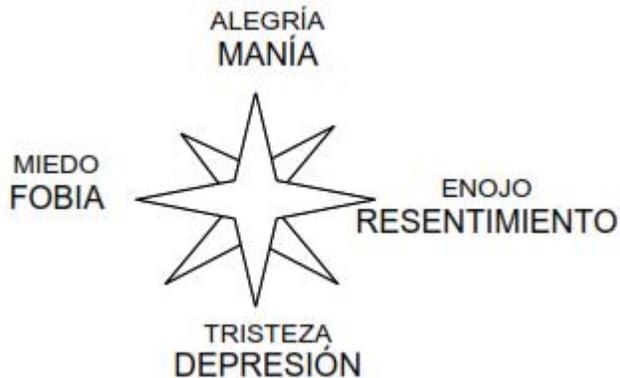
- el ENOJO implica VALOR
- el MIEDO implica PRECAUCIÓN
- la TRISTEZA implica ACEPTACIÓN
- la ALEGRÍA implica DESPREOCUPACIÓN

El enojo, el miedo y la tristeza son considerados negativos en la vida social. Solamente la alegría, que es una emoción valorada socialmente, está acompañada de su DEFECTO.

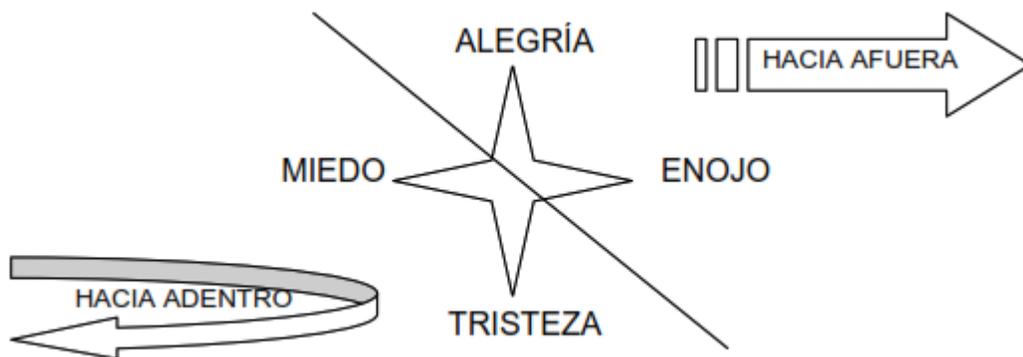
Ya te imaginas que toda esta descripción depende de cómo mires tú el mundo que te rodea. Lo que en TU MAPA sea completar, perder, defendible etc. La idea es que puedas descubrir:

- ¿Qué es lo que A TI te alegra, enoja, etc.?
- ¿Cómo INTERPRETAS TÚ lo que otro hace o dice, de modo que te produzca estas emociones?
- ¿Qué INTENTAS COMUNICARME TÚ cuando respondes a las acciones de otro? ¿Y
- qué logras con tu estrategia?

Las emociones son saludables. Cuando dejan de ser breves e intensas, al llevarlas AL EXTREMO, dejan de ser saludables. La tristeza se convierte en depresión, el enojo en resentimiento y venganza, el miedo en fobia y la alegría en manía y negación.



Fíjate que tanto la alegría como el enojo son emociones “HACIA FUERA”, te ponen potentes. Mientras que la tristeza y el miedo son “HACIA ADENTRO”, te sientes con pocas opciones y pocos recursos.



Las emociones pueden ser vividas como bestias salvajes. El objetivo es que tú logres subirte a la bestia y conducirla, llevarla hacia donde deseas (Conducir la emoción). El objetivo no es encerrar la bestia en el establo, para que no te asuste (Reprimir la emoción).

Como dice el sabio refrán: las emociones pueden ser tus mejores sirvientes o los peores tiranos. Si sientes que el caballo te domina a ti, y te lleva donde quiere.... es hora de empezar a “Aprender de las emociones”.

- Aceptar que las emociones existen y son una información valiosa sobre mí mismo.
- Darse cuenta que es necesario reconocerlas en el momento que suceden para lograr conducirlas, integrarlas a tu vida y que resulten posibilitantes.

ANEXO 4**Anexo 4.1 Inteligencia emocional - Hoja de evaluación de autocuidado**

A continuación, se presentan una serie de actividades, en las cuales deberá marcar con una "X" si realiza o dicha actividad.

ACTIVIDADES	SÍ	NO
1. La mayor parte del día la dedico a actividades del hogar o del trabajo.		
2. Soy incapaz de desconectarme de los mensajes o llamadas del teléfono, whatsapp, etc.		
3. Cuando me siento enfermo/a y tengo mucho qué hacer, no solicito ayuda.		
4. Me sobrecargo de trabajo o actividades		
5. Tengo la necesidad de sentirme productivo/a durante el día.		
6. Considero que no tengo tiempo para cuidar de mí.		
7. Mis seres queridos me reclaman que no poseo tiempo para ellos.		
8. Realizo actividades que disfruto durante el día.		
9. Es mis tiempos de comida siempre estoy realizando otra actividad a parte de comer.		
10. Al despertarme por las mañanas me sigo sintiendo cansado/a.		

Después de marcar las actividades, reflexionemos:

¿Qué es el autocuidado?	
¿Practico el autocuidado?	
¿De qué manera lo practico?	
En caso de no practicarlo, ¿Por qué no lo hago?	

ANEXO #4.2: Inteligencia emocional - Desarrollo de la temática

1. Inteligencia emocional

El término inteligencia emocional ha sido definido de la siguiente manera: “La capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones” La inteligencia emocional surge a través de las relaciones interpersonales y se regulan mutuamente. Esto significa que la inteligencia emocional es algo que aprendemos en nuestro contacto con otras personas y al mismo tiempo, esta afecta la calidad de nuestras relaciones con los demás.

Actualmente la inteligencia emocional en el ámbito laboral se define como la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz y está compuesta por cuatro aptitudes fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y habilidad social.

Gestión emocional

La regulación emocional es la capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. También se puede denominar gestión emocional. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento; tener buenas estrategias de afrontamiento; capacidad para autogenerarse emociones positivas, etc. Las competencias que configuran el bloque son las siguientes:

- **Expresión emocional apropiada.** Es la capacidad para expresar las emociones de forma apropiada. Implica la habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponderse con la expresión externa. Esto se refiere tanto a uno mismo como a los demás. En niveles de mayor madurez, supone la comprensión del impacto que la propia expresión emocional y el propio comportamiento puedan tener en otras personas. También incluye el hábito para tener esto en cuenta en el momento de relacionarse con otras personas.
- **Regulación de emociones y sentimientos.** Es la regulación emocional propiamente dicha. Esto significa aceptar que los sentimientos y las emociones a menudo deben ser regulados. Incluye la regulación de la impulsividad (ira, violencia, comportamiento); perseverar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades; capacidad para diferir recompensas inmediatas a favor de otras más a largo plazo, pero de orden superior; prevención de estados emocionales negativos (ira, estrés, ansiedad, depresión), etc.
- **Regulación emocional con conciencia ética y moral.** La regulación de las emociones, tanto las propias como las ajenas, debe hacerse siempre de acuerdo con unos valores morales. Estos valores habitualmente se basan en emociones como empatía, compasión, esperanza y amor. La regulación de las

emociones de los demás para manipular y aprovecharse de la situación sería totalmente impropio de las competencias emocionales bien entendidas. Conviene llamar la atención sobre este aspecto para evitar malentendidos.

- Remind. Esta palabra resume relajación, respiración, meditación y mindfulness. Son un conjunto de técnicas de regulación emocional que conviene potenciar por sus múltiples efectos positivos demostrados empíricamente. Las personas que practican alguna forma de remind están en mejores condiciones para la atención plena (mindfulness) y el bienestar.
- Regulación de la ira para la prevención de la violencia. Muchas veces la violencia se origina en la ira que no ha sido regulada de forma apropiada. Por esto, dentro de la regulación emocional cobra especial relevancia la gestión de la ira, ya que se ha demostrado que es una estrategia efectiva para la prevención de la violencia.
- Tolerancia a la frustración. Es una forma de regulación emocional que por su importancia recibe una denominación y un tratamiento específicos. Dado que la frustración es inevitable, una baja tolerancia a la frustración es una fuente de malestar y un riesgo para la ira y la violencia. Una alta tolerancia a la frustración aumenta las probabilidades de bienestar.
- Estrategias de afrontamiento. Habilidad para afrontar retos y situaciones de conflicto, con las emociones que generan. Esto implica estrategias de autorregulación para gestionar la intensidad y la duración de los estados emocionales.
- Competencia para autogenerar emociones positivas. Es la capacidad para autogenerarse y experimentar de forma voluntaria y consciente emociones positivas (alegría, amor, humor, fluir) y disfrutar de la vida. Capacidad para autogestionar el propio bienestar emocional en busca de una mejor calidad de vida.

2. Gestión emocional a través de la arteterapia y la escritura

La arteterapia es un método terapéutico para tratar algunas patologías psicológicas a través de las artes. Realizar cualquier actividad artística y concentrarse en ella ayuda a mejorar algunos trastornos y al mismo tiempo proporciona otras posibilidades de expresión. Por este motivo, este tipo de psicoterapia cuenta con muchas ventajas.

La arteterapia forma parte de las llamadas terapias artísticas, que utilizan múltiples disciplinas en intervenciones psicológicas y que pueden colaborar en mejorar trastornos como el estrés y la ansiedad, eliminar bloqueos, paliar problemas emocionales o superar determinados miedos.

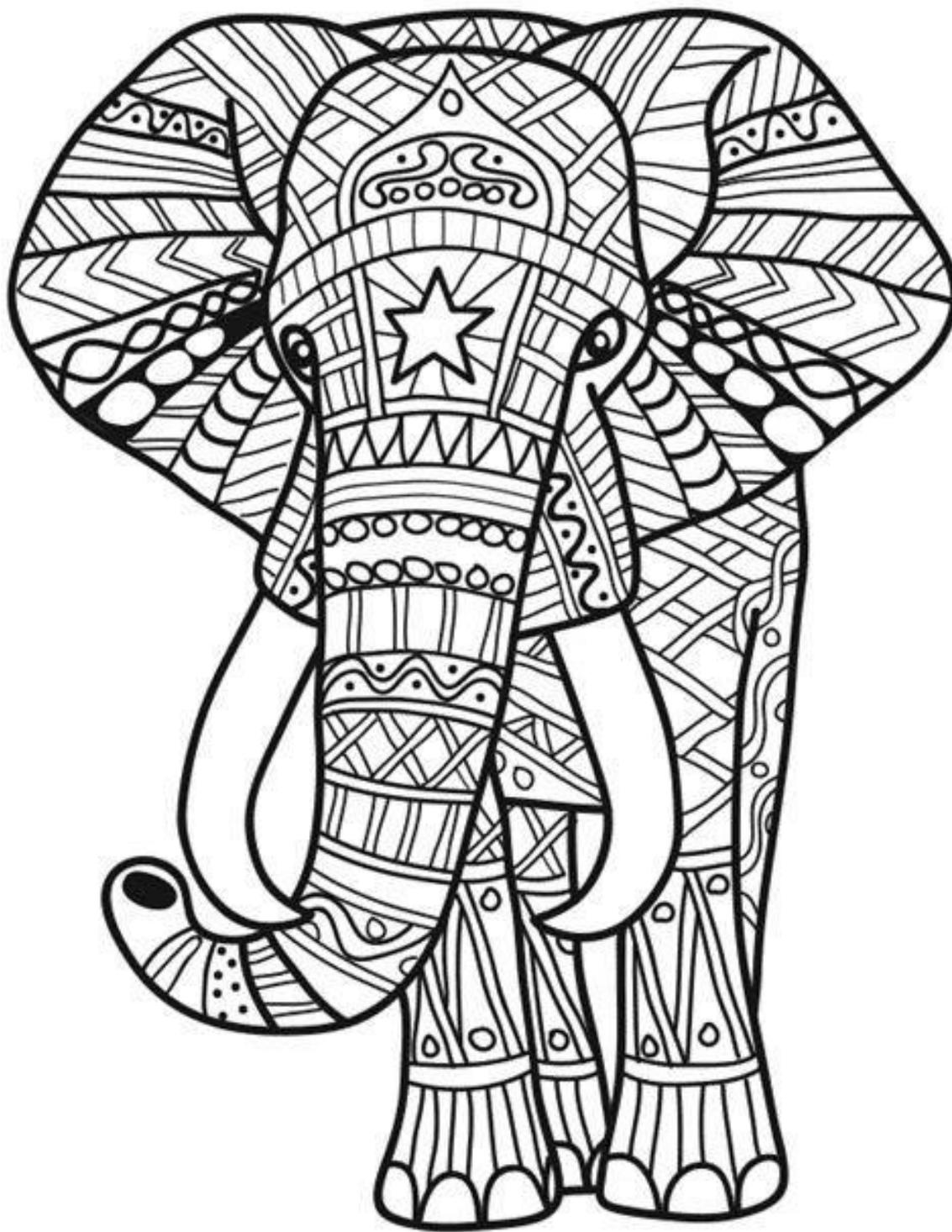
Además, practicar arteterapia no es exclusivo para personas con algún problema, sino que es un método adecuado para la gran mayoría de la población ya que uno de sus objetivos es la mejora del bienestar en general. En definitiva, esta terapia ofrece también

una nueva vía de desarrollo personal, para potenciar el autoconocimiento y para fomentar la creatividad tanto en niños como en personas adultas.

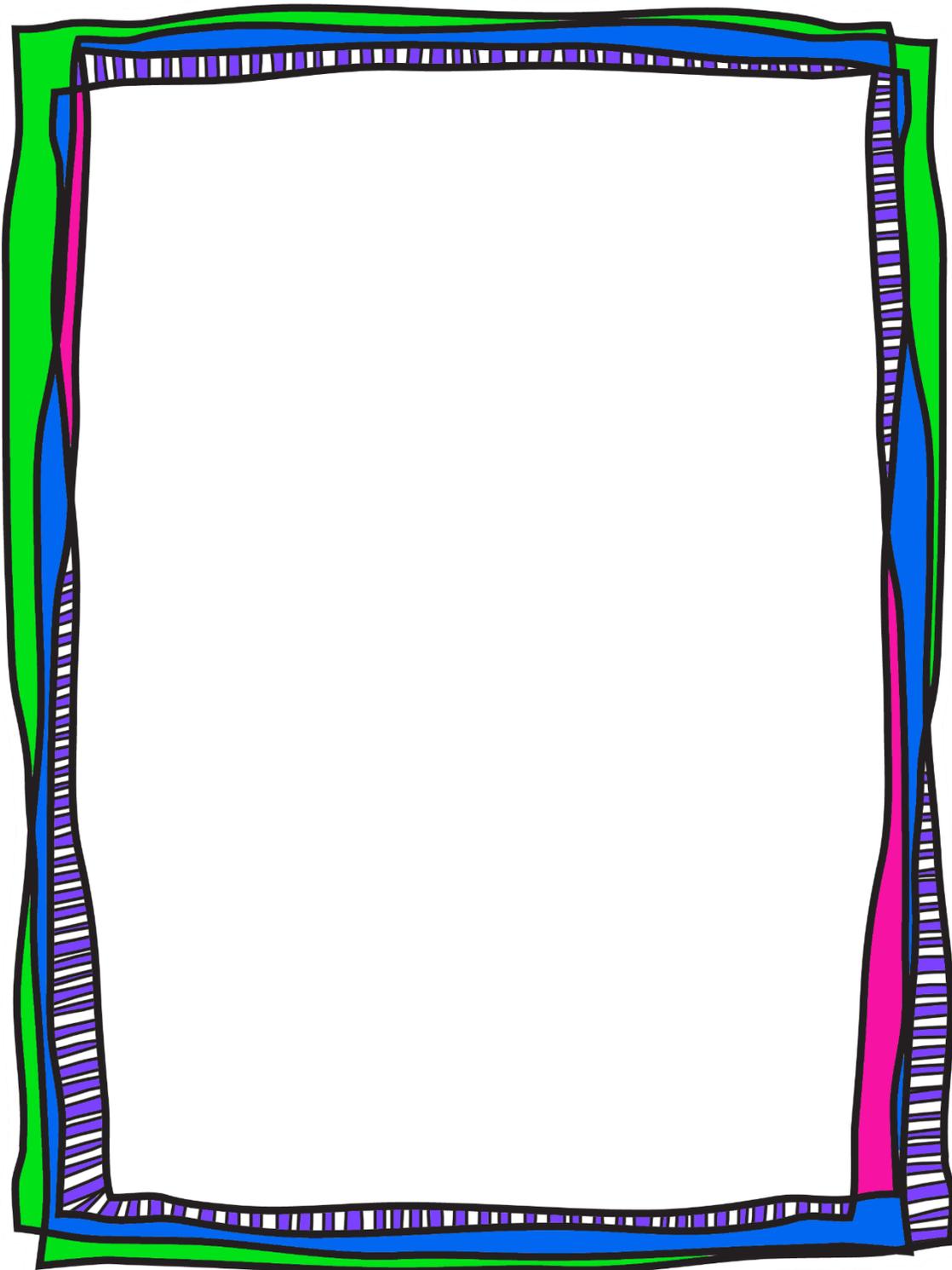
Asimismo, la **escritura** es una forma visible de nuestras ideas, emociones, sensaciones, deseos, problemas, expresados en palabras. Al plasmarlas en una hoja las soltamos, las liberamos y así permitimos que nuestra mente descanse.

Escribir para sanar es una herramienta que nos puede servir para expresar y canalizar nuestras emociones cuando nos sentimos bloqueados o desbordados. Escribir una “carta a mí mismo(a) del futuro” ayuda a levantar ánimos y recodar la manera en la que uno se siente actualmente y regresar a mente y cuerpo todas esas sensaciones que se desearan prolongar en el tiempo. Lo aconsejable es escribir por sí mismo(a) una carta en los momentos en donde se experimente tranquilidad y mayor sintonía consigo mismo(a) para después leerla cuando en momentos difíciles.

ANEXO #4.3: Inteligencia emocional – Mandala



ANEXO #4.4: Inteligencia emocional – Carta



ANEXO #4.5: Inteligencia emocional – Flores de conocimiento



ANEXO #5: Relaciones Interpersonales - Desarrollo De La Temática

Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales

♣ Comunicación fluida:

Anteriormente hemos mencionado la gran importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones, con el fin de alcanzar las metas y aumentar la productividad. De igual forma, esta herramienta es fundamental para que las relaciones y el clima funcionen de forma adecuada. Es conveniente no hablar de los compañeros detrás de ellos y no hacer comentarios negativos porque el trabajo se puede convertir en un serio problema.

Debemos ser siempre directos en lo que se refiere a comunicación hacia los demás. Si bien, cuando tengamos tiempo libre debemos evitar los temas laborales, ya que es importante que aprendamos a desconectar de la rutina y mejoremos el resto de relaciones que no sean dentro de este ámbito.

♣ No culpar a otras personas:

Muchas veces, no tenemos la responsabilidad de los errores o de los problemas que comete la empresa en su globalidad, porque inculpar directamente a terceras personas no es labor o tarea nuestra.

Sin necesidad de acusar a otras personas, podemos salvar nuestra responsabilidad del asunto. No obstante, debemos tener en cuenta que todos somos humanos y todos nos equivocamos así que no debemos hablar mal de nadie. Lo más conveniente es asumir nuestro papel en el asunto y ayudar a las personas que lo necesiten.

♣ Compartir el éxito:

Cuando nuestros compañeros y amigos alcanzan las metas que han deseado antes que nosotros o triunfan en un proyecto, no debemos sentirnos mal ni estar celosos. Todo lo contrario. Debemos alegrarnos por los demás y aprender de ellos, con el fin poder aplicar sus estrategias por nuestra cuenta propia.

Si se valora de forma sincera y positiva el trabajo de las demás personas, el clima y las relaciones laborales se verán fortalecidos. Además, esto demostrará el gran compañerismo e interés que tiene el resto del equipo por alcanzar el éxito común, evitando las rivalidades o malos entendidos.

♣ Actitud positiva:

Puede sonar repetitivo, pero la actitud con la que se afronta el trabajo diariamente es determinante para el éxito de las relaciones de todos los empleados. Es necesario que los problemas personales de cada uno queden en casa, y no sean transportados hacia el trabajo. Si se muestra interesado y amable hacia los demás, propiciará una aproximación entre las personas y mejorará el ambiente. Mostrarse alegre y generar buenas conversaciones y tratos hará que el día a día en la organización sea excelente.

♣ Ayudar y permitirlo:

Existen momentos en los que la opinión y la ayuda de los demás son muy importantes. Es cuando nos daremos cuenta de la existencia de las buenas relaciones y de que son indispensables para que se desarrolle el trabajo de forma óptima.

Es importante que nos mostremos disponibles con el objetivo de ayudar a los demás cuando sea posible y que también ellos puedan ayudarnos a nosotros en los momentos preciosos. El trabajo en equipo funciona mejor que el individual si se quieren alcanzar las metas, mejorar en el día a día y crear un clima de confianza y respeto.

ANEXO #6: Relaciones Interpersonales - Desarrollo De La Temática

Como restaurar las relaciones interpersonales

1) Evaluar la situación con profesionalidad

Lo más importante ante una situación de clima laboral deteriorado, es afrontar la situación con la mayor profesionalidad posible; comprendiendo que el surgimiento de conflictos laborales es algo habitual dentro de las empresas.

Para empezar, asumir responsabilidades como responsables de un equipo de trabajo con una relación laboral deteriorada puede ser un buen punto de partida, ya que ayudará al resto a abrirse y gestionar de forma más efectiva la situación.

Sin embargo, es importante que esta apertura se de en un entorno seguro y controlado. Se debe priorizar el trabajo y los objetivos de equipo frente a cualquier falta de afinidad o desencuentro. También conviene no «sobredimensionar» los desencuentros aislados que fácilmente pueden darse por un contexto puntual de estrés o tensión.

2) Comunicación fluida y transparente

Una comunicación interna efectiva en las organizaciones es crucial para alcanzar objetivos y mejorar la productividad. Y de igual forma, la comunicación es clave para que el clima laboral sea el adecuado en todo momento.

Si la relación laboral deteriorada se da entre dos actores ya detectados de antemano, es importante crear un contexto de mediación entre ambas partes, escuchando cada versión de los hechos y ofreciendo una solución dialogada y consensuada.

3) Aplicar un Liderazgo efectivo

Contar con un liderazgo positivo es la base de un equipo sólido y también puede serlo para la correcta restauración de una relación laboral deteriorada.

Un líder en su máxima expresión es capaz de escuchar, empatizar y manejar situaciones de tensión que anticiparán o lograrán corregir los conflictos que puedan existir entre compañeros.

4) Fomentar la confianza desde la Delegación y el Empowerment

Existen momentos en los que la ayuda y opinión de los compañeros de trabajo es necesaria. Y en ese momento es cuando notaremos que las buenas relaciones laborales son indispensables para desarrollar nuestras labores.

5) Actitud positiva

Aunque suene obvio, la actitud con la que se asume cada día de trabajo es determinante para el éxito de las relaciones con el equipo. Separar los problemas personales de los asuntos laborales es clave para mantener un buen clima laboral.

ANEXO #6.1: Relaciones Interpersonales - : “¿Tu y yo” o “yo y tu”?

Expresión Incorrecta en Segunda Persona	Expresión Correcta en Primera Persona
“Nunca me agradeces lo que hago por ti”	“Nunca agradezco lo que hacer por mi”
“No me estás entendiendo”	
“Vas a tener que cambiar para mejorar la relación”	
“Nunca respetas mis decisiones”	

1. Si una persona dice: “Me siento segura de mí misma”, pero mientras lo hace no te mira a la cara sino al suelo, **¿dirías que es segura? ¿por qué?**
2. Si una persona dice que se siente tranquila, pero se revuelve en su asiento, se frota las manos, se toca el pelo, etc., **¿crees que está tranquila? ¿cómo deberías actuar tú en la misma situación?**

ANEXO #7: Comunicación Asertiva – Desarrollo de la temática

Las actitudes que favorecen la comunicación y sugerencias para mejorarla

Ser empático

La empatía se trata de ver las cosas desde el punto de vista de los demás.

Cuando se recibe un mensaje de otra persona, tratar de no juzgar ni filtrar el mensaje por ideas o creencias preconcebidas. Jugar a ver las situaciones y las respuestas desde la perspectiva de la otra persona. “ponerse en los zapatos del otro”

Mantenerse en sintonía y entender sus emociones.

2- Aprendiendo a Escuchar

Escuchar no es lo mismo que oír, aprender a escuchar no sólo las palabras que se hablan, sino también la forma en que se hablan y los mensajes no verbales que se emiten. Utilizar las técnicas de aclarar y confirmar para estar seguros de lo que la otra persona ha dicho, de esta manera evitar cualquier confusión.

Tratar de no pensar en qué se va a decir a continuación, despejar nuestra mente y concentrarnos en el mensaje que se está recibiendo. Nuestros amigos, colegas y conocidos podrán apreciar nuestras buenas habilidades para escuchar.

3- Aplicando la Inteligencia Emocional

Ser consciente de lo que está pasando en la vida de la otra persona. Tratar de percibir cómo se siente.

Mantener contacto visual.

No tener miedo de pedir que nos brinden su opinión ya que esto ayudará a hacer que la otra persona se sienta valorada.

Considerar el efecto emocional de lo que está diciendo. Comunicarse dentro de las normas de comportamiento aceptables para la otra persona. Pensar antes de hablar.

4- Resolviendo los conflictos

Aprender a solucionar y resolver los problemas y conflictos que puedan surgir.

Aprender a ser mediador y un eficaz negociador.

Usar las habilidades de escucha para entender ambos lados de un argumento – alentar y facilitar el diálogo de las personas entre sí.

Tratar de no ser parcial y allanar el camino para la resolución de conflictos.

5- Comunicándose con eficacia

No decir lo primero que viene a la mente, tomar un momento y prestar mucha atención a lo que dices y cómo lo dices. Centrarse en el significado de lo que quiere comunicar.

Tener especial cuidado en considerar cómo su mensaje puede ser recibido por la otra persona.

Presentar la información en forma clara para que su significado pueda ser entendido.

Al comunicar con claridad, se puede ayudar a evitar malentendidos y conflictos potenciales.

Ser conscientes de los mensajes que se envían a través de los canales no verbales: hacer contacto visual y evitar el lenguaje corporal defensivo. Prestar especial atención a las diferencias culturales, experiencias pasadas, actitudes y habilidades antes de transmitir un mensaje.

ANEXO #8: Comunicación asertiva – Desarrollo de la temática

INTERVENCIÓN, INTERJECCIÓN, INTERRUPCIÓN

Los procesos y técnicas de comunicación son de difícil reconocimiento, y más difíciles aún de definir. No existen dudas de que precisamos mejorar nuestra capacidad de comunicación, tanto individual como grupal.

La intervención y la interjección

Son habilidades de conversación que, usadas convenientemente, pueden ayudar a eliminar la interrupción, que es el tercer elemento de una conversación.

Queremos aquí: a) definir los tres elementos que entran en una comunicación, a saber, la intervención, la interjección y la interrupción. Procuraremos ilustrar, a través de un ejemplo concreto, cómo ocurren en una interacción grupal tales fenómenos: b) desarrollar un modelo para entrenamiento grupal, en que los miembros del grupo puedan identificar los tres elementos, a fin de cambiar sus actitudes de comunicación, en lo que hace a la interrupción, para saber usar con habilidad la intervención y la interjección.

Una *interrupción* se define como un acto que distrae, interrumpe o termina la corriente de comunicación de otras personas. Se entienden por *interjecciones*, las exclamaciones verbales o no verbales breves, que demuestran intervenciones imposibles de describir, tales como: "ah", "más", "bonito", "estupendo", "lindo", o un simple movimiento de cabeza como señal de aprobación o de desaprobación.

Las *intervenciones* son las actitudes más expresivas del grupo. Son oportunas cuando sirven de apoyo y de esclarecimiento, facilitando una buena relación y mejorando la calidad de la comunicación entre los individuos.

Vamos a ilustrar estos tres procesos. Cinco personas planean pasar juntas un fin de semana. Juan, que es el anfitrión, le dice a Pablo (que no sabe dónde vive Juan) cómo llegar hasta su casa. Juan explica la dirección: "Sigue hasta el empalme y dobla en la tercera calle."

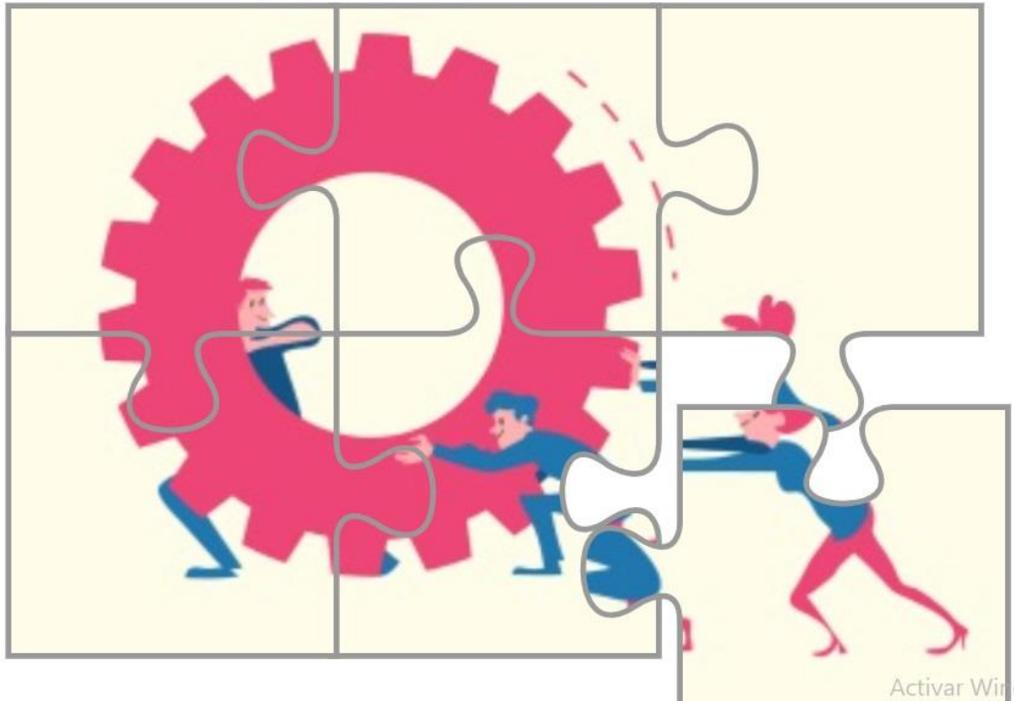
En ese ejemplo, la *interjección* podría haber aparecido de modo diferente, como un movimiento de cabeza por parte de los demás, dando a entender que estaban comprendiendo, o simplemente, respondiendo: "está bien", "comprendido".

La *interjección* generalmente no hace que se detenga la corriente de ideas o el discurso. El acto de *intervención* generalmente mejora la comunicación. Por ejemplo, se podría haber dicho que el empalme estaba en reparación, y que por lo tanto sería necesario tomar otra ruta.

La *interrupción*, por su parte, no es una simple intervención en la conversación. Es un corte y muchas veces produce tensión. La persona, al hablar, se da cuenta muy bien de si la que escucha es o no es receptiva. Cuando nota que los oyentes interrumpen fácilmente, y no procuran contribuir, que no aceptan fácilmente el diálogo, trata de tomar medidas preventivas, medidas que eviten la interrupción, hablando más rápidamente, más alto, diciendo cosas como "sólo un minuto", o "déjame terminar", o "no me interrumpas".

En resumen, la persona que trata de *intervenir* contribuye efectivamente en la conversación; aquellas que procuran *interrumpir* alejan la conversación, llevando la atención a un segundo plano. La *comunicación* entre las personas no debe suceder por accidente, sino que debe ser el resultado de funciones claramente comprendidas y oportunamente ejercidas. Cada persona debe asumir la responsabilidad por el diálogo total, por el intercambio de funciones. De esta manera, cada persona debe efectivamente escuchar, observar y compartir los datos del proceso, ofreciendo su contribución personal de manera sensible y clara. Facilitar la conversación significa crear oportunidades para intervenciones.

ANEXO #9: Liderazgo – Exploración De Conocimientos Previos



DESARROLLO DE LA TEMÁTICA

“El sector sanitario, siempre tan cambiante, precisa de líderes que ayuden a navegar a través de las tormentas”

El liderazgo se caracteriza por una serie de habilidades. No es cuestión de tener un título o un cargo, sino de influir sobre los demás para conseguir un resultado positivo. Los profesionales sanitarios tanto clínicos como gestores, deben asumir su responsabilidad en la solución de los retos que actualmente afronta la sanidad, y dar un paso adelante en los aspectos relacionados con el liderazgo.



- Competencias que deben poseer los directivos en el área de la salud según la

Sociedad Española de Directivos de la Salud. Elaboración propia.

¿Qué es el Liderazgo?

Es el producto de la unión de habilidades personales y la práctica de virtudes que se cultivan con mucho esfuerzo para lograr el crecimiento personal.

Una lideresa y un líder es el que guía, el que conduce y dirige a un grupo humano, es decir quién dinamiza un grupo o una organización para su desarrollo en base a un proyecto.

Diferenciar a la jefa o al jefe de la lideresa o del líder nos permitirá saber quién queremos ser... echemos un vistazo:

La Jefa El Jefe

- Da órdenes.
- Impone su autoridad y poder.
- Infunde temor.
- Piensa y habla en clave de "YO"
- Vive pensando en las actividades.
- Dice "lleguen a tiempo".
- Recrimina por las faltas.
- Sabe cómo se hace.
- Dice "vayan"
- Manipula a su gente.
- Ve el hoy. Ordena y manda.
- Nunca tiene tiempo para dialogar.
- Está orientado a las cosas.
- Hace que su gente sepa adónde va él.
- Trabaja duro para producir.



La Lideresa El Líder

- ✓ Inspira, guía, motiva.
- ✓ Pide y obtiene participación.
- ✓ Atrae y procura buena voluntad.
- ✓ Piensa y habla en clave de "nosotros"
- ✓ Vive pensando en los valores
- ✓ Llega antes
- ✓ Ayuda a enmendar las faltas.
- ✓ Muestra cómo se hace.
- ✓ Dice "vamos"
- ✓ Desarrolla a su gente.
- ✓ Enfoca el hoy y el mañana.
- ✓ Consulta, aclara y apoya.
- ✓ Encuentra tiempo para dialogar.
- ✓ Está también orientado a las personas.
- ✓ Facilita a su gente
- ✓ Sabe adónde van ellos.
- ✓ Trabaja duro para ayudar a su gente a producir.



HABILIDADES DE UN LIDER O LIDERESA POSITIVO:

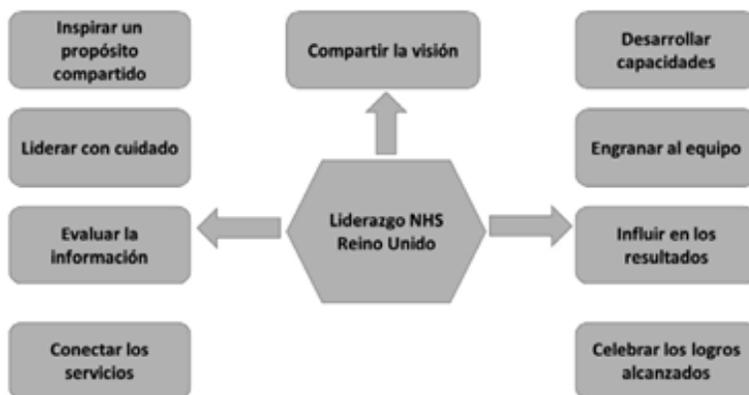
- Disposición para moldear algunos aspectos personales, como el comportamiento.
- Desarrollar nuestra inteligencia emocional.
- Cultivar la mente y el espíritu.
- Fomentar tu capacidad de comunicación.
- También necesitaremos un espíritu autocrítico sano.
- Y una actitud de cambio permanente para superar nuestras debilidades.

¿Cuáles son las Habilidades que debe tener una lideresa o un líder?

- Tener una identidad fortalecida.
- La práctica constante de valores.
- Te brindamos una lista para que los tomes en cuenta:
- Vocación de servicio: solidaridad y reciprocidad.
- Tolerancia y capacidad de diálogo: saber escuchar y deseo de entender al otro.
- Carácter, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Disciplina y responsabilidad.
- Predicar con el ejemplo.

Modelo de liderazgo de la Academia de Liderazgo del Servicio Nacional de Salud (NHS) del Reino Unido:

:



I.- Inspirar un propósito compartido

Los líderes deben fomentar la creación de un propósito compartido en los profesionales independientemente de su rol en la organización, inspirándoles para que crean en la importancia de los valores comunes para que los pacientes, sus familiares y la comunidad se puedan beneficiar de los servicios que se les presta.

II.- Liderar con cuidado

Los líderes deben comprender las emociones subyacentes que afectan a sus equipos y deben preocuparse por sus integrantes individualmente, ayudándoles a superar sentimientos que les inquieten para que puedan centrar su energía en prestar un servicio de excelencia a los pacientes.

III.- Evaluar la información

Su importancia radica en que los líderes deben estar abiertos y mantener una actitud alerta ante la información, investigando qué está ocurriendo en el momento actual para que puedan pensar y decidir de manera informada cómo desarrollar propuestas de mejora.

IV.- Conectar los servicios

Esta dimensión es importante porque los líderes deben conocer y entender cómo se hacen las cosas en distintas organizaciones y equipos y ser conscientes de las implicaciones de las diferentes estructuras, metas, valores y culturas para ser capaces de establecer relaciones, compartir riesgos y colaborar eficazmente.

V. Compartir la visión

La visión de la organización y la empresa expresan creencias y referencias internas, constituyendo el eje central alrededor del cual giran los elementos esenciales, transformándose en hábitos de conducta profesional. Por tanto, la visión de la or-

ganización sanitaria tiene que ser clara, conocida, compartida y trasladada en todas las actuaciones profesionales.

VI. Desarrollar la capacidad

El líder realiza una labor de coach. El coach no es más que un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Debe poseer una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad. Es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales, y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

VII. Engranar al equipo

El líder realiza fundamentalmente una labor de engranaje del equipo, facilita el trabajo realizado por todos los colaboradores. En un símil con una máquina, “daría la grasa” para que toda la maquinaria funcione con fluidez y sin disfunciones. Detecta dificultades y actúa rápidamente para que no obstruya el funcionamiento normal de las organizaciones sanitarias.

VIII. Influir en los resultados

El líder influye claramente en el equipo, para alcanzar los objetivos clave de la organización, determina los flujos, circuitos y procesos, facilitando el conseguir los

mejores resultados, que, en el entorno sanitario, sería alcanzar la mayor satisfacción de los pacientes y familiares.

IX. Celebrar los logros alcanzados

Los líderes celebran y ponen en valor los logros alcanzados por el equipo, reconocen y felicitan a los profesionales por el trabajo bien hecho, estimulan y refuerzan cuando los resultados son positivos; todo ello motiva para seguir alcanzando nuevos retos.

Lyons⁶⁴ señala las siguientes claves para el éxito en el liderazgo en el sector sanitario:

- Confianza entre los profesionales asistenciales y de estos con los gestores y directivos.
- Actitud y cultura positivas por parte del equipo clínico.
- Liderazgo efectivo del equipo asistencial, médico y enfermería.
- Centralidad del paciente.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Rendir cuentas adecuadamente ante los accionistas u órganos de gobierno y dirección.

El trabajo del líder consiste en conseguir que el equipo asistencial se sienta accionista de su organización sanitaria y representarles ante los altos niveles en la toma de decisiones asistenciales y financieras.

¿Cuáles son los abismos en los que puede caer una lideresa o un líder?

Hay muchos peligros que rodean al líder y que puede influenciar de manera negativa en el o ella.

El endiosamiento. El que tengamos responsabilidades y seamos reconocidos, puede tener como consecuencia que creamos que somos superiores a los demás.

Perder contacto con la realidad. Es cuando No reconocemos el espacio ni los problemas que afronta nuestro entorno.

Quedar obsoleto. Es cuando nos aceptamos las nuevas herramientas que se nos presentan, o que tenemos que aprender cosas nuevas.

Ser complaciente. Es cuando dejamos de ser imparciales, y priorizamos nuestros intereses y buscamos sacar provecho de las circunstancias.

Perder la motivación. ¡Esto sí es un verdadero peligro! Si como lideresa o líder olvidas las razones que te motivaron a guiar un proyecto en común, o crees que el esfuerzo no tendrá recompensa, entonces el grupo también estará desanimado.

ANEXO #10: Liderazgo, Desarrollo De La Temática

El ambiente de la organización se ve influido por el estilo de liderazgo: cómo los coordinadores motivan a sus colaboradores, recaban y utilizan información, toman decisiones, gestionan iniciativas de cambio y afrontan las crisis. Goleman (2004), expone seis estilos de liderazgo básicos. Cada uno de ellos se deriva de diferentes competencias de la inteligencia emocional, funciona mejor en situaciones concretas y afecta al ambiente de la organización de diferentes maneras.

Tipos de Liderazgo según Goleman

Tipos de liderazgo	Características
<i>El estilo coercitivo</i>	El líder ordena y manda. Nadie lo puede cuestionar y tampoco pide opiniones. Puede ser muy eficaz en una situación de renovación o desastre natural o cuando se trabaja con empleados problemáticos. Pero, en la mayoría de las situaciones, inhibe la flexibilidad de la organización y disminuye la motivación de los trabajadores.
<i>El estilo autoritario</i>	Estipula el objetivo general, pero da libertad para que la gente elija su medio de llegar hasta él. Este estilo funciona sobre todo cuando una empresa va a la deriva, pero es menos eficaz cuando el líder trabaja con un equipo de expertos que poseen más experiencia que él.
<i>El estilo afiliativo</i>	Este estilo gira en torno a las personas. Resulta especialmente útil para generar armonía o subir la moral en un grupo. Pero el hecho de solamente elogiar también puede causar que un bajo rendimiento no sea corregido. Asimismo, los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos, lo cual a menudo sume en un dilema a los empleados.
<i>El estilo democrático</i>	Los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. Los líderes democráticos fomentan la flexibilidad y la responsabilidad en la organización y ayudan a generar ideas nuevas. No obstante, se deben realizar reuniones interminables y unos empleados confusos que sienten que carecen de un líder.

<i>El estilo visionario</i>	El líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas. Las normas de trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Un líder que establece elevados criterios de rendimiento y que sirve de ejemplo tiene un impacto muy positivo en los empleados que están motivados y son muy competentes. Pero otros tienden a sentirse abrumados por las exigencias de excelencia de un líder de este tipo, y a molestarse por su tendencia a tomar las riendas de cualquier situación.
<i>El estilo formativo</i>	Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Este estilo se centra más en el desarrollo personal que en tareas estrictamente relacionadas con el trabajo. Funciona bien cuando los empleados ya son conscientes de sus debilidades y quieren mejorar, pero no cuando se resisten a modificar sus conductas.

ESTILOS DE LIDERAZGO:



ANEXO #11: Rúbrica de Evaluación de jornadas

Aspectos de la capacitación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Dominio de los temas expuestos por parte de las facilitadores					
2. Contenidos desarrollados con claridad					
3. Desarrollo de ejemplos prácticos sobre los temas abordados					
4. El material de apoyo entregado es acorde a los contenidos desarrollados y presentan claridad para su posterior utilización					
5. Relevancia de la información a las necesidades profesionales					
6. Existieron ayudas audiovisuales en relación al contenido					
7. La capacitación alcanzó sus expectativas					

Lo que más me gustó fue:

Lo que creo que se podría mejorar es:

ANEXOS DE LA **INVESTIGACIÓN**

Anexo #12

Antecedentes Históricos del Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud afirma que la Institución nace el 23 de julio de 1900 bajo el nombre de “*Consejo Superior de Salubridad*”, el cual dependía del Ministerio de Gobernación. En 1920 se fundó la “*Dirección General de Sanidad*”, todavía en dependencia del Ministerio de Gobernación (2015).

Posteriormente en 1948 se crea el “*Ministerio de Asistencia Social*”, a finales de ese mismo año se contaba con 32 servicios en 32 municipios, con un personal de 565 personas y un presupuesto de 1,158,620.00 colones.

No es hasta en 1950 que El Ministerio de Asistencia Social, pasó a ser “El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”.

En 1989 - 1990 se determinó la necesidad de crear una descentralización efectiva de la atención a los pacientes, creándose los Sistemas Locales de Salud (SILOS). En el 2000, la red de servicios creció a 610 establecimientos distribuidos en 30 hospitales y 357 unidades de salud, la cual fue reforzada con equipo invirtiendo 8 millones de colones y mejoramiento de su infraestructura.

Anexo# 13. Análisis e interpretación de resultados de pilotaje y validación de instrumentos.

Pilotaje para validación de los Instrumentos de la investigación

El pilotaje tuvo como objetivo la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para la elaboración del estudio: “Propuesta de intervención psicolaboral sobre la influencia psicológica del tipo de liderazgo que se manifiesta en las relaciones laborales del personal multidisciplinario, correspondientes a la Dirección Regional Central del Ministerio de Salud en los departamentos de La Libertad y Chalatenango.” con el fin de encontrar oportunidades de mejora a los instrumentos y la metodología de aplicación para su validación.

Instrumentos validados a través del pilotaje:

- Guía de observación individual completada por el equipo investigador.
- Guía de observación de infraestructura completada por el equipo investigador.
- Cuestionario autoaplicado dirigido al Personal multidisciplinario de las Unidades de Salud de la Región Central.
- Entrevista dirigida al Médico Coordinador, Jefatura de enfermería, Jefatura de Saneamiento ambiental y Jefatura de promotores de salud de Unidades de Salud de la Región Central aplicada por el equipo investigador.

En términos generales, se consideró para la prueba piloto la participación de dos grupos de colaboradores y coordinadores pertenecientes a las Unidades Comunitarias de Salud Familiar del Puerto de La Libertad y de San Juan Opico, haciendo un total de 37 personas de los cuales 7 corresponden a Coordinadores y 25 corresponden a colaboradores, cumpliendo de esta manera con el 25% de la muestra seleccionada.

Durante el desarrollo del pilotaje se evidenciaron algunas debilidades en diferentes escenarios a nivel general, principalmente centradas en modificación de términos acordes al contexto de entornos sanitarios y las divisiones de sus áreas y jerarquías. De igual forma se detectaron preguntas repetitivas o redundantes que fueron eliminadas.

La experiencia del pilotaje permitió incluir estos ajustes en los instrumentos a fin de realizar el proceso de validación. Por ello se tomó a bien implementar las siguientes oportunidades de mejoras:

Tabla. Oportunidades de mejora en instrumentos.

Aspecto	Oportunidad de mejora
Mejoras a la Metodología de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ● El equipo de aplicador de cuestionarios y entrevistas estará preparado para atender de forma individual a personas con dificultad en lectura y escritura para el llenado de instrumentos. ● Al depender de la disponibilidad de tiempo de los trabajadores de salud se brindarán indicaciones generales e individualmente cuando sea necesario.

**Mejoras a
la
estructura
de los
instrumen
tos**

Mejoras el cuestionario.

- Se eliminará la casilla de “Puesto que desempeña” en los datos personales para evitar sesgo en las respuestas por temor a ser identificado.
- Corrección en el formato del cuestionario, para adecuación de las preguntas y espacio de respuesta a las hojas de impresión para evitar confusiones.
- Modificación en la numeración de ítems en una serie del 1 al 33 para mayor practicidad.
- Eliminación de ítems: 1, 15, 16, 18, 30, 33 y 42.
- Modificación de ítems 7, 8 y 21 de pregunta a afirmación.
- Reformulación de ítems 13, 28, 34 y 35, mejoras en redacción para mayor comprensión.
- Unificación de ítem 24 y 26 por referirse a una misma situación.

Mejoras a entrevista.

- Se eliminará la casilla de “Puesto que desempeña” en los datos personales para evitar sesgo en las respuestas por temor a ser identificado.
- Corrección en el formato del cuestionario, para adecuación de las preguntas y espacio de respuesta a las hojas de impresión para evitar confusiones.

- Modificación en la numeración de ítems en una serie del 1 al 19 para mayor practicidad.
- Eliminación de preguntas: 1, 4, 7, 10, 12, 14, 16, 19, 24, 25.
- Pregunta 25 modificación de la palabra departamento por establecimiento.
- Reformulación de preguntas 2 y 7 para una mejor comprensión.

Mejoras a guía de observación individual

- Adición de un ítem que incluya si existen personas con dificultades para leer o escribir, dentro de la muestra.

Mejoras a guía de observación de infraestructura

- Redacción de ítems en positivos para evitar confusiones en la intención de respuesta.

Validez de los instrumentos

La **validez** de un instrumento, en términos generales, es referida al grado en que dicho instrumento mide realmente la variable que pretende medir (Morales Vallejo, 2008 y Anastasi, A.; Urbina, S., 1999); y específicamente, para el proceso de validación de los instrumentos elaborados, siguiendo a su vez a Hernández Sampieri (2014) se tomaron las siguientes consideraciones que permiten certificar que dichos instrumentos miden lo que dice medir.

Validez de criterio: Comparación por criterio externo, a partir de instrumentos similares ya existentes.

Validez de constructo: Modelo teórico empírico, apegado a un modelo teórico específico que explica la forma en la que se definirá y medirá cada una de las variables de interés.

Validez de contenido: referida al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir, el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida. Para ello se tomó el método por **juicio de expertos** a través de entrevistas de consulta, revisión por parte del Asesor de Trabajo de Grado.

Proceso de Validación:

El proceso de validación con Coordinadores y Colaboradores tuvo como finalidad principal, poner a prueba distintos aspectos de los instrumentos, principalmente en aspectos técnicos de validez y confiabilidad.

Comprende la aplicación de los instrumentos a una muestra representativa del personal de las Unidades Comunitarias de Salud Familiar. En dichas Unidades, la aplicación requirió que tanto el personal como el equipo aplicador completara los respectivos instrumentos y así evaluar la comprensión de las preguntas y los resultados de validez y confiabilidad de los mismos de manera individual y en conjunto.

A partir de la sistematización de la aplicación en campo, y sus posteriores procesos de filtración, se siguieron las fases que se detallan a continuación:

Tabla. Fases del proceso de validación.

FASE	DESARROLLO
------	------------

FASE I: PROGRAMACIÓN	<p>Se seleccionaron las UCSF que formarían parte del proceso de validación y se realizaron las gestiones correspondientes para la autorización del proceso de validación. Coordinándose, entonces para la visita a las UCSF con la debida autorización de La Dirección Regional de Salud Central del Ministerio de Salud de El Salvador. La programación específica de las visitas en las que se realizaron las aplicaciones a los Coordinadores y Colaboradores divididos en dos grupos según su Unidad correspondiente: Puerto de La Libertad y San Juan Opico.</p>
---------------------------------	---

FASE II: APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	<p>Se procedió a la propia aplicación de los instrumentos en las UCSF.</p> <p>Para la aplicación se solicitó y preparó el espacio físico adecuado para la aplicación de los instrumentos.</p> <p>El proceso consistió en la llegada del equipo investigador junto con el apoyo de un representante de la Dirección Regional de Salud Central para la correspondiente identificación con el/la director/a de la Unidad de Salud, con lo cual se procedió al reconocimiento del espacio físico y la organización del personal para los grupos de aplicación. Posterior a ello, el equipo investigador procedió a la presentación del equipo aplicador, se realizó una pequeña introducción y se brindaron las indicaciones según lo establecido en cada instrumento.</p> <p>Dicho lo anterior, se facilitó al personal un cuestionario y bolígrafo de ser necesario.</p> <p>Durante la aplicación de los instrumentos el equipo investigador respondió las dudas que pudieran surgir y se aplicaron respectivas guías de observación.</p>
--	---

	<p>Al finalizar la aplicación de los instrumentos, se procedió a agradecer al personal por su participación y se dio paso a la organización y clasificación del material utilizado.</p>
<p>FASE III: LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS.</p>	<p>En esta fase se consolidaron y procesaron los instrumentos aplicados, para su clasificación, revisión y vaciado. De tal manera que, con el anterior procedimiento se logró recabar los datos específicos de la distribución de la muestra a partir de la aplicación.</p>
<p>FASE IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN</p>	<p>Luego, se analizaron los resultados por medio del estadístico simple y se obtuvieron los principales resultados de validez y confiabilidad de los instrumentos revisados y construidos, datos</p>

<p>DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS.</p>	<p>que, extraídos de la aplicación antes descrita, corresponde también a esta fase el procesamiento y presentación de resultados.</p>
<p>FASE V: CORRECCIÓN DE INSTRUMENTOS</p>	<p>Finalmente, se procedió a la incorporación de las observaciones y modificaciones pertinentes en los instrumentos previamente elaborados dando como resultado instrumentos con validez y confiabilidad que responden a las necesidades del estudio realizado.</p>

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- A partir de los resultados obtenidos de la validación de instrumentos, se considera necesario la eliminación de ítems detallados en el capítulo de análisis e interpretación de resultados debido a su carácter repetitivo, ambiguo y confuso.
- Se requiere la incorporación de observaciones a la redacción de los instrumentos con el fin de lograr una mayor comprensión por parte de los individuos.
- Se concluye que los instrumentos responden a las necesidades del estudio y, por lo tanto, éstos poseen validez, confiabilidad y fiabilidad.

Recomendaciones

- Se recomienda la consideración de personas con dificultades lecto-escritoras para la aplicación de los instrumentos.
- Se recomienda que la extensión del instrumento abarque únicamente los ítems necesarios para la medición de las variables.
- Se recomienda la utilización de un lenguaje sencillo y comprensible para todo tipo de población.

Anexo#14

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



**ENTREVISTA A
COORDINADORES**

OBJETIVO: Identificar las necesidades de capacitación del personal en las Unidades de Salud de la Región Central para el diseño e implementación de un programa de intervención psicolaboral.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas a las cuales deberá de contestar reflejando su realidad. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, conteste con sinceridad, las respuestas a esta entrevista son de carácter confidencial y de uso académico.

Datos generales

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de trabajar en la institución: _____

Nombre de UCSF a la que pertenece: _____

Establecimiento donde labora: _____

1. ¿Cuáles son sus pasatiempos favoritos?

PARTE I

2. ¿Considera que su trabajo es agotador y requiere mucho esfuerzo? Sí/No ¿Por qué?

3. ¿Cómo reacciona frente alguna crítica y/o reproche por las decisiones que toma?

4. A continuación, se mencionan una serie de situaciones, indique si ha experimentado alguna de ellas en las últimas semanas.

Fatiga o pérdida de energía		Falta de sueño	
Disminución de la capacidad para pensar o concentrarse		Sueño excesivo	
Pérdida de interés en actividades que usualmente disfruta		Estado de ánimo decaído	
Sentimientos de culpa		Pensamientos recurrentes de muerte o enfermedad	

5. ¿Cómo reacciona frente a alguna crítica y/o reproche por las decisiones que toma?

6. ¿Alguna vez ha tenido en su equipo de trabajo personas con trastornos o enfermedades mentales? Si la respuesta es sí, comente su experiencia

PARTE II

7. ¿Considera que se le reconoce cuando realiza un buen trabajo en el departamento a su cargo?

-
8. ¿Cuál considera que es la percepción de sus compañeros y personal a cargo acerca de las funciones que desempeña?
-
-

PARTE III

9. ¿Considera que hay situaciones en su puesto de trabajo que podrían generar bajo rendimiento en sus actividades laborales? ¿Cuáles?
-
-

10. ¿Considera que el tiempo de su jornada laboral es suficiente para completar sus actividades institucionales?
-
-

PARTE IV

11. ¿Considera que el trabajo que realiza es importante para usted y para los demás? Si/No
¿Por qué?
-
-

PARTE V

12. ¿Cómo describiría sus relaciones laborales con el personal a su cargo?
-
-

13. ¿Ha observado o experimentado alguna situación de discriminación por género, orientación sexual, ideología política u otros en su lugar de trabajo? ¿Cómo se sobrellevó dicha situación?

14. ¿Considera que en su área de trabajo, existen muchos rumores o chismes sobre los empleados de la institución?

15. ¿Cómo resuelve las dificultades que se presentan dentro de su departamento?

PARTE VI

16. ¿Cómo describiría a un Líder?

17. ¿De qué forma motiva a su personal a cargo para que realicen de mejor manera sus actividades?

18. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar en el personal de su departamento?

19. ¿Qué cualidades y características positivas posee el equipo de su departamento?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo#15**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

A continuación, se mostrarán una serie de afirmaciones, a las cuales tendrá que responder acorde a su experiencia si está muy de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo o muy en desacuerdo con cada una de ellas. Dentro de este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas, solamente se solicita contestar con sinceridad ya que las respuestas obtenidas son de carácter confidencial y estrictamente de uso académico.

Esta herramienta está diseñada para detectar a través de indicadores su estilo de liderazgo dominante, así como sus estilos secundarios. Es posible que tenga más de un estilo dominante como prueba de su agilidad de liderazgo.

ESTILO 1		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	El rol más importante de un líder es el de inspirar a otros para alcanzar resultados importantes.	<input type="checkbox"/>				
2	Soy una persona empática o comprensiva.	<input type="checkbox"/>				
3	Soy bueno para ayudar a la gente a conectar su trabajo con los objetivos de la organización.	<input type="checkbox"/>				
4	Creo que la gente necesita una visión compartida para lograr grandes cosas juntos.	<input type="checkbox"/>				
5	Soy muy abierto al compartir información con mi equipo.	<input type="checkbox"/>				

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

ESTILO 2		Muy de	De	Neutral	En	Muy en
		acuerdo	acuerdo		desacuerdo	desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Disfruto de apoyar a otros para que desarrollen al máximo su potencial.	<input type="checkbox"/>				
2	Soy bueno para identificar las fuerzas y debilidades de otros.	<input type="checkbox"/>				
3	Es importante para mí que mis subalternos comprendan su futuro profesional en la compañía.	<input type="checkbox"/>				
4	Siento que mi trabajo principal como líder es el de orientar y motivar a otros para alcanzar metas.	<input type="checkbox"/>				
5	Es más importante delegar tareas importantes que hacerlas yo mismo, incluso cuando la persona en la que delegue no tenga todas las habilidades requeridas para llevarla a cabo.	<input type="checkbox"/>				

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

ESTILO 3		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Es importante tener armonía en mi equipo y en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
2	El ánimo del empleado es un agente clave para el desempeño de la compañía.	<input type="checkbox"/>				
3	El hacer relaciones con la gente dentro y fuera de la compañía es clave para una carrera exitosa.	<input type="checkbox"/>				
4	Al evaluar el desempeño de mis subalternos antepongo su colaboración y habilidades para trabajar en equipo a habilidades relacionadas con su trabajo.	<input type="checkbox"/>				
5	Es importante que los conflictos interpersonales entre empleados se resuelvan tranquila y rápidamente.	<input type="checkbox"/>				

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

ESTILO 4		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Se debe aplicar siempre un enfoque a consciencia al tomar decisiones importantes.	<input type="checkbox"/>				
2	Soy un excelente escucha.	<input type="checkbox"/>				
3	Es importante para un gerente, invertir tiempo extra para obtener retroalimentación de toda la gente afectada por una decisión.	<input type="checkbox"/>				
4	La gente sólo apoyará aquellos planes que ayudaron a crear.	<input type="checkbox"/>				
5	Trabajo duro para lograr resultados en los que todos ganen, mis colegas y la compañía.	<input type="checkbox"/>				

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

ESTILO 5		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Soy una persona ambiciosa.	<input type="checkbox"/>				
2	La competencia amistosa en el trabajo, entre departamentos o personas, es buena para la compañía.	<input type="checkbox"/>				
3	Percibo mis estándares como altos en cuanto a mi profesionalismo y resultados.	<input type="checkbox"/>				
4	El rol principal de un líder es el de asegurar la ejecución enfocada y eficiente de su plan de negocios.	<input type="checkbox"/>				
5	La prioridad más importante de un líder de negocios es dar resultados.	<input type="checkbox"/>				

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

ESTILO 6		Muy de	De	Neutral	En desacuerdo	Muy en
		acuerdo	acuerdo			desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Las compañías necesitan líderes fuertes que pueda comunicar un plan de negocios claro a todos los empleados.	<input type="checkbox"/>				
2	En general, la gente no aprecia los cambios, por lo que sólo cambiarán sus actitudes y comportamientos laborales al verse forzados a hacerlo.	<input type="checkbox"/>				
3	En tiempos de cambio, la labor de un líder es la de disminuir el miedo y reforzar la confianza en el futuro de la compañía.	<input type="checkbox"/>				
4	La ejecución exitosa de un plan de negocios requiere de monitoreo constante del progreso comparado con las metas para asegurar resultados.	<input type="checkbox"/>				
5	La responsabilidad principal de un gerente es la de asegurar la eficiencia y rentabilidad del negocio.	<input type="checkbox"/>				

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

Anexo #16



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES

Objetivo: Conocer la experiencia laboral del personal en las Unidades Comunitarias de Salud de la Región Central permitiendo identificar zonas de oportunidad para el mejoramiento del ambiente laboral.

Departamento:	Sexo:	Tiempo laborando dentro de la UCSF:
Nombre de la UCSF a la que pertenece:	Edad:	Fecha de aplicación:

Mis pasatiempos favoritos son:

Mis metas de vida son:

Indicaciones: A continuación, se mostrarán una serie de afirmaciones, a las cuales tendrá que responder acorde a su experiencia si está muy de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo o muy en desacuerdo con cada una de ellas. Dentro de este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas, solamente se solicita contestar con sinceridad ya que las respuestas obtenidas son de carácter confidencial y estrictamente de uso académico.

Opciones de respuesta	
Muy de acuerdo	MA
De acuerdo	DA
Neutral	N
En desacuerdo	ED
Muy en desacuerdo	MD

PARTE I	MA	DA	N	ED	MD
1. En mi trabajo hay momentos que me hacen sentir desgastado o emocionalmente afectado.					
2. Mis emociones repercuten dentro de mi salud física (dolores de cabeza, dificultad para dormir, etc).					
3. Soy capaz de identificar y controlar mis emociones.					
4. Continúo realizando actividades laborales fuera de mi horario de trabajo.					
5. El trabajo me genera demasiado estrés que me es imposible controlar.					
6. El aspecto más estresante de mi trabajo es:	R//				
7. Lo que me gustaría que la institución hiciera de manera diferente para ayudarme a sobrellevar el estrés laboral es:	R//				

PARTE II	MA	DA	N	ED	MD
8. Me identifico con los valores, misión y visión de la institución.					
9. Obtengo un reconocimiento de parte de mi supervisor y/o jefe cada vez que hago un buen trabajo.					
10. Las gratificaciones, salario y prestaciones son acordes con mis esfuerzos y desempeño.					
11. Mis funciones dentro de mi puesto de trabajo son concretas y alcanzables.					
12. Siento que algunas tareas que se me delegan no son acordes a mis funciones.					
13. Los coordinadores toman en cuenta las opiniones y sugerencias del personal.					

PARTE III	MA	DA	N	ED	MD
14. Trabajo sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral.					
15. Considero que mis tareas son monótonas y aburridas.					
16. Recibo capacitaciones en mi área de trabajo para mejorar mis habilidades.					
17. Los tipos de estresores y distractores que intervienen dentro de mi jornada laboral son:	R//				

PARTE IV	MA	DA	N	ED	MD
18. Poseo tiempo para mí mismo/a fuera de mis actividades laborales.					
19. Considero que mi trabajo es significativo para mí mismo/a y para los demás.					
20. Me he sentido discriminado/a, marginado/a o aislado/a en mi lugar de trabajo.					
21. Me siento apreciado/a y valorado/a en mi lugar de trabajo.					
22. Me describo en 3 palabras de la siguiente manera.	R//				
23. Si tuviera que valorar mi empleo o mi situación laboral, yo la defino de la siguiente manera:	R//				

PARTE V:	MA	DA	N	ED	MD
24. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
25. Percibo mi entorno laboral como saludable.					
26. Existe una buena comunicación entre coordinadores y colaboradores en mi lugar de trabajo.					
27. Describo en una palabra la relación laboral con mis compañeros:	R//				
28. Describo en una palabra la relación laboral con mis coordinadores:	R//				

PARTE VI	MA	DA	N	ED	MD
29. Percibo la existencia de liderazgo en mi lugar de trabajo.					
30. Los coordinadores resuelven adecuadamente los problemas en mi lugar de trabajo.					
31. Pido ayuda a mis compañeros en caso de un problema.					
32. Pido ayuda al coordinador en caso de un problema.					
33. Me siento involucrado/a en la toma de decisiones respectivas a mi área de trabajo.					



Anexo#17

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



GUIA DE OBSERVACION INDIVIDUAL

DIRECCIÓN REGIONAL CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD

ASPECTOS A OBSERVAR EN EL PERSONAL DE LA UCSF
Apariencia física
1. La persona porta adecuadamente su uniforme e identificación en caso que posea.
2. La limpieza e higiene personal va acorde a las normativas de la UCSF.
Lenguaje no verbal
3. Establece contacto visual con el equipo investigador.
4. Sus gesticulaciones denotan serenidad.
5. Se ruboriza frente a la presencia del equipo investigador.
6. Su movimiento corporal es excesivo.
7. Se distrae fácilmente.
8. Se fatiga con rapidez.
9. Necesita que le repitan una instrucción varias veces para poder comprenderla.
10. Requiere apoyo para iniciar, desarrollar o terminar el instrumento aplicado.
11. Tartamudea.
Lenguaje verbal
12. Su tono de voz es adecuado.
13. No utiliza palabras soeces.
14. Posee un vocabulario enriquecido y técnico.
Ámbito psicosocial
15. Demuestra empatía hacia el equipo investigador.
16. Denota disposición e interés a colaborar con la investigación.
17. Se retrae frente al equipo investigador.
18. Su estado de ánimo durante la aplicación de instrumentos es fluctuante.
19. Se relaciona muy poco o nada con sus compañeros.
20. Es reservado y muy poco expresivo.
21. Muestra comportamientos agresivos.
22. Es puntual al momento de la aplicación del instrumento.
23. Es puntual al momento de la aplicación del instrumento.



Anexo#18

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



GUIA DE OBSERVACION DE INFRAESTRUCTURA

DIRECCIÓN REGIONAL CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD

Objetivo: Conocer la infraestructura de la institución y si es la adecuada o inadecuada para el desempeño de los trabajadores en la misma.

INFRAESTRUCTURA

1. El espacio de las instalaciones es el adecuado para el funcionamiento de la Unidad Comunitaria.
2. La infraestructura se encuentra en óptimas condiciones.
3. Cuenta con señalización de servicios sanitarios, rutas de evacuación, departamentos, etc.
4. Existe un equipo de seguridad y bioseguridad adecuado a las necesidades de UCSF.
5. La iluminación es acorde a las necesidades del personal.
6. Existen zonas verdes y de descanso dentro de las instalaciones.
7. Los servicios básicos (agua, energía eléctrica, etc.) están disponibles durante la jornada laboral.
8. El agua para consumo de personal es potable.
9. Los servicios sanitarios se encuentran habilitados y en buen estado.
10. Existe una adecuada sanitización dentro de la Unidad Comunitaria.
11. Cuenta con un adecuado manejo de desechos producidos dentro de la Unidad.
12. La Unidad Comunitaria cuenta con cafetería.
13. El parqueo tiene el espacio suficiente para el personal y visitantes.
14. Existe un lugar asignado donde los usuarios pueden solicitar información
15. La infraestructura se adapta a personas con discapacidad.
16. No existen lugares que representan un alto riesgo físico tanto para el personal como usuarios
17. Los espacios designados para el trabajo no supone un daño físico para el personal.
18. El personal de las Unidades Comunitarias trabaja en temperatura adecuada.
19. No existen niveles sonoros elevados que interfiere la jornada dentro de la UCSF.

Comentarios:

