

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN  
PSICOLOGIA**

**TEMA:**

“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR  
SINERGIA LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
ILOPANGO”

**PRESENTADO POR:**

RAMOS, AURA MARINA    **CARNET** RR05108

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE.

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2013.**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Rector:

Ing. Mario Ernesto Nieto Lovo

Vicerrector Académico:

Licda. Ana María Glower de Alvarado

Vicerrector Administrativo:

Lic. Salvador Castillo

Secretario General de la Universidad:

Dra. Ana Leticia de Amaya

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

Decano:

Lic. José Raymundo Calderón Moran

Vicedecana:

Msc. Norma Cecilia Blandón de Castro

Secretario:

Msc. Alfonso Mejía Rosales

Jefe del Departamento de Psicología:

Lic. Wilber Alfredo Hernández

Coordinador General de Procesos de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Coordinador Adjunto:

Lic. Carlos Armando Zelaya España

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

## AGRADECIMIENTOS

*Dios no podría iniciar estos agradecimientos sin que tú seas el primero que aparezca en estas líneas, infinitas gracias por ser mi guía, mi mentor, mi amigo, mi padre, mi confidente, gracias por ayudarme a realizar un sueño que se volvió difícil de alcanzar en algún momento. Gracias por alentarme a seguir luchando, gracias por ser mis fuerzas cuando me faltaron, gracias por confiar siempre en mí porque tú sabías que lo lograríamos juntos.*

*Espíritu Santo te agradezco por ser mi compañero de tesis, quien me instruyo, guio, estuvo conmigo en todo momento, colocó pensamientos e ideas para poder finalizar este proceso.*

*Agradezco y dedico este logro a quienes considero mis dos Madres Olivia Pérez y Esperanza González que han sido mi sostén y mi apoyo desde mi infancia, gracias por soñar conmigo en cada meta que me propuse alcanzar. Mil gracias por sus consejos por cada momento que estuvieron respaldándome durante mi carrera, gracias por su paciencia y por confiar en mí.*

*Gracias a mi tío Renato González por apoyarme de manera incondicional se lo agradezco de corazón, que Dios lo bendiga siempre.*

*Gracias a Claribel Pérez, Godofredo Pérez por el apoyo que de una u otra forma me brindaron cuando lo necesite.*

*Gracias a toda mi familia y amigos por su apoyo, por creer en mí por apoyarme cuando lo necesite, gracias a cada uno de ustedes.*

*Y no podía dejar de mencionar a maestros como el Lic. Landaverde, Lic. Rafael Córdova, Licda. Roxana por animarme a seguir perseverando, gracias por sus consejos.*

*Ah sido largo el viaje pero al fin llegué  
La luz llego a mis ojos aunque lo dude  
Fueron muchos valles de inseguridad  
Los que cruce*

*Fueron muchos días de tanto dudar  
Pero al fin llegue...*

<b>Autoridades Universitarias.....</b>	<b>ii</b>
<b>Autoridades de la Facultad.....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iv</b>
<b>I. Prologo.....</b>	<b>vii</b>
<b>II. Introducción.....</b>	<b>ix</b>
<b>III. Objetivos.....</b>	<b>xii</b>
<b>IV. Marco Teórico</b>	
<b>1. Antecedentes históricos de la Inteligencia Emocional en El Salvador.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Antecedentes de la IE en la Alcaldía Municipal de Ilopango.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 La Inteligencia.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Las Emociones.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1 Particularidades de la mente Emocional.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Primero los sentimientos luego los pensamientos.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 La Inteligencia Emocional.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.1 Teoría de la Inteligencia Emocional de Hendrie Weisinger.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4.2 Inteligencia Emocional en el trabajo.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.3 Porque es importante la Empatía en la IE .....</b>	<b>30</b>
<b>1.4.4 El contagio de las emociones en el ambiente laboral.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.5 Manejo de las emociones ajenas.....</b>	<b>32</b>
<b>2. Antecedentes de la Sinergia.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Concepto y Definiciones.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 Sinergia.....</b>	<b>35</b>

<b>2.3 Tipos de Sinergia.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1 Sinergia Positiva.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2 Sinergia Negativa.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Sinergia en la Empresa.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5 Sinergia y Comunicación.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.1 Estilos de Comunicación.....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.2 Comunicación Difícil.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.3 Sugerencias para una buena comunicación.....</b>	<b>42</b>
<b>2.6 Porque es importante la Sinergia.....</b>	<b>43</b>
<b>2.7 Sinergia Negativa en las Empresas.....</b>	<b>44</b>
<b>2.8 ¿Cómo fomentar la Sinergia en la Organización?.....</b>	<b>47</b>
<b>2.9 Sinergia la clave del trabajo en equipo.....</b>	<b>49</b>
<b>2.10 Claves para alcanzar la Sinergia en un grupo Laboral.....</b>	<b>52</b>
<b>2.11 Que hacer para generar Sinergia cuando hay antecedentes.....</b>	<b>54</b>
<b>2.12 El control de las emociones en los procesos de negociación.....</b>	<b>55</b>
<b>2.13 El control de las emociones cuando escuchamos.....</b>	<b>57</b>
<b>3. Inteligencia Emocional en el Trabajo en Equipo.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 ¿Qué relación existe entre la IE y el trabajo en equipo?.....</b>	<b>63</b>
<b>V. Metodología de la Investigación.....</b>	<b>67</b>
<b>VI. Análisis e Interpretación de Resultados.....</b>	<b>74</b>
<b>VII. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>110</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>112</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>116</b>

## CAPÍTULO I. PRÓLOGO

Durante la realización de algunas temáticas, surge el interés por conocer un poco más acerca de un término que precede la investigación realizada, dicho concepto “La Inteligencia Emocional”; mientras que una segunda variable se extrae de la película “Mi nuevo Jefe” quien en uno de los fragmentos el personaje principal hace uso del término Sinergia, un término hasta entonces nuevo para mi persona por lo que al indagar acerca de su significado, se conoce que hace alusión, al trabajo en conjunto.

Ambos conceptos han revolucionado el ámbito laboral, es interesante indagar sobre el papel que juegan las emociones en nuestra vida y como estas pueden trabajar a nuestro favor en las relaciones que se establecen sobre todo en el ámbito laboral en donde las personas conviven por largos periodos de tiempo, relacionándose a través de las diferentes actividades que deben realizar ya sea de manera individual o en los equipos de trabajo.

Es un hecho que la ausencia de habilidades sociales nos priva de saber como guiarnos frente a las dificultades que la vida nos presenta, ya que el analfabetismo emocional esta presente y se denota fácilmente en las interacciones que las personas establecen. Partiendo de la inquietud de indagar más acerca de ambos términos es que se enlazan la IE y la Sinergia, para investigar la influencia de la Inteligencia Emocional como herramienta para crear Sinergia dentro de una organización , ya que en la medida que los seres humanos adquieran habilidades emocionales que permitan el conocimiento de uno mismo (inteligencia Intrapersonal) y de los demás (inteligencia interpersonal) contribuirá a una mejora en el manejo práctico de las relaciones dentro del contexto laboral , específicamente en los equipos de trabajo en donde se busca unificar esfuerzos para beneficios individuales como organizacionales.

Por tanto y haciendo uso de la muestra correspondiente para llevar a cabo la presente investigación, se agradece al Gobierno Municipal de Ilopango por permitir realizar dentro de los equipos de trabajo de la institución; el proceso de investigación así como a los que de una u otra forma estuvieron involucrados en la realización de la misma.

## CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones públicas o privadas, sean estas de carácter empresarial o de cualquier otra naturaleza, buscan la excelencia en la consecución de los fines para los que fueron creadas, para lograrlo es preciso contar con las herramientas materiales y el capital humano para elevar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Una de las herramientas claves para el desarrollo del capital humano que más auge está teniendo en los últimos años dentro de las empresas es el uso de la Inteligencia Emocional, que Goleman<sup>1</sup> define como: *“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos de preservar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último pero no menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás”*.

Por lo que es importante mencionar que el desarrollo o fortalecimiento de las habilidades emocionales hace que las personas puedan ser capaces de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar los impulsos, demostrar la gratificación, mostrar empatía, regular el humor y evitar que las emociones disminuyan la capacidad de pensar; habilidades que se pondrán de manifiesto en las relaciones que las personas establecen en los diferentes contextos, uno de ellos el ambiente laboral, en donde surgen desacuerdos durante la actividad laboral ya sea entre compañeros o personal externo a la institución, para efectos concretos durante las interacciones que se promueven en el trabajo en equipo es

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman, Psicólogo, Estadounidense, Stockton, California, EE.UU.

notorio la ausencia de dichas habilidades lo que a su vez obstaculiza lograr los objetivos institucionales.

Partiendo de lo antes mencionado interrelacionar conocimientos, destrezas y experiencias para poder afrontar cualquier problemática es en suma lo que buscan las instituciones esto a través del trabajo en equipo. Según el conferencista internacional y asesor de empresas Rudy Álvarez “el verdadero trabajo en equipo consiste en dividir las preocupaciones del proyecto para multiplicar las realizaciones. Más nosotros y menos yo, porque las partes interactuando producen más que la parte sola, y la parte sola es más débil que el todo, y el todo somos nosotros”. La palabra maravillosa dentro de este concepto es: NOSOTROS, porque el nosotros me hace más fuerte y ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros.

Todo esto nos lleva a la interdependencia o sinergia, la cual es definida como “la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo con el fin de trabajar por objetivos en común”. Esa es la clave del verdadero trabajo en equipo se debe tomar conciencia de que la naturaleza y la vida son interdependientes.

Ahora bien, si relacionamos ambos conceptos podemos decir entonces que el estudio de la inteligencia emocional representa un cambio sumamente significativo en el campo laboral que a su vez resulta entre otras cosas, una valiosa herramienta para desarrollar sinergia dentro de las organizaciones; pues la IE permite generar un conjunto de habilidades que lo llevarán al conocimiento de los propios sentimientos y los sentimientos de quienes los rodean. De manera que aprender a controlar los impulsos, regular el humor, tener persistencia en los proyectos, la automotivación, la comunicación, el manejo de la frustración, las emociones y adaptarse a un ritmo de ejecución de trabajo cambiante; son habilidades que permitirán un mejor control de las emociones para poder identificar de donde provienen las reacciones que experimenta una persona, cómo funcionan y cómo guiarlas en relación a su ritmo de trabajo.

Basándose en lo expuesto anteriormente resultará más fácil emplear dichas habilidades para trabajar no solo buscando beneficios propios, sino además los de la institución a la que pertenece, utilizando así las habilidades planteadas como herramienta para poder crear sinergia dentro del ámbito laboral de manera que los empleados, funcionarios y colaboradores trabajen en función de objetivos comunes que faciliten la relación laboral establecida con compañeros del equipo de trabajo lo que representará por lo tanto el éxito a nivel individual y grupal.

Es por esta razón, que estudiar la Inteligencia Emocional como insumo para el desarrollo efectivo de la *SINERGIA* en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango, es una opción más que factible para alcanzar los objetivos propuestos por la Alcaldía de manera que los empleados unan fuerzas para el logro de las mismas.

## **CAPÍTULO III. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Investigar la Influencia de la Inteligencia Emocional como herramienta para desarrollar Sinergia con el fin de mejorar el desarrollo laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ψ Identificar a través del uso de instrumentos, el nivel de Inteligencia emocional con que cuentan los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- ψ Determinar la relevancia que tiene para los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango, el desarrollo del concepto sinergia laboral, en sus actividades productivas dentro de la organización.
- ψ Conocer en qué medida son llevados a la práctica los términos: Inteligencia emocional y sinergia laboral por los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- ψ Establecer los factores relacionados a la Inteligencia emocional que deben utilizarse para desarrollar adecuadamente la sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- ψ Diseñar un programa de capacitación apropiado con el apoyo e intervención psicoterapéutica destinado a los equipos de trabajo formados por los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

## CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

### **1. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL SALVADOR**

El término Inteligencia Emocional fue conocido en la mayor parte del mundo entre los años 1970 a 1989, sin embargo no fue hasta el año de 1993 que se empezó a indagar en nuestro país.

A medida pasaban los años entre 1993 a 1998 se inició la consolidación del término como tal y las implicaciones de este en algunas organizaciones.

El término *Inteligencia Emocional* sale del anonimato entre los años de 1993 a 1998 ya que hasta ese entonces solo había sido objeto de estudio en algunas investigaciones y por lo tanto para la mayoría de las organizaciones en el país se tornaba un tema de menor importancia.

En 2008 el término se reviste de mayor relevancia y llega a ser conocido en la mayoría de las organizaciones, tanto por los mandos superiores y colaboradores.

De manera tal que las investigaciones continúan realizándose en diferentes campos relacionados al uso de dicho término en un inicio se enfocaba en el área escolar, para luego extenderse al ámbito laboral en donde hasta el día de hoy se han realizado diversas investigaciones en nuestro país estas por diversas Instituciones Superiores, tal es el caso de la realizada por estudiantes de la carrera de Psicología la Universidad de El Salvador tituladas:

Influencia de la inteligencia emocional en la actividad laboral en trabajadores de mandos medios y operativos de empresas públicas y privadas del gran San Salvador (2006).

La Influencia psicológica de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos organizacionales, en mandos medios y colaboradores de empresas públicas y privadas de la zona metropolitana de San Salvador, entre otras. (2008)

Factores de la Inteligencia Emocional que determinan el Liderazgo en Jefes de mandos medios de las oficinas administrativas centrales del Ministerio de Educación MINED. (2002)

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

Debido a los constantes cambios que se viven dentro de las organizaciones con el fin de adaptarse al mundo competitivo en que se manejan, es que la Inteligencia Emocional se considera un trampolín para desarrollar relaciones adecuadas entre los colaboradores y por lo tanto la creación de Sinergia en los equipos de trabajo que conforman una organización ya sea pública o privada.

Sin embargo, el abordaje y capacitación de dichas áreas no ha sido motivo de interés por parte de pasadas autoridades encargadas de la administración de la Alcaldía Municipal de Ilopango, esto se denota fácilmente cuando al indagar sobre la temática la mayoría desconocen el significado del término y lo que este implica; mientras que los pocos empleados que tienen algún conocimiento de ello en la práctica la desconocen, esto debido a que como ya lo mencionamos anteriormente la institución no se ha enfocado en capacitar a los empleados para desarrollar o fortalecer habilidades con las que ya cuentan; pero que sin embargo, no se les ha enseñado como ponerlas en práctica sobre todo cuando se trata de trabajar en equipo.

Es importante por lo tanto que adquieran habilidades como la autoconciencia, el control de las emociones, la empatía, la automotivación, las habilidades sociales como parte de Inteligencia Emocional que dotaran a los empleados de herramientas

para desempeñarse de manera óptima dentro de la institución a través del trabajo en equipo de manera que a su vez se desarrolle la Sinergia como institución; trabajando así en potenciar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la motivación, la comunicación elementos que contribuirán a crear un ambiente sinérgico lo que a su vez permitirá el logro de objetivos comunes ,esto se vera reflejado en el servicio que brinden a la comunidad y por lo tanto que se considere a la nueva administración bajo la que se encuentra la Alcaldía para que continúe dirigiendo el Municipio.

## **1.2 LA INTELIGENCIA**

*“Cualquiera puede enojarse; eso es fácil. Pero enojarse con la persona indicada, por el motivo correcto, con la justa intensidad y de la manera apropiada; no es fácil”.*

*Aristóteles.*



La inteligencia es la capacidad que distingue al hombre del resto de los animales, puede explicarse además como el empeño del cerebro humano en buscar formas eficientes de comunicarse consigo mismo.

Para poder entender el concepto inteligencia emocional es importante definir el concepto de inteligencia como tal y a su vez el de las emociones.

LA INTELIGENCIA es definida por el diccionario de psicología de Warren como: (1) *La capacidad de ciertos organismos para enfrentarse a una situación nueva improvisando una reacción de adaptación nueva también.* (2)*La aptitud para enfrentarse a situaciones nuevas con rapidez y éxito.* (3)*El éxito en ejecuciones de*

*tareas comúnmente llamadas intelectuales por ejemplo: Cálculo aritmético, completar relaciones verbales, etc.*<sup>2</sup>

La American Psychological Association (APA), una organización científica y profesional de psicólogos de EEUU, lo expone así:

“Los individuos difieren los unos de los otros en habilidad de comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, así como el de aprender de la experiencia, en encontrar varias formas de razonar, de superar obstáculos mediante la reflexión. A pesar de que estas diferencias individuales puedan ser sustanciales, éstas nunca son completamente consistentes: las características intelectuales de una persona variarán en diferentes ocasiones, en diferentes dominios, y juzgarán con diferentes criterios. El concepto de "inteligencia" es una tentativa de aclarar y organizar este conjunto complejo de fenómenos”.

**En 1900**, Alfred Binet al que se le conoce como el padre de los test (para determinar el CI) comienza a examinar a niños franceses, en 1918 se efectúa la gran primera administración de exámenes de CI a soldados norteamericanos durante la primera guerra mundial y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de inteligencia adulta).

**En 1920**, el psicólogo Edward Thorndike definió la inteligencia social como: *“la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”*.

**En 1966**, B. Leuner publica un artículo en alemán cuya traducción sería “Inteligencia emocional y emancipación”; en el reconoce la necesidad de establecer una relación entre cognición y emoción y utiliza el término Inteligencia emocional para referirse a ella.

**En 1976**, el Dr. Wayne Dyer, en su libro “Tus Zonas Erróneas” empieza a cuestionar el término de coeficiente de inteligencia, usado para creer que una persona

---

<sup>2</sup> Diccionario de psicología, Howard C. Warren, Editor Fondo de Cultura Económica página 185

inteligente, es aquel que tiene una serie de títulos académicos, o una gran capacidad dentro de alguna disciplina escolástica (matemáticas, ciencias, un enorme vocabulario, una memoria para recordar hechos superfluos, o si es un gran lector), sin embargo dice que los hospitales psiquiátricos están atiborrados de pacientes que tienen todas las credenciales debidamente presentadas. Puedes empezar a considerarte realmente inteligente en base a como escojas sentirte al enfrentarte con las circunstancias difíciles.

**En 1983**, el Dr. Howard Gardner, psicólogo y profesor de Educación de la Universidad de Harvard publicó su libro *Frames of Mind* (estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples), en la que propone una nueva visión de la inteligencia como una capacidad múltiple: no hay propiamente un único tipo de inteligencia, sino un amplio abanico de capacidades intelectuales, que Gardner agrupó en siete inteligencias básicas, cada una de ellas relativamente independiente de las otras las que se definen a continuación:

1. **Inteligencia Lingüística:** Capacidad para utilizar las palabras efectivamente (lectura y escritura).
2. **Inteligencia Lógica-Matemática:** Se refiere a la capacidad de trabajar bien con los números y/o basarse en la lógica y el raciocinio.
3. **Inteligencia Visual-Espacial:** Esta es la inteligencia de las imágenes, requiere la habilidad para visualizar imágenes mentalmente o para crearlas en alguna forma bi o tridimensional.
4. **Inteligencia Corporal-Cinética:** Es la inteligencia de todo el cuerpo (atleta, bailarín, mimo, actor), así como la inteligencia de las manos (maquinista, costurera, carpintero, cirujano).
5. **Inteligencia Musical:** Se relaciona con la capacidad de cantar una tonada, recordar melodías, tener buen sentido del ritmo, o simplemente disfrutar de la música.

6. **Inteligencia Interpersonal:** Implica la habilidad para relacionarse. Tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas.

7. **Inteligencia Intrapersonal:** Esta inteligencia es quizás la más difícil de entender, pero bien podría ser la más importante de todas. Es esencialmente la inteligencia de comprensión de sí mismo, de saber quién es, para qué se es bueno y para qué no. <sup>3</sup>

Esta teoría además, introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social y emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Intrapersonal, las cuales Gardner las define como:

La Inteligencia Interpersonal “se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado”.

Y a la Inteligencia Intrapersonal como “el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta”.

**En 1985**, Reuven Bar-On utilizó la expresión Emocional Quotient (EQ, es decir, cociente emocional) en su tesis doctoral, aunque parece ser que este término no tuvo difusión hasta 1997, fecha en la que se publica la primera versión del “The emotional Quotient Inventory” (test para medir el cociente emocional).

**En 1989**, Ayman Sawaf, inicia estudios sobre los conocimientos emocionales aplicados a la empresa.

---

<sup>3</sup> Ortiz de Maschwitz, Elena María. *Inteligencias Múltiples en la educación de la persona*. Editorial Bonum, Buenos Aires, Argentina, 2004.

**En 1990**, el término “Inteligencia Emocional” se utilizó por primera vez por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, dando inicio a muchos estudios al respecto en esta década.

**En 1995**, el libro sobre “Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman fue el más vendido, e impulsó este concepto en la conciencia pública Norteamérica. El Presidente Clinton (EE.UU.), en su campaña de ese año, estando en Denver-Colorado, lo califica como un libro muy interesante.

**En 1997**, Robert Cooper y Ayman Sawaf, publican el libro la Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones, en donde publican el primer test estadísticamente aprobado para el Cociente emocional.

**En 1998**, Daniel Goleman publica otro libro de Inteligencia Emocional denominado “Inteligencia Emocional en la Empresa”, en donde explica sus experiencias y estudios en diversas empresas, así como describe 25 aptitudes emocionales que fundamentalmente debe tener un gerente o un empleador.

### **1.3 LAS EMOCIONES**

La palabra **emoción** proviene del latín *motere* (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de las impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

En un sentido más preciso, según el Oxford English Dictionary define la *emoción* como “agitación o perturbación de la mente; sentimiento; pasión; cualquier estado mental vehemente o agitado”.

Para Goleman, el término emoción se refiere a un sentimiento, a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. Existen centenares de emociones y muchísimas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas. De manera que para Goleman existe un abanico de emociones a través de las cuales el ser humano pone de manifiesto sus reacciones ante un evento en particular.

Cada emoción está vinculada a elementos fisiológicos precisos: tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales. Las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos.

Partiendo de lo anterior se considera entonces que la palabra emoción es la alteración del estado de ánimo provocado por la alegría, tristeza, sorpresa, miedo, amor, placer, etc. Hay emociones que debilitan y quitan fuerzas, tales como la ira, el resentimiento, la tristeza, la depresión, la ansiedad, la preocupación, el miedo, la vergüenza, etc.

Los elementos de una emoción son:

- 1) Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos.
- 2) El estado de ánimo consiguiente.
- 3) La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa, llanto, etc.

Es por esta razón, que ante un evento no todos los seres humanos reaccionan de igual manera ya que cada persona hace uso de esas emociones que a su vez conllevan una reacción en particular.

Finalmente cuando se habla de la palabra emoción se usa a menudo como equivalente de sentimiento. Pero la psicología, la neuropsicología, la psiquiatría, socio-biología(los cuatro campos en los que se investiga la inteligencia emocional) creen que solo hay unos pocos sentimientos básicos que, mezclados, originan toda

la variedad de sentimientos, de igual manera que el espectro de colores surge a partir de los colores básicos (rojo, amarillo, azul).

Por ejemplo para Goleman y Stavemann los sentimientos básicos a partir de los que se desarrollan otros sentimientos son:

<i>Sentimientos según Goleman</i>	<i>Sentimientos según Stavemann</i>
<i>Cólera</i>	<i>Enfado</i>
<i>Tristeza</i>	<i>Tristeza</i>
<i>Temor</i>	<i>Miedo</i>
<i>Felicidad</i>	<i>Alegría</i>
<i>Amor</i>	<i>Afecto</i>
<i>Asombro</i>	<i>Repulsión</i>
<i>Vergüenza/Culpa</i>	<i>Depresión</i>

A partir de la mezcla de estos sentimientos se originan muchos sentimientos como por ejemplo: Los celos que son mezcla de afecto, miedo, enfado.

### **1.3.1 PARTICULARIDADES DE LA MENTE EMOCIONAL**

En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso aunque a veces ilógico, es la mente emocional.<sup>4</sup>

La mente emocional es mucho más veloz que la mente racional por lo que se pone en funcionamiento sin detenerse a meditar lo que está haciendo. Su rapidez hace

---

<sup>4</sup> Goleman, Daniel. *Inteligencia Emocional*, 1995 página 29

imposible la reflexión analítica que le permita recapacitar lo que constituye el rasgo característico de la mente racional.

Por lo que se dice que cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional y más ineficaz la mente racional, esto según Goleman, quien afirma que cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y secuestra a la mente racional.

Cuando las cosas vuelven después a su lugar o incluso, a veces, a media respuesta la persona piensa: ¿por qué he hecho esto?, señal de que la mente racional está comenzando a activarse con una velocidad mucho más lenta que la de la mente emocional.

Algunos podrían pensar que tan difícil resultaría entonces aprender a controlar la mente emocional y que exista un equilibrio entre lo racional y emocional; la buena noticia es que las lagunas en la habilidad emocional pueden remediarse, no resultara fácil pero el tomar conciencia de ello es indispensable para lograr grandes resultados.

### **1.3.2 PRIMERO LOS SENTIMIENTOS, LUEGO LOS PENSAMIENTOS**

Se dice que **la mente racional** invierte algo más de tiempo que la mente emocional en registrar y responder a una determinada situación, es porque se considera que el primer impulso ante cualquier situación emocional procede del corazón, no de la cabeza.

Pero existe también un segundo tipo de reacción emocional, más lenta que la anterior, que se origina en los pensamientos. Este segundo modo de activación de las emociones es más reflexivo y se suele ser muy consciente de los pensamientos que conducen a ella. En este tipo de reacción emocional hay una valoración más amplia, los pensamientos y cognición determinan el tipo de emociones que se

activarán. Una vez que llevamos a cabo una valoración tiene lugar la respuesta emocional apropiada.

Las emociones son mecanismos que ayudan:

- A reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados;
- A tomar decisiones con prontitud y seguridad, y
- A comunicarnos de forma no verbal con otras personas.

Lo importante al final es aprender a controlar las propias emociones, para que no ocurra lo contrario, que las emociones controlen a la persona.

#### **1.4 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional se va desarrollando a través y conforme las experiencias de la vida diaria, en la sociedad, con los amigos, la familia y las personalidades de cada uno de los que nos rodean: el carácter de los padres o de las personas con las que se vive.

Algunos autores definen la Inteligencia Emocional de la siguiente manera:

*“Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.*

**Daniel Goleman**

*“La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”.*

**Robert Cooper**

*“Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones”.*

**Peter Salovey y John Mayer**

#### **USO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:**

1. En el desarrollo personal de las personas.
2. En la crianza y educación de los hijos.
3. En el trabajo.
4. En toda relación del ser humano.

#### **1.4.1 TEORIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HENDRIE WEISINGER**

En los últimos años el estudio de la Inteligencia Emocional ha tomado gran importancia, en un inicio era el coeficiente de inteligencia superior que se tomaba siempre en cuenta en las diferentes áreas; sin embargo, de acuerdo al paso del tiempo esto ha cambiado teniendo así en consideración la inteligencia emocional como un punto importante a desarrollar particularmente dentro de las empresas.

*“La inteligencia emocional es útil en tiempos de bonanza, imprescindible en tiempos de crisis”.*

*Dr. Hendrie Weisinger*

Hendrie Weisinger, define la Inteligencia Emocional como: *“El uso inteligente de las emociones, de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para*

*nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.*<sup>5</sup>

Para dicho autor una de las áreas en donde se debe potenciar el desarrollo de la inteligencia emocional es dentro de las instituciones de trabajo, ya que considera que la falta de IE mina el desarrollo y el éxito tanto de individuos como de las empresas. De manera que cuando los trabajadores utilizan su inteligencia emocional ayudan a crear una organización inteligentemente emocional.

Hendrie propone siete componentes para el desarrollo de la inteligencia emocional.<sup>6</sup>

1. *Desarrollo de la autoconciencia:* Si poseemos un alto grado de conciencia de nosotros mismos, podemos observarnos mientras actuamos e influir en nuestras acciones para que resulten beneficiosas. Al ser conscientes de nuestros sentimientos y comportamiento, así como de la percepción que los demás tienen de nosotros, puede influir sobre nuestras acciones de forma que repercutan en beneficio propio.

Un alto nivel de concienciación es la base sobre la cual se construyen todas las demás capacidades de la inteligencia emocional.

2. *El Control de las emociones:* Contrariamente a lo que supone suprimir las emociones, lo que nos priva de valiosa información que nuestras emociones pueden aportarnos. El control de las emociones significa comprenderlas, utilizar esta comprensión para transformar las situaciones en nuestro beneficio.
3. *La automotivación:* Cuando estamos motivados, podemos empezar una tarea, perseverar en ella y llevarla a término y afrontar todos los problemas que surjan en el proceso.

---

<sup>5</sup> Weisinger Hendrie, “La inteligencia emocional en el trabajo”. Editorial Jossey –Bass 1998, página 17.

<sup>6</sup> Ídem

Existen diferentes fuentes de las que se pueden extraer estímulos a la motivación estos pueden ser: nosotros mismos, amigos con los que podemos contar, la familia y los compañeros de trabajo, un mentor emocional y nuestro entorno. Estas fuentes nos ayudan a motivarnos y a conservar la motivación puesto que fomentan la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la flexibilidad, y nos permiten transformar los contratiempos en ventajas.

4. *El desarrollo de una capacidad de comunicación eficaz:* La base de cualquier relación es la comunicación, la comunicación establece conexiones y las conexiones forjan relaciones. Es incalculable el valor de una capacidad de comunicación eficaz en el trabajo. Cinco facultades de gran utilidad para mejorar las relaciones con los demás: exteriorización, asertividad, atención dinámica, crítica y comunicación de equipo.
5. *El desarrollo de la experiencia interpersonal:* Relacionarse bien con los demás significa conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa. Satisfacer las necesidades de cada cual; relacionarnos con los demás a lo largo del tiempo y compartir sentimientos, pensamientos e ideas.
6. *Ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos:* Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De allí que sea importante para una empresa, no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades sino que ayuden a otros a hacer lo propio. Debemos ayudar a otros a controlar sus emociones.

Es importante reiterar que en estas, así como en otros conceptos de inteligencia emocional, el centro radica en las emociones. Todo gira alrededor de cómo se identifican, se controlan y se utilizan de manera productiva, las emociones tanto en lo que se puede hacer con las emociones (internamente) así como en el comportamiento y las relaciones con los demás; pero también lo que se puede hacer

con las emociones de los demás, es decir, las que se logran identificar y crear en otros.

Por lo tanto las emociones juegan un papel trascendental en vida de las personas, pueden generar desde estímulos y energías poderosas para alcanzar los objetivos propuestos; pero sin duda alguna, también puede generar frustraciones profundas que llegan a impedir los pensamientos y por consiguiente las acciones correctas. De manera que como se aprecia en párrafos anteriores, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral y más aun cuando se debe trabajar en equipo en donde se pone de manifiesto el uso adecuado de las mismas. Es así como en las relaciones con otros pueden surgir emociones que van de la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, en donde cada día las personas experimentaran emociones propias y ajenas en el trabajo. Lo importante es aprender como estas trabajarán a su favor en beneficio propio y de los que le rodean.

#### **1.4.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO**

*“El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo entenderse con la gente”.*

*Theadora Roosevelt*

Si observamos a nuestro alrededor, vemos como las personas que obtienen el mayor éxito en las organizaciones, no son siempre las que tienen más capacidades, y ni siquiera las que tienen más méritos y eficacia. Todo eso son parámetros importantes, pero no suficientes: el verdadero éxito requiere algo más: habilidad para tratar de forma conveniente a las personas esto es *inteligencia emocional* (I.E).

**HENRY FORD**, el fundador de la exitosa empresa estadounidense del automóvil dijo una vez: “Si hay un secreto para el éxito, es el siguiente: *entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos.*”

Sin olvidar que actualmente las organizaciones se basan fuertemente en la interacción entre las personas, como se ha expuesto en párrafos anteriores, las emociones tienen gran influencia en el nivel de rendimiento de una persona en el contexto laboral, influyendo en la relación con el jefe, con el compañero de trabajo, subordinados, clientes o usuarios.

En el ámbito laboral, cualquiera sea la tarea que se desempeñe, los elementos emocionales juegan un papel crucial, es fundamental que cada miembro de la organización se sienta como un profesional responsable de su competencia y que con sus aportaciones pueda ayudar a conseguir los objetivos.

Todo trabajo conlleva una actividad humana, la cual demanda esfuerzo, habilidades, destrezas y tiempo; con la ayuda de la inteligencia emocional, se logrará un adecuado nivel de estabilidad emocional en la organización, una adecuada adaptación al entorno, respuestas competitivas y un verdadero compromiso para el logro de los objetivos institucionales, por otra parte esto le permitirá a la organización ser más flexible y efectiva; pues la contribución que brinda la inteligencia emocional permitirá que cada miembro del equipo de trabajo desarrolle las capacidades laborales creativas, reduciendo el estrés, la inseguridad y la desmotivación.

*La Inteligencia Emocional* impulsa además, a que cada persona se conozca a sí mismo, luche por sus aspiraciones, se motive y, potencie sus habilidades de comunicación de manera que se enriquezcan sus relaciones sociales y así transmitir efectivamente sus conocimientos, opiniones y objetivos.

Lograr *un alto nivel de Inteligencia Emocional* en la organización resulta importante ya que, permitirá comunicaciones abiertas y francas, confianza de los empleados en sí mismos y en sus superiores, adaptabilidad a los cambios, fortalecimiento de las

relaciones entre los miembros de la organización, equilibrio entre los objetivos del personal y los de la organización, fortalecimiento de un trabajo en equipo real.

Por lo que comprender los sentimientos de quienes le rodean, permitiendo tenerlos en cuenta como personas, y reconocerles, es clave para lograr que colaboradores, compañeros y superiores de trabajo se sientan satisfechos y dispuestos a esforzarse.

En la interacciones que se dan dentro de las organizaciones pueden experimentarse tanto emociones positivas como negativas; *las emociones positivas* estimulan el éxito profesional, si a una persona le entusiasma la tarea que debe realizar, resultara más fácil esforzarse en cumplirla. Si se siente a gusto en su puesto de trabajo porque los compañeros son agradables, por consiguiente el rendimiento será mayor.

Por el contrario, *las emociones negativas* frenan, cuando se presentan problemas ya sea con un compañero de trabajo o con el jefe, resultará difícil realizar el trabajo de manera óptima, se puede continuar con las actividades laborales pero existe en las personas la intranquilidad que desencadenó el suceso en particular.

Por ejemplo esto se denota fácilmente en las discusiones conflictivas que se producen en el lugar de trabajo, en donde se desarrollan procesos emocionales semejantes a los que tienen lugar durante una pelea con la pareja. En este caso al igual que en lo laboral, la conversación puede ser constructiva, es decir, puede modificar los problemas de forma positiva.

Podemos decir entonces que el reconocimiento de las propias emociones es el alfa y el omega de la competencia emocional. Solo quien aprende a percibir las señales emocionales, a etiquetarlas y aceptarlas, puede dirigir sus emociones y ahondar en ellas.

Por lo tanto para llegar a tener acceso a lo que llamaremos el mundo emocional y según la teoría revisada la clave es el uso de la *atención*, en donde se parte de aprender a percibir y ser conscientes del propio mundo interior con el objetivo de no ser dominados por él; debido a que la mayoría ha desarrollado estrategias de

represión y de evasión para enmascarar o dar otros sentimientos a las emociones desagradables o inaceptables. Al hacerlo la persona se priva de poder tomar las correspondientes medidas correctivas a la propia forma de reaccionar.

Obviamente, igual que si alguien desea afeitarse requiere un espejo, si se desea mejorar la inteligencia emocional debe empezar por ver como: "somos"; "lo que hacemos", al tratar con, colegas y superiores. Para ello, es preciso hacer el esfuerzo personal de enfrentarse a uno mismo, se trata de observarse en el "espejo implacable" que son los demás.

Igual que para aprender a nadar es indispensable lanzarse al agua, también en el terreno afectivo, por muy interesantes que sean las teorías, solamente logra cambios efectivos en su carrera quién se implica en la práctica.

### **1.4.3 POR QUE ES IMPORTANTE LA EMPATIA EN LA IE**

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la *empatía*. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales, por lo que el lenguaje no verbal es clave a su vez en la empatía. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si las personas no pueden percibir sus propios sentimientos (o impedir que los ahoguen) irremediamente podrá percibir los estados de ánimo ajenos.

Cuando falta sensibilidad, oído emocional esto conduce a la incapacidad social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza inoportuna, o una indiferencia que termina la afinidad.

La *empatía* requiere, saber interpretar las emociones ajenas; incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Los elementos señalados anteriormente, son de gran importancia si se desea crear ambientes de trabajo adecuados, ya que las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo y cuando no existe empatía entre compañeros esto repercute en gran medida en el ambiente laboral y por consiguiente en la realización de las actividades del mismo.

#### **1.4.4 EL CONTAGIO DE LAS EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL**

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás, para bien o para mal; se hace constantemente, “contagiándose” las emociones como si fueran una especie de virus. Esto ocurre con frecuencia en cualquier contexto en el que nos desenvolvemos, tal es el caso del ambiente laboral.



Si se transmiten con tanta facilidad los estados de ánimo, eso se debe a que pueden ser señales para la supervivencia. Las emociones nos indican en que concentrar la atención, cuándo prepararse para actuar. Captan la atención, operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etc. Se trata de mensajes que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación muy eficiente.

Por lo tanto se debe tener claro después de la teoría revisada sobre la Inteligencia Emocional, que aprender a conocerse y conocer las emociones de los demás permitirá influir de manera positiva o negativa sobre los demás y más aún cuando son personas con las que se debe convivir a diario y realizar trabajos en común en donde se dificulta en ocasiones ponerse de acuerdo. Tener claro esto permitirá explicar y eventualmente influir en situaciones de relaciones humanas en la organización que traerán consigo modificaciones del nivel de productividad.

#### **1.4.5 MANEJO DE LAS EMOCIONES AJENAS**

El cerebro a diferencia de la mano es una pieza imperfecta. Su carácter evolutivo no permite manejarlo con facilidad, para la mayoría es una caja negra. El cerebro humano posee los instintos del reptil, las emociones del mamífero y el pensamiento que logró con el lenguaje. Pero el hombre no sabe coordinarlos eficazmente, hay que aprender a sintonizarlos.

Es importante reiterar que cada persona es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; se esta siempre precipitando mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo.

Los trabajadores más *efectivos* lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Se percatan cuando algo posiblemente pueda desencadenar un conflicto por lo que están prestos a mediar la situación o llevarla por un buen camino.

Las personas dotadas de esta aptitud presentan las siguientes características:

- ❖ Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas.
- ❖ Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- ❖ Alientan el debate y la discusión franca
- ❖ Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar.

Esto sin duda alguna llevará a tener mejores resultados dentro de las organizaciones, el aprender a desarrollar dichas habilidades permitirá mejorar las relaciones de trabajo y por lo tanto el ambiente se tornará mucho más idóneo ya que se habrá aprendido no solo a tener autoconciencia de los propios actos y comportamientos, sino también a su vez a identificar el porqué de este último y las reacciones de los demás, y cual ,a partir de entonces será la mejor manera de relacionarse los unos con los otros cuando se trabaja en equipo por fines en común.

Saber escuchar es un principio de inteligencia emocional: “tenemos dos orejas y una sola boca, para oír el doble de lo que decimos.

## **2. ANTECEDENTES DE LA SINERGIA**

Según algunos teóricos organizacionales, la *sinergia* tiene su origen en el ambiente religioso, expresado por el Apóstol Pablo en sus escritos, tomando como ejemplo la carta a los Corintios donde el apóstol menciona que el trabajo para Dios es relacionado a las funciones de un cuerpo donde todos son importantes y necesarios.

No fue sino hasta el año 1925, que el biólogo alemán, Ludwig Von Bertalanffy propuso la teoría general de sistemas, que consiste en un conjunto de elementos que se relacionan, en busca de objetivos, logrando así una correlación con la sinergia. Para Bertalanffy solo se podría hablar de sinergia si el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la participación de todos los integrantes, mientras no se den esas condiciones no podría hablarse de sinergia.

Por lo tanto sólo se da la sinergia cuando el o los objetivos logrados por la organización o sistema son alcanzados con creces, considerándolos como un resultado obtenido en conjunto mayor o mejor que el posible de alcanzar producto de sus órganos o partes individualmente.

## **2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define la sinergia como:<sup>7</sup>

- Participación activa y concertada de varios órganos para realizar una función: la sinergia de los órganos para favorecer la respiración.
- Unión de varias fuerzas, causas, etc., para lograr una mayor efectividad: la sinergia de nuestras reivindicaciones dobló a la patronal.

**Gestalt afirma:** "La suma del todo es mayor que la suma de todas sus partes. El comportamiento de un elemento no representa el comportamiento del todo".

**Kurt Lewin dice:** "La suma de las partes es diferente del todo". Cuando estudiando cada elemento del sistema por separado no explica el sistema, pero todos juntos hacen más que la suma de cada uno de ellos".

**Fuller señala:** "Que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo".

**Ansoff (1997)** introduce el concepto de sinergia relacionándolo a la convicción de que la unión de dos fuerzas puede ser mayor que el resultado de la suma de dos fuerzas actuando individualmente, evidencia que sirve para justificar las fusiones y adquisiciones en las empresas.

**Para Stephen Covey (1997)**, la sinergia "está en todas partes de la naturaleza. Si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente".

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**Senge** (1990) sostiene que el trabajo cooperativo es hoy una necesidad impostergable, requiriéndose el uso de estrategias sistémicas de análisis, pues el resultado del trabajo en equipo es superior a la suma de los trabajos individuales.

## **2.2 SINERGIA**

La sinergia (del griego: syn que significa simultaneidad, y ergon que significa obra) es la integración de sistemas que conforman un nuevo objeto. Acción de coordinación de dos o más causas o partes (elementos) cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales. Podemos decir que la palabra sinergia proviene de la palabra griega συνεργία, y su traducción literal sería la de cooperación.<sup>8</sup>



*"Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes. El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales".<sup>9</sup>*

Es la habilidad de los miembros del grupo para permanecer unidos; de trabajar juntos y de ayudarse mutuamente como miembros de un mismo. Sinergia conforma la personalidad del grupo, que es la suma de las personalidades del grupo, que es la suma de las personalidades individuales y la perfecta armonización de los intereses de todos.

---

<sup>8</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Sinergia\\_\(física\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Sinergia_(física))

<sup>9</sup> [www.monografias.com/trabajos88/sinergia](http://www.monografias.com/trabajos88/sinergia)

Se dice que el término sinergia es utilizado por varias disciplinas. Por ejemplo:

**Para la biología**, es la organización de órganos que realizan una función.

**Para la teología**, es la concertación del propósito humano con la gracia divina para alcanzar la salvación del alma.

**Para la física**, la sinergia se relaciona con la ocurrencia de energías o fuerzas. También la sinergia ha sido incorporada como concepto por la totalidad de las ciencias.

En otras palabras las ventajas que trae consigo el trabajo asociado, que si muchas personas trabajan independientemente, es el resultado cuando dos personas trabajan de común acuerdo, esta suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, se refleja sobre la totalidad del grupo es a lo que se refiere la ***sinergia***.

Covey (2009) define: "La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas".

Citando lo antes dicho por Covey, la esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. Si partimos de esto podemos decir que se está trabajando en función de crear sinergia.

### **2.3 TIPOS DE SINERGIA**

Pueden existir dos tipos de sinergia:

- Sinergia Positiva
- Sinergia Negativa.

### **2.3.1 SINERGIA POSITIVA**

#### **Definición**

Es el arte de combinar armoniosamente los elementos de cualquier sistema para lograr que la misión cumplida refuerce la identidad del ser para toda la vida.<sup>10</sup>

Cuando la sinergia se gestiona positivamente, existe un alineación total de los miembros de los equipos de trabajo, de esta forma se puede aprovechar al máximo las diferentes habilidades de las personas, que trae consigo resultados de alta calidad, utilizando los procesos de creatividad e innovación en conjunto.

Por lo que el trabajo que desarrolla un empleado beneficia sustancialmente al resto y las interacciones que se establecen entre compañeros añaden valor por si mismas al colectivo.

Hoy en día, las organizaciones consideran los equipos de trabajo en el desarrollo de sus diferentes procesos, ya que encuentran en ellos la posibilidad de favorecer el desarrollo de las habilidades como factor de éxito, más allá de mejorar el desempeño; por cuanto reconocen que los resultados se dan a partir de la sinergia que desarrollan al trabajar en equipo, donde todos los miembros están altamente comprometidos. Por medio de la sinergia positiva, llevan a un producto final de excelencia.

En conclusión podemos decir que la sinergia positiva surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí.



---

<sup>10</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **2.3.2 SINERGIA NEGATIVA**

Si la organización contiene líderes que no contribuyen positivamente, y en consecuencia los resultados no son los esperados, se habla de una sinergia negativa.<sup>11</sup>

Es importante aclarar que el término sinergia negativa, usado por algunos autores para calificar aquellas acciones que estropean o impiden el cumplimiento de objetivos, no es apropiado, pues en realidad éstas constituyen niveles o grados de sinergia dentro de un sistema, por ej.: la ineficacia de un cuerpo de seguridad en las labores de control y prevención.

Ahora, si es correcto hablar de sinergia negativa en el sentido del resultado contrario a lo deseado, es decir, que va en contra del propósito, por lo que se infiere que sus resultados ameritan intencionalidad o culpabilidad grave. Por ejemplo usar los cuerpos policiales para cometer delitos.

Se reconoce la gestión de sinergia negativa, cuando se observa que las palabras y actos de la persona que funge como líder no concuerdan, es decir se produce el conflicto y es incapaz de cambiar la calidad de los resultados. La prueba contundente del fracaso de este tipo de líderes es cuando comienza a culpar a todos los demás por el fracaso, así como también se negará a asumir responsabilidades.

Si hablamos de la *sinergia negativa* dentro de los equipos de trabajo, las personas tienen estilos diferentes de cómo hacer las cosas, a algunas les gusta ir directamente a la acción, lo que trae como consecuencias desacuerdos, que podrían deberse ya sea a diferencias de opinión, punto de vista opuestos sobre un tema, esto conlleva a que las tareas desarrolladas por los diferentes miembros del grupo se neutralicen mutuamente no alcanzando así los objetivos propuestos.

---

<sup>11</sup> *Ídem*

Finalmente una organización con líderes autoritarios, auto referentes y con miembros apáticos, solo produce sinergia negativa porque tiende a la desintegración de sus miembros y a no aportarle a la sociedad aquello que está en sus fines.

## **2.4 SINERGIA EN LA EMPRESA**

Genéricamente se emplea la palabra sinergia para descubrir procesos o cadenas que, cuando se combinan, elevan o potencian el resultado final. Las sinergias empresariales se presentan entre las propias organizaciones o entre ellas y sus empleados o en estos últimos entre sí.

De ahí que el concepto ha revolucionado el ámbito de la psicología organizacional y laboral por los impactos que se tienen en el tema del trabajo en equipo, la eficiencia, la productividad y la comunicación asertiva.

*Toma como guía lo que esperaba un santo:  
en las cosas esenciales, unidad;  
en las cosas importantes, diversidad;  
en todas las cosas, generosidad.*

*Mensaje inaugural del presidente  
George Bush*

## **2.5 SINERGIA Y COMUNICACION**

La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Las personas se comunican constantemente, dedicando a la comunicación la mayor parte de las horas de vigilia. Por eso es muy importante que la comunicación sea adecuada, pues de ello depende que las personas sean capaces de *ponerse de acuerdo* con los demás para actuar de manera conjunta y ser *cooperativos*.

Según Covey de acuerdo a lo planteado por David Lilienthal, "la comunicación hace que podamos manifestar nuestros intereses, esperanzas, metas, preocupaciones,

antecedentes, marcos de referencias y paradigmas, donde evidentemente se crean lazos entre las personas y un ambiente adecuado de trabajo".<sup>12</sup>

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre la mente, el corazón y las expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Al comprometerse en la comunicación sinérgica no se está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiando en que todo será mejor después del proceso. Y ése es el objetivo en el que se debe pensar.

Para que exista una comunicación sinérgica algo importante que se debe aprender es: por ejemplo que se pasa años aprendiendo a hablar, luego a leer y a escribir, pero en algún momento te has preguntado ¿Y a escuchar? ¿Qué enseñanza o educación te permite escuchar de tal modo que se comprenda real y profundamente a otro ser humano?

Son relativamente pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha. Y por lo general ese adiestramiento se basa en la ética o técnica de la personalidad, y no en una base de carácter y relaciones absolutamente vitales para la comprensión auténtica de otra persona. Se debe procurar comprender a los demás, sin embargo lo típico es que se busca ser comprendido, cuando se escucha muchas veces no se hace con la intención de comprender sino de contestar ven reflejada su vida en la de las otras personas, se da la comunicación protectora y defensiva, por lo que la mala comunicación es el principal enemigo en las relaciones especialmente cuando se trabaja en equipo.

En conclusión la comunicación es la base fundamental de la sinergia por lo que se debe tomar en cuenta que esta sea: efectiva, mutua, busque escuchar no busque ser escuchado, respete la ideas del compañero, que existan mensajes claros, que se tenga un objetivo en mente.

---

<sup>12</sup> Covey, S. (1996) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Paidós: Barcelona.

### **2.5.1 ESTILOS DE COMUNICACIÓN**

Todos tienen una manera concreta de comunicarse, seleccionan las palabras, estructuran de una forma especial lo que se quiere decir y manifiestan señales no verbales como la postura y gestos. Ese es el propio estilo de comunicación.

La siguiente tabla resume los tres estilos usuales de comunicarse.

- Agresivo
- Pasivo
- Enérgico/ Asertivo

	<b>Agresivo</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Enérgico/Asertivo</b>
<b>Estilo de Comunicación</b>	-Interrumpe a los demás -No es capaz de ver el punto de vista de los demás -Monopoliza la conversación	-Dubitativo -No dice lo que tiene en mente -Siempre está de acuerdo con los demás.	-Utiliza mucho el "yo". -Es un oyente eficaz. -Se expresa con claridad.
<b>Comportamiento</b>	-Dominante -Piensa que es superior. -Condescendiente.	-Actitud de disculpa -Piensa que es inferior. -Permite que los demás decidan.	-Seguro de sí mismo. -No juzga. -Tiene iniciativa.
<b>Señales no verbales</b>	-Señala con el dedo. -Postura tensa. -Mira fijamente.	-Se mueve nerviosamente. -Voz baja. -Postura sumisa.	-Postura relajada. -Gestos abiertos. -Utiliza el tono de voz y volumen apropiados.
<b>Resultado</b>	-Temido por los demás. -Problemas para mantener buenas relaciones con quienes lo rodean. -Los otros muestran enfado.	-A los demás no les gusta. -No consigue ser él /ella mismo(a). -Pierde el respeto de los demás.	-Respeto por parte de los demás. -Los demás saben dónde se encuentran en relación con el/ella. -Motiva a los demás.

### **2.5.2 COMUNICACIÓN DIFÍCIL**

Las dificultades no solo pueden estar relacionadas con el estilo de comunicación. En ocasiones se es poco **efectivos al comunicarse** porque el mensaje no llega correctamente hasta las personas que están escuchando.

Esto se debe a varias razones. Algunas de ellas dependen de la persona en sí; otras en cambio, de las circunstancias que nos rodean o de las características de las personas con las que se está comunicando en ese momento el emisor.

#### **A nivel Personal**

1. Las diferencias culturales o de género entre el emisor y el receptor de la comunicación puede ser un obstáculo.
2. A veces no escuchamos o no prestamos atención a lo que nos comunican, o ignoramos las señales no verbales.
3. Algunos prejuicios o estereotipos, pueden influir en la comunicación.

#### **A nivel Externo**

1. El ruido exterior puede hacer que no se capten los mensajes con claridad y se malinterprete la información.
2. Cuando las señales no verbales (gesto y postura) no complementan el mensaje.
3. Cuando el tiempo es muy corto para lo que se tiene que comunicar y se usa un lenguaje complicado que los demás no entienden.

### **2.5.3 SUGERENCIAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN**

Así como hay barreras que dificultan la comunicación, también hay algunas estrategias que se pueden utilizar para comunicarnos de manera efectiva. En primer lugar se necesita considerar cuál es el lugar apropiado para poder comunicarse. Esto significa que para cada tipo de comunicación hay un tiempo adecuado.

Partiendo de lo anterior se deben tomar en cuenta las siguientes sugerencias para establecer una buena comunicación:

### **Al hablar**

1. Ser específicos y tener claro que se quiere decir.
2. Centrarse en el asunto que se quiere comunicar.
3. Comunicar los propios sentimientos, pero sin mostrarlos de manera exagerada.
4. Utilizar señales no verbales que estén de acuerdo con lo que se dice.

### **Al escuchar**

1. Prestar atención a las personas que nos hablen.
2. Evaluar los contenidos (lo que dicen) y no a las personas que hablan.
3. Entender las señales no verbales (posturas y gestos) y mostrar apertura.
4. Responder de manera adecuada y asegurarse de comprender lo que nos dicen haciendo preguntas.

## **2.6 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA SINERGIA?**

En el mundo tan competitivo en que nos encontramos, se requiere que las organizaciones se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimiento de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión en común. Así las empresas alcanzan las metas y logros, bajo una competencia no un tanto individualista sino que integre a todos los miembros de su equipo de trabajo que se complementan para alcanzar dichos logros y que a su vez beneficia no solo a la empresa sino también a los trabajadores. De manera que para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la experiencia y planificación diaria y así los resultados se reflejen en el logro de objetivos propuestos por la empresa.

Pero dentro de esos equipos de trabajo, como ya se ha señalado anteriormente existe una característica que toma relevancia cuando hablamos de sinergia y es según *Steve Covey*, cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.<sup>13</sup>

Al reflexionar sobre lo expuesto por Covey, se puede denotar la importancia de la sinergia, ya que, la persona no se centra únicamente en que, lo que piensa y siente de manera individual debe ser la solución a las diferencias que se puedan presentar dentro de las actividades a desarrollar como equipo de trabajo, sino se enfoca más allá de los propios intereses y logros, aceptar otras opciones que en su totalidad favorecen en conjunto para el logro de las metas organizacionales.

## **2.7 SINERGIA NEGATIVA EN LAS EMPRESAS**

Abundan los ejemplos de sinergias positivas a nivel de personas y empresas, como por ejemplo, un buen ambiente laboral se traduce en mejor disposición al trabajo y en un resultado final de producción o servicios ampliados. También, el estímulo a la generación de ideas o innovaciones “desata” habilidades y contribuciones en el personal que de otra manera permanecerían “dormido”.

Lamentablemente, al igual que existen sinergias que obran en forma positiva, existen sinergias que obran en forma negativa dentro de las organizaciones, algunas de ellas son:

**Los centros de poder mal orientados:** en determinadas empresas el uso del poder, y su combinación con cargo y jerarquías puede producir centros de influencia negativa para toda la organización, los cuales, por vía de ejercer su mando e influencia, perjudican la buena marcha de toda la empresa.

---

<sup>13</sup> Covey, S. (1996) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* – pág. 340

**Las no decisiones:** existen personas, áreas, divisiones o empresas donde no se decide. Las decisiones pasan al “congelador”, como si el tiempo por si solo pudieran resolver lo que las personas no resuelve.

**Las islas:** este es un mal que aqueja a muchas empresas, las áreas no se integran ni se coordinan, actúan como islas y se vuelven territoriales, produciendo como resultado una gran descoordinación y la pérdida de muchas oportunidades de optimización de los resultados y del buen uso de los recursos.

**Aferrarse al pasado:** igual que muchas personas, hay empresas que se aferran a su pasado, sin comprender que el mundo evoluciona y ellas también deben evolucionar. No quieren percibir las oportunidades, desafíos y riesgos del momento actual y las tendencias de cambio hacia el futuro, por lo que no reaccionan a tiempo y cuando lo hacen, suele ser demasiado tarde.

**Los bandos:** son grupos de presión o de opinión que se desempeñan en sobresalir, por encima inclusive de los propios intereses de la empresa. Estos bandos generan grandes tensiones empresariales y suelen impedir el funcionamiento armónico de la estructura de la organización.

**Los meritos del otro:** sinergia negativa de frecuente presencia en nuestras empresas, el apropiarse de las ideas del otro como propias para tratar de ganar meritos con los esfuerzos ajenos.

**Las fieras:** en muchas organizaciones las personas obran como fieras, rivalizando con sus compañeros, creando un ambiente con una competitividad agresiva y mal sana, que pasa por encima de cualquiera con el fin de lograr el éxito propio. Este ambiente genera un enorme desgaste y termina por crear, inclusive, realidades personales de dimensiones impensables.

**La comunicación por rumor:** justamente cuando no existen buenas comunicaciones institucionales, los comentarios, los chismes y los rumores hacen su reinado, generando, en muchas ocasiones, actitudes negativas y perjudiciales a la empresa y a sus empleados.

**El rechazo al cambio:** todo cambio genera temores y es natural que exista una reacción de prudente expectativa mientras se producen las innovaciones o modificaciones, el problema surge cuando hay rechazo general por el cambio, lo cual inmoviliza a las organizaciones, impidiéndoles modernizarse, adaptarse o transformarse.

**Los jefes autoritarios y controladores:** quienes obran así generan un ambiente negativo, de poco sentido de pertenencia, con prevención y temor por el mando. Las cosas pueden hacerse tanto cuando se ordena como cuando se solicita, pero el contenido siempre será diferente y la motivación también.

**Los empleados “cómodos”:** hay organizaciones donde algunos de los empleados no se “ponen la camiseta”, tratan de hacer lo mínimo necesario para permanecer, frecuentemente se ocultan y mimetizan, nunca hacen nada por el progreso, la innovación y el mejoramiento decidido de su empresa, no corren riesgos ni toman decisiones e impiden que otros lo hagan. Por supuesto, estas personas conducen a sus empresas a paralizarse y perder sentido en el mercado.

**La falta de oportunidad o el incumplimiento:** empresas donde estas características destacan, son candidatas a “fuertes sanciones” de sus clientes.

**El mal servicio:** igual que el anterior, el ambiente de buen o mal servicio rápidamente es presidido por los clientes y acumulado en sus mentes como una percepción de “mal trato” y falta de respeto.

**La impuntualidad:** lamentablemente este se vuelve un estado de ánimo de las organizaciones, todos llegan tarde y nada pasa, acumulando tiempos muertos y pérdida de interés, afectando la energía y disposición y causando enormes costos.

**La indisciplina:** por definición una empresa es una organización diseñada para que las cosas tengan un orden, si cada quien quiere hacer lo que se le ocurre ese orden se pierde y al final la razón de ser de empresa también.

**El desorden:** igual que el numeral anterior, el desorden empresarial y personal se traducen en mal servicio, falta de respuesta, mala imagen y pérdida de la importancia.

Como se observa, así como existen muchos elementos y conductas que potencian los buenos resultados, también hay otros que contribuirán a los resultados negativos, frecuentemente los concernientes a la relación entre los empleados y de estos con la empresa.

## **2.8 ¿CÓMO FOMENTAR LA SINERGIA EN LA ORGANIZACIÓN?**

Para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales como son:

□ **Visión Compartida:** No hay sinergia sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.

□ **Cultura de Participación:** Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cualquier área o departamento dentro de la

organización. Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.

□ **Información Transparente:** No podría fomentarse sinergia si no hay políticas clara sobre el manejo de la información. Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir sobre cómo se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo sobre aspectos que se viven internamente, sino más bien para evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia.

□ **Percepciones de la Información:** Apenas se hayan establecido las políticas al interno de una empresa, los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe transmitir para que así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sienten parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o fracasos.

□ **Reuniones Estratégicas:** Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo, y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo y que no se logró nada con la reunión.

□ **Diferencias Individuales:** Muchas organizaciones han pensado que si las empresas son homogéneas y tienen personal que sean los más parecidos les garantizará el éxito y la productividad. Las organizaciones que tienen más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos.

- **Hábitos de Ganar- Ganar:** Las organizaciones puede crear al interno de la empresa, procedimientos de buscar mejor comunicación bajo paradigmas de ganar-ganar y así poder lograr mejor equipo de trabajo y rendimiento en sus áreas laborales.
  
- **Metodología de Ejecución:** Las organizaciones presentan mejor trabajo cuando pueden ejecutar las decisiones tomadas al interno, para así medir los resultados a corto y largo plazo.
  
- **Consultoría Externa:** En ocasiones las organizaciones pueden hacer uso de consultores externos para poder observar aspectos que han sido descuidado por los líderes o jefes de la organización sobre prácticas de sinergia entre los equipos de trabajo.
  
- **Resaltar los Éxitos del Equipo:** Las empresas deben cambiar los hábitos negativos de solo resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas. Es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo, para que continúe los procesos de motivación y la unidad en él.

## **2.9 SINERGIA LA CLAVE DEL TRABAJO EN EQUIPO**

La sinergia es la clave del trabajo en equipo y es un valor que se debe aprender y practicar si se quiere llegar a ser más efectivos, más exitosos y más productivos. Trabajar juntos creativamente para emprender, es el poder del trabajo en equipo, y para ello se deben desarrollar tres aspectos fundamentales que son: el conocer, el hacer y el convivir.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> www.Sinergia la clave del trabajo en equipo/Suite 101.net

## Conocer, hacer y convivir

El *conocer* tiene que ver con el aprendizaje, la instrucción o el conocimiento; *el hacer* es llevar a cabo lo aprendido como lo mencionábamos anteriormente no solo basta con tener el conocimiento hay que llevarlo a la práctica y finalmente el *convivir*, que es quizás el más importante, porque es aquí donde entra el trabajo en equipo, y tiene que ver con las relaciones humanas o interpersonales, o la inteligencia interpersonal. El buen líder sabe desarrollar muy bien estos tres aspectos.

El mundo avanza gracias al trabajo en equipo y según el conferencista internacional y asesor de empresas Rudy Álvarez “el verdadero trabajo en equipo consiste en dividir las preocupaciones del proyecto para multiplicar las realizaciones. Más NOSOTROS y menos yo, porque las partes interactuando producen más que la parte sola, y la parte sola es más débil que el todo, y el todo somos nosotros”.

Y agrega: ***“La palabra maravillosa es nosotros, porque el nosotros me hace más fuerte y ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros”.*** Todo esto nos lleva a la interdependencia o sinergia, que es la clave del verdadero trabajo en equipo. Debemos tomar conciencia de que la naturaleza y la vida son interdependientes, y que por lo tanto al complementarse las diferentes habilidades en un equipo los resultados serán mejores que si se trabaja de manera individual.

## Sinergia es la diferencia entre grupo y equipo

La sinergia significa cooperación o el resultado de la interacción. Es la asociación de talentos, o suma de conocimientos. Es la diferencia entre el grupo y el equipo, porque mientras el grupo suma, el equipo multiplica los esfuerzos y a su vez, también las realizaciones. Se trata de unir las energías individuales, para alcanzar el máximo del esfuerzo en conjunto.



La fórmula del trabajo en equipo sería algo así como:

***Sinergia = interdependencia + todos queremos ganar + empatía + confianza.***

Esto significaría sumar mi idea y tu idea con la idea de los otros que conforman el equipo, se colabora mutuamente y se obtiene el mejor provecho en bien de todos, que es la clave del éxito.

### **El poder del acuerdo**

Saber convivir, relacionarse, saber escuchar y aceptar las opiniones de otros, es tan importante porque no se está solo, ya que se es parte de un todo y si se quiere alcanzar grandes logros se debe pensar siempre en función de un “nosotros”, y precisamente en esto es que se fundamenta la efectividad del trabajo en equipo.

**John Maxwell decía:** “El número uno es un número demasiado pequeño para alcanzar grandes cosas”, y el viejo refrán popular dice que “la unión hace la fuerza”. Este es el poder del acuerdo, que es muy importante no solamente en la empresa sino en cualquier contexto de la vida, por ejemplo en la familia, la escuela o cualquier círculo social que busque un bien común.

En el libro de ***Eclesiastés*** 4:9-10 dice: “Mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero; pero ¡¡ay del solo!! Que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante”. “Uno solo puede ser vencido pero dos, espalda contra espalda pueden resistir y triunfar; tres son aún mejor, pues una cuerda de tres hilos no es fácil de romper”, (Eclesiastés 4:12).

En primera de ***Corintios*** 1-10 se nos insta también a la unión cuando dice: "Hermanos míos, yo les ruego que se pongan todos de acuerdo y que no haya divisiones entre ustedes, vivan unidos y traten de ponerse de acuerdo en lo que piensan".

## **La interdependencia**

Es importante comprender que actualmente estamos viviendo la era del NOSOTROS, de la mutua cooperación, de la interdependencia, de la sinergia, y para lograrlo lo más importante es aprender a relacionarse mejor con los demás, porque de esto dependerá en definitiva que tan lejos se quiere llegar en la realización de objetivos.

### **2.10 CLAVES PARA ALCANZAR LA SINERGIA EN UN GRUPO LABORAL**

En el apartado anterior se habló sobre cómo obtener sinergia en la empresa, pero que se debe realizar si se quiere obtener sinergia en un grupo de trabajo de manera que este se transforme en un equipo con sinergia. Para que un grupo se transforme en un equipo debe ser capaz de desarrollar una sinergia propia, distintiva y característica, la cual dependerá a su vez de un propósito en particular. En este sentido, la sinergia se refiere básicamente a conseguir ventajas a través del trabajo asociado.

Las condiciones de los equipos para que exista sinergia van desde la unión, apoyo y conocimiento mutuo entre los miembros, ambiente de cooperación, presencia de objetivos comunes, creatividad.

Pero, para alcanzar este estado de integración grupal, es necesario antes cumplir con ciertas reglas descritas a continuación:

**A. Procesos de auto-monitoreo:** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Desde este punto de vista, las reuniones de meta-comunicación o el uso periódico de un "facilitador externo" es idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

**B. Montar el caballo:** "Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando los desechos (excremento), que olvidan saborear el placer de montar el caballo". Esta frase explica que todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

**C. Lenguaje común:** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos y en "sintonía" de mentes.

En este contexto, la cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar significados, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, deben examinar sus propios prejuicios y presuposiciones.

**D. Diseñar procesos de concertación:** Muchos equipos gastan su energía y tiempo en crear una "polarización" de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen; en los cuales todos ganan. Esto finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones.

**E. Aprovechar diversidad y fortalezas:** Es una cruel paradoja de la sinergia que *"entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla"*.

En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, se debe reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia, siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo.

**F. Compartir la información:** Uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual

sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

### **2.11 ¿QUÉ HACER PARA GENERAR SINERGIAS EN UN GRUPO CUANDO HAY ANTECEDENTES DE RIVALIDAD ENTRE SUS MIEMBROS?**

Lograr sinergia es un proceso que requiere la construcción de una visión compartida. Esto es difícil en organizaciones en donde se tiende a imponer proyectos y a privilegiar de manera parcial a algunos departamentos sobre otros. Esto lo único que logra es que unos cuantos se sientan entusiasmados, los beneficiados, y el resto tan sólo acaten, sin mayor energía. Se trata de una visión impuesta, no compartida.<sup>15</sup>

Pero la sinergia requiere no solo acatar sino pasión, compromiso y entrega. Estas actitudes sólo surgen cuando las personas encuentran espacios para hacer lo que les resulta significativo. De hecho es uno de los argumentos principales de quienes defienden el libre mercado: la libertad a la iniciativa personal genera enorme dinamismo. La contradicción de multitud de empresas que funcionan dentro del sistema capitalista y que promueven justo lo contrario: sistemas verticales, represivos que matan la creatividad.

En algunas organizaciones se alcanza a percibir enormes resentimientos, de gente que se ha sentido mal tratada y poco reconocida en un *ambiente de competencia destructiva*. Mientras divisiones, departamentos y personas sigan peleando por lograr medallas no habrá medida que permita hacer surgir la sinergia.

---

<sup>15</sup> [www.potenciando.com/2008/10/generando-sinergias.htm](http://www.potenciando.com/2008/10/generando-sinergias.htm)

¿Qué se puede hacer ante una situación como esta? Lo primero que se requiere es de mucho diálogo y negociación generando un clima de apertura y flexibilidad. Empezar por generar el diálogo entre los miembros claves del grupo, buscando cultivar un clima de confianza., esto puede tomar tiempo, no es fácil pero se debe iniciar por construir relaciones.

Se requerirá de varias reuniones en las que se hable francamente sobre lo que se desea (sinergia y colaboración) y en la que los responsables, estén dispuestos a escuchar, a abrirse y a ceder más que a imponer. Y entonces ir gestando de manera compartida la visión, lo que se desea lograr. Por lo que esto requerirá de acuerdos y de negociaciones.

## **2.12 EL CONTROL DE LAS EMOCIONES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN**

En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución a un problema común. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa, plantean Fisher y Ury. Para enfrentar estas situaciones proponen los siguientes comportamientos:

- **Primero:** Reconozca y comprenda las emociones, suyas y las de ellos.

Analice, durante la negociación:

¿Se siente nervioso?, ¿Siente ira hacia la otra parte?

Escúchelos y trate de percibir cuáles son sus emociones, puede ser útil escribir cómo usted se siente.

Haga lo mismo respecto a la otra parte, indague acerca de lo que está produciendo las emociones, realícese preguntas como las siguientes:

1. ¿Por qué está usted enojado?
2. ¿Por qué lo están ellos?
3. ¿Están reaccionando ante ofensas pasadas y buscando la venganza?
4. ¿Se están transfiriendo las emociones de un aspecto del problema a los demás?

- **Segundo:** Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas.

Discuta con las personas de la otra parte sobre sus emociones. Exprese las suyas. “Sabe, nuestra gente siente que nos han tratado mal y están molestos. Al liberarse del peso de las emociones inexpressadas, las personas estarán mejor dispuestas a trabajar en la solución del problema, plantean.

- **Tercero:** Permita que la otra parte se desahogue.

Con frecuencia, una buena manera de manejar la ira, la frustración y otros sentimientos negativos de las personas, es ayudarles a que desahoguen sus sentimientos. En lugar de interrumpir discursos polémicos o de abandonar la reunión, tal vez usted decida controlarse, quedarse en su sitio, y permitirles que expresen sus quejas. La mejor estrategia mientras la otra parte se desahoga es escuchar en silencio, sin responder a sus ataques.

- **Cuarto:** No reaccione ante un estallido emocional.

El desahogo de las emociones puede ser peligroso, si conduce a una reacción desmedida, es decir, a una perturbación del ánimo. Esto puede generar la “espiral del conflicto”.

Fisher-Ury hacen mención de una técnica que se aplicó en un proceso de negociación importante, en el que adoptaron la regla de que *“solamente una persona podía enojarse cada vez”*. Esto garantizaba que otros no respondieran en forma airada, también se lograba que fuera más fácil desahogarse.

- **Quinto:** Use gestos simbólicos.

Responder a un ataque de ira con un comportamiento “suavizador” puede restarle impacto a las emociones. En la que se puede hacer uso de palabras o preguntas como: Entiendo que tiene derecho a enojarse, ¿puede explicarme que podemos hacer ambos para superarlo?”.

En muchas ocasiones, presentar una excusa puede ser efectivo para suavizar los ánimos, aún cuando usted no quiera reconocer su responsabilidad personal.

### **2.13 EL CONTROL DE LAS EMOCIONES CUANDO ESCUCHAMOS**

La causa principal de los conflictos son las malas comunicaciones, consideran muchos especialistas. La expresión del filósofo y matemático italiano *René Descartes* menciona: ***“Definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores”***, constituye una enseñanza para todos.

El primer momento que puede generar un conflicto es cuando se escucha, es precisamente el momento en el que se debe empezar a controlar las emociones. Si no se garantiza esto, en cuanto se escucha algo que provoca una emoción intensa, “desconectamos” de lo que se está diciendo y se empieza a preparar la réplica; con esto, además de perder una parte de lo que se nos está diciendo, se reduce la capacidad para razonar y la reacción se limita a defenderse, con lo cual lo único que se hace es estimular “la espiral del conflicto”, es decir el círculo: *“ataque-defensa-contraataque-contradefensa”*, que sólo conduce a incrementar la intensidad del conflicto.

Por esto, desarrollar la capacidad de controlar las emociones en el momento que se escucha es muy útil, para aumentar la efectividad del comportamiento en las relaciones interpersonales, además que esto ayudará a mantener la estabilidad emocional.

Robertson, un estudioso de los problemas de las comunicaciones, le dedica un capítulo a “El control de las emociones”, en su interesante libro “Saber Escuchar”. Plantea que, los interlocutores eficaces saben controlar las emociones por lo menos en tres áreas:

1-Con los hablantes, sin importar su identidad.

2-Con el tema en cuestión, sea cual fuera

3-Con el lenguaje o las expresiones que se utilicen.

Para lograr esto, propone que se tenga claro los prejuicios que pueden generar emociones negativas en estos tres niveles:

¿Qué pensamos de nuestro interlocutor?

¿Qué temas nos alteran?

¿Qué tipos de comportamientos nos generan emociones fuertes?

Al igual que Weisinger y otros especialistas, Robertson plantea la conveniencia de que se tenga una especie de “**registro**” de los comportamientos que pueden alterarnos, para estar preparados para enfrentarlos. En fin, lo que se busca es que la persona se conozca bien así misma.

Plantea que nunca se necesita mayor control emocional que cuando se recibe una **crítica**. ¿Por qué la respuesta a una crítica negativa suele ser la ira, la frustración o la depresión? Una crítica, positiva o negativa, se puede manejar mejor mediante el uso de “filtros”, sugiere. Propone que se utilice los siguientes “filtros”:

### - El filtro del estilo de comunicación.

Según investigaciones, la gente puede utilizar cinco “estilos”, o modelos diferentes de comportamientos, cuando están bajo presión. Un resumen de estos estilos:

1. El aplacador. Son gente temible, siempre preocupados de que los demás se enfaden.
2. El acusador. Se sienten impotentes. Les parece que nadie les hace caso. Para compensarlo, tienden a exagerar sus afirmaciones.
3. El calculador. Le asusta exteriorizar sus sentimientos. No utilizarán expresiones de emoción cuando hacen una crítica. “Sin duda, se puede hacer mejor este trabajo”.
4. El distractor. Pasa del comportamiento del calculador, al de acusador, o aplacador. Cuando siente impulso de decir algo, lo hace.
5. El nivelador. Dice las cosas como son. Cuando es sincero, utiliza el estilo más útil para aceptar una crítica.

Robertson propone que, cuando no esté seguro de qué estilo debería usar para responder a una crítica, utilice el modo “**calculador**”: Controle sus emociones y sea lo más objetivo posible. Después, a medida que se mantenga el equilibrio, se debe sintonizar con la persona que se está suscitando el problema. El reconocimiento de los distintos estilos proporcionará una mayor objetividad a la hora de evaluar una crítica y situará en una mejor posición para juzgar si se necesita o no buscar más información.

### - El filtro de la verdad.

Si la respuesta que le dan tiene alguna validez, se debe averiguar cuál es su elemento central. Tal vez el “meollo de la cuestión” esté oculto entre un montón de paja. Búsquelo, después admita el elemento de razón en la crítica y agradézcala sinceramente, por la información que le transmite.

### **- El filtro emocional.**

Separe la crítica del crítico. La crítica emocional puede tener sus raíces en las necesidades de quien critica. Al utilizar este filtro, usted reflexionará sobre la fuente y determinará hasta qué punto la crítica es apropiada.

### **- El filtro de la perspectiva.**

Distinguir las suposiciones falsas. Si se cree que en la crítica existe una suposición no válida, identifíquela y rechácela como falsa.

Robertson propone “cuatro respuestas inmediatas a una crítica negativa”.

#### 1- Cortocircuitar el mensaje.

Crítico: (El jefe malhumorado): “¿Todavía no has terminado los informes?”.

Respuesta: (Sonriendo): “Buenos días, Pedro, ¿cómo estas?”

#### 2- Comunicar sus sentimientos.

Respuesta: (Con calma): “Pedro, no me estás ayudando. Me pones nervioso, por favor, déjame solo y lo terminaré”.

#### 3- Ponerse en el lugar del crítico.

Respuesta: “Pedro, sé que es importante. Puedes ayudarme asegurándote de que nadie me moleste”.

#### 4- Pedir más información.

Crítico: “Tu informe no cumple los requisitos”.

Respuesta: “Pedro, ¿a qué requisitos te refieres?”

Para aprovechar al máximo una crítica, al tiempo que se protege de ella, precisará disponer de una estrategia de respuesta a largo plazo. Para ello, se propone aplicar las siguientes estrategias:

1- Hacer un contrato consigo mismo. Declare por escrito lo que realmente va a hacer y cuándo empezará. Asegúrese de que puede, y debe, hacer el comportamiento que describe.

2- Decida qué cambios debe hacer y cuáles son los elementos o factores implicados en el cambio. Descompóngalos en tareas realizables.

3- Introduzca estrategias de castigo en sus prácticas o procedimientos, que le obliguen a enfrentar las situaciones que le impidan mejorar la conducta que desea superar.

4- Piense en la recompensa que obtendrá al modificar su comportamiento. Puede convertirse en un modelo de madurez, para otros componentes de su grupo e influir de manera positiva sobre los demás.

Cualquier persona recibirá **críticas** a lo largo de toda su vida. A nadie le gustan, pero resultan herramientas útiles para el desarrollo personal; lo importante no son las críticas que se reciben sino cómo se va a reaccionar. Las emociones, como el fuego, pueden quemar o calentar, cada persona decidirá si desea calentarse o arder, al elegir cómo responde. Cuando se controla, el fuego es un amigo muy valioso. Además, aunque lo intente, no podrá vivir sin las emociones que pueden darle calor, o consumirlo en las llamas, concluye Robertson.



### 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO EN EQUIPO

*‘Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros’.*

*Proverbio japonés*

Las organizaciones actuales se mueven en entornos muy cambiantes y necesitan respuestas rápidas, flexibles y adaptadas a las circunstancias, difíciles de ser previstas.

Este es uno de los motivos principales por los que en los últimos años, el interés por el trabajo en equipo se ha visto incrementado notablemente. Como afirma **West** (2001) este interés “*refleja un reconocimiento profundo, tal vez inconsciente, de que los equipos prometen un progreso mayor que el ofrecido por el trabajo individual y por la organización mecanicista del trabajo*”.

Se define que es un **equipo** como: un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Cuando un equipo logra mayor alineación, surge una dirección común, y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Se podrían citar algunos ejemplos cuando se habla de equipo: un grupo musical, en el deporte el nado sincronizado, el fútbol, etc.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento debe formularse con una frase como: ‘Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros’. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: **“Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros”**.

*Cada individuo que usted conoce lleva colgado en el cuello un letrero que dice: 'Hágame sentir importante'. Si usted logra hacer esto, tendrá éxito no sólo en los negocios, sino en la vida'.*

*Mary Kay*

### **3.1 ¿QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO?**

Las habilidades y competencias de los empleados pasan a ser un elemento clave en su aportación a la organización, por lo que hoy en día se encuentran dentro de las organizaciones planteamientos dirigidos a mejorar las competencias personales asociadas con las relaciones interpersonales, y el clima organizativo, ya que las interacciones y la necesidad de relación es cada vez mayor; por lo que una de las líneas de trabajo que más auge está teniendo en los últimos años es la inteligencia emocional.

Además de tener en cuenta la cultura y estructura organizativa, un equipo de trabajo, para lograr un funcionamiento efectivo y un alto rendimiento, debe desarrollar una serie de aprendizajes ya que estos no surgen de forma espontánea o automática, sino que sus miembros deben desarrollar competencias individuales como en equipo, para poder obtener resultados excelentes.

Hasta hace poco, la mayoría de las investigaciones en Inteligencia Emocional, se centraron en las relaciones “uno-a-uno”, pero los estudios más recientes analizan el papel de la emoción en el rendimiento de los equipos. Druskat y Wolff (2001), identifican tres características esenciales para que un equipo sea muy efectivo:

- Confianza entre los miembros.
- Sentido de identidad del grupo.
- Sentimiento de efectividad de grupo.

Según estos autores las características antes mencionadas promueven el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo laboral, lo cual se define como la capacidad de responder constructivamente ante situaciones emocionales incómodas, y al igual que a nivel personal, permite un mejor desempeño en todos los campos.

Construir esas condiciones emocionales constituye el reto de desarrollar la inteligencia emocional en los equipos de trabajo; proceso que se puede estimular con el establecimiento y adopción de ciertas normas por parte del grupo que orientan las actitudes y comportamientos en forma positiva, lo que se expresará como un compromiso total con la metas del equipo.

Estas normas no deben centrarse únicamente en las áreas suaves del equipo, como estar contento y ser amable, sino que se centra más en las condiciones para que se dé una comunicación abierta, incluso en circunstancias negativas.

El estudio de Vanessa Urch y Steven Wolff establece tres niveles de emociones que afectan al grupo e identifican un conjunto de normas que pueden ser introducidas como ejes orientadores, con el fin de crear capacidad de identificar las emociones y luego regularlas, para finalmente promover un clima afirmativo y de soluciones conjuntas.

- El nivel de las emociones individuales:

Se requiere lograr la comprensión entre los miembros del equipo y que cada uno pueda intercambiar su punto de vista, lo cual implica apertura en la comunicación de los miembros para manifestar cuando existe una actitud o comportamiento no deseado y permite identificar las causas y buscar soluciones.

Una vez que se reconocen las actitudes o comportamientos, se pueden controlar estableciendo normas en el ámbito laboral como: respeto mutuo, con actitudes respetuosas pero claras. Se debe brindar apoyo a quien lo necesita y aprender a respetar las diferencias interpersonales. Todo esto lleva a un ambiente de trabajo donde se comunican y se atienden las diferencias evitando conflictos.

- El nivel de las emociones de grupo:

Para reconocer las emociones es necesario impulsar la autoevaluación del equipo y la retroalimentación externa sobre el desempeño del mismo. Aspecto que implica que cada miembro del equipo podrá estar en disposición de cuestionar la efectividad de determinado proceso e instar a la autoevaluación.

El trabajo con las emociones del equipo es un proceso complejo; por eso se recomienda crear mecanismos para expresar y reconocer amistosamente dichas emociones, para luego promover un ambiente afirmativo que busque soluciones y no culpas.

- En la Organización:

Reconocer las emociones de los demás compañeros y equipos de la organización implica la capacidad de construir relaciones positivas con otras partes involucradas que pueden afectar el desempeño del equipo.

Se puede extender la reflexión en la organización, abriendo foros para analizar la cultura y normas imperantes en la misma, e identificar variables que influyen en el funcionamiento de los equipos de trabajo. Además habrá que preguntarse si esas variables o forma de funcionamiento son congruentes con las políticas de la organización. Otros puntos importantes a tener en cuenta son:

#### *1. El Principio de la Dirección Participativa*

William Ouchi describe así el proceso del management participativo: "Por lo general, un pequeño grupo de no más de ocho o diez personas se reúne ante una mesa para discutir un problema y sugerir soluciones alternativas.

Consideran que se llega al consenso cuando cada miembro puede decir a los demás estas tres cosas:

- 1) 'Creo que usted entiende mi punto de vista'.
- 2) 'Creo que comprendo su punto de vista también'.
- 3) 'Aunque yo prefiera o no esta solución, lo apoyaré porque llegamos a esto de una manera abierta y justa'." (PATHS TO POWER).

## *2. Tener extremo cuidado con los Juicios*

Recuerde que muchas veces, al juzgar a una persona, no la está definiendo a ella sino a usted mismo. A veces el juicio sólo indica que necesitamos juzgarla así. Por lo tanto, el juicio habla más de nosotros que de la persona juzgada. Una regla de oro para no olvidar jamás: ante los errores, no hay excusas ni culpables: solo soluciones.

## *3. El Fundamento de las Discrepancia*

¿Es lógico que dos personas discrepen y que ambas tengan razón?

Observe la figura de la derecha. Algunos quizás verán una joven, otros una anciana, ambos miran la misma figura y los dos tienen la razón, se pueden observar las mismas líneas negras, los mismos espacios en blanco. Pero ambos lo interpretan de diferente modo, porque se ha sido condicionado para ello.



El acuerdo total no es necesario y ni siquiera deseable. Pero el espíritu de grupo Sí. Es importante mencionar en un equipo de trabajo en cuanto a las disidencias y discusiones, aprender a discrepar sin alterarse. Valorar la flexibilidad, de cara al hecho irrefutable de que vale la pena llegar al consenso. Ya que el consenso vitaliza y moviliza, solo entonces se estará en el camino de desarrollar sinergia teniendo como base la inteligencia emocional.

### **5.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizada fue diagnóstica, para la realización de la misma surgió primeramente una inquietud, es decir, la cual era preciso primeramente conocer para luego intervenir. Dicha investigación siguió una serie de pasos por lo que una vez que estuvo claro el tema de investigación, se estableció una línea lógica de trabajo, para el estudio amplio del tema a investigar.

Es importante mencionar que la investigación diagnóstica no tiene un orden lógico en el levantamiento de los datos pero si una organización posterior de ellos, siendo necesario levantar la mayor cantidad de datos posibles ya que todos son necesarios y nunca están de más. Se debe recordar que el diagnóstico expone la realidad tal cual se presenta por lo tanto mientras más realidad tengamos a mano, mejor será el análisis de los datos que se pueda hacer. De modo que una vez se recolecto la mayor cantidad de información se procedió al análisis de los mismos para establecer un diagnóstico adecuado.

### **5.2 Institución**

La realización de esta investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Ilopango la cual se encuentra ubicada en el Municipio de Ilopango del departamento de San Salvador.

### **5.3 Sujetos**

Para la realización de la investigación participo una muestra de 25 empleados para llevar a cabo la prueba piloto y 50 para la aplicación de instrumentos finales.

## **5.4 Instrumentos y técnicas**

### **Guía de Entrevista:**

Su objetivo era recopilar información acerca de la sinergia laboral a desarrollar en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango. Consta de 14 preguntas, que buscaban ampliar y corroborar el grado de sinergia que existe dentro de la institución. (Ver modelo Anexo 1)

### **Escala de Inteligencia Emocional de Hendrie Weisinger.**

Esta escala tenía como objetivo evaluar cinco áreas de la inteligencia emocional (Autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales) permitiendo así conocer el coeficiente emocional (C.E.), y a su vez determinar áreas fuertes y débiles de cada sujeto evaluado.

Está constituido por 45 ítems, que llevan implícitas capacidades y habilidades de la inteligencia emocional, que deben ser valoradas y puntuadas en un rango del 1 al 7, de acuerdo al nivel de aplicación de dicha capacidad en la situación planteada.

(Ver modelo Anexo 2)

La corrección o calificación de la escala se llevó a cabo a través de la asignación de un punto, cuando la puntuación directa corresponde a un rango. Los resultados por área se obtienen mediante la sumatoria de la puntuación total obtenida de los ítems correspondientes:

Área Intrapersonal:

1) Autoconciencia: 1,6,11,12,13,14,15,17,18,19,20,21.

2) Autocontrol: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13,27.

3) Automotivación: 7, 22, 23, 25, 26, 27,28.

Área Intrapersonal:

4) Habilidades Sociales:

8,10,16,19,20,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,42,43,44,45

5) Empatía: 8,10,16,18,34,35,37,38,39,40, 41,44,45.

### **Guía de observación:**

Se aplicó con el objetivo de observar indicadores de la Inteligencia Emocional y la Sinergia para contrastar tanto con la teoría como con la información obtenida a través de los instrumentos.

(Ver modelo Anexo 3)

### **Recursos:**

#### **Humanos:**

- ❖ Docente tutor del proceso de grado
- ❖ Coordinadores de tesis
- ❖ Alumna a realizar trabajo de grado
- ❖ 25 para la prueba de pilotaje para validación de instrumentos
- ❖ 50 para aplicación de pruebas definitivas.

#### **Materiales:**

- ❖ Papelería
- ❖ Fotocopias
- ❖ Impresiones
- ❖ Internet.

❖ Lápices y lapiceros.

❖ Computadora

## **Financieros**

\$1,200.00 por todo el proceso de investigación y elaboración de contenido.

## **5.5 PROCEDIMIENTO**

Los pasos a seguir para llevar a cabo la presente investigación son:

- Contacto con el Docente Tutor.
- Presentación de posibles temas de investigación.
- Definición del tema de Investigación.
- Elaboración de anteproyecto de trabajo de grado.
- Aprobación de anteproyecto de grado.
- Recopilación de información para la investigación.
- Diseño de instrumentos para pilotaje.
- Revisión y aprobación de los instrumentos.
- Selección de la muestra para la realización del pilotaje.
- Definir criterios para la selección de la muestra para realización de pilotaje.
  - Edad: Mayor de 20 años.
  - Sexo: Indiferente.
  - Nivel Académico: Bachillerato.
  - Mandos: Superiores, Medios, técnicos o de servicio.

- Aplicación de instrumentos de pilotaje para su validación.
- Vaciado e interpretación de los resultados obtenidos en el pilotaje.
- Diseño de instrumentos definitivos.
- Diseño del proyecto de investigación.
- Revisión y aprobación del proyecto.
- Aplicación de instrumentos definitivos.
- Vaciado de Datos.
- Análisis e interpretación de datos mediante Estadístico Simple.
- Elaboración de informe final del trabajo de grado.
- Presentación del trabajo final y aprobación.
- Defensa del trabajo de grado.

## **5.6 ACTIVIDADES** (Ver cronograma)

Actividades	Cronograma de Actividades																			
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con el docente asesor del proyecto de grado.			■																	
Selección de posible tema de investigación.			■	■																
Aprobación de tema.						■														
Elaboración de anteproyecto.						■														
Presentación de anteproyecto de grado.							■													
Aprobación de anteproyecto.								■	■	■										
Contacto con empresas.									■	■										
Selección de muestras.									■	■										
Elaboración de los instrumento para pilotaje.									■	■										
Aprobación de Instrumentos.											■									
Aplicación de instrumentos de pilotaje.											■	■								
Ajuste de resultados de pilotaje.											■	■								
Diseño de instrumentos definitivos											■	■	■							
Diseño y revisión de proyecto.													■	■	■	■	■	■		

<i>Actividades</i>	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	<i>Semanas</i>																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión y aprobación del proyecto.		■																		
Aplicación definitiva de Instrumentos.			■			■	■													
Análisis e interpretación de resultados mediante estadístico simple.								■	■	■										
Elaboración de informe final del trabajo de grado.											■	■	■							
Presentación del trabajo final y aprobación.														■	■	■	■	■		
Defensa del trabajo de grado.																			■	

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

La investigación realizada se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Ilopango, en donde se buscaba recolectar información sobre la práctica de la Inteligencia Emocional y la Sinergia mediante la aplicación de instrumentos aplicados al personal de diversas áreas de la Institución; los cuales cumplieron con los siguientes criterios:

- Mayores de 20 años
- Nivel académico de bachillerato
- Personal de mandos superiores, medios, técnicos o de servicio.

Con la información ya recopilada y para que una investigación sea confiable es preciso fundamentarse tanto en la observación como en los datos estadísticos que esta muestra.

Partiendo de lo antes mencionado las fases utilizadas para la presentación de los resultados son:

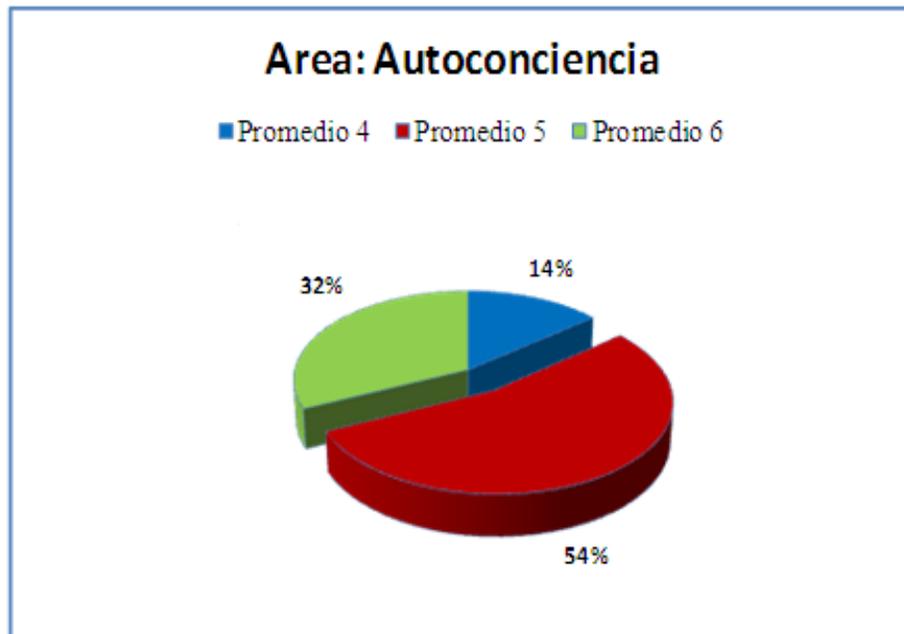
1. Análisis Cuantitativo
2. Análisis Cualitativo

De manera que a través de análisis cuantitativos como cualitativos, se presentan a continuación de manera grafica y con su respectivo análisis los resultados obtenidos.

## TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

### Área: Autoconciencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Promedio 4	7	14%
Promedio 5	27	54%
Promedio 6	16	32%
Promedio 7	0	0%
Total	50	100%

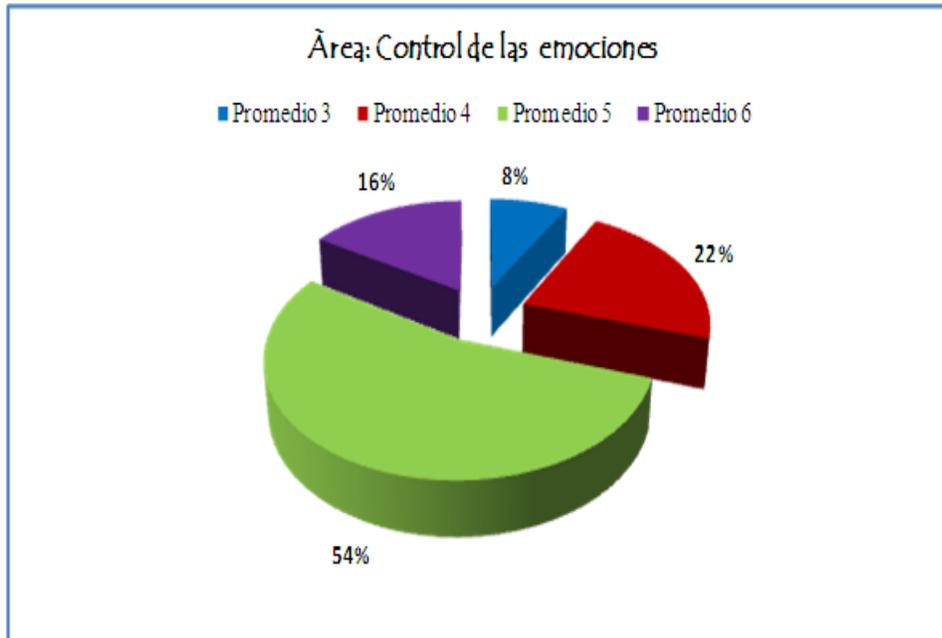


#### Análisis Cualicuantitativo:

Según los resultados obtenidos en los test de inteligencia emocional, se evidencia que en la área correspondiente a la autoconciencia, un (54%) de los evaluados obtuvieron un promedio de 5, lo cual según la escala que mide dicho test lo sitúa en un puntaje alto que nos indica que los empleados tienden a ser conscientes de los agentes que desencadenan diferentes emociones que suelen experimentar. Mientras que un (32%) obtuvieron un promedio de 6 que corresponde al segundo valor que se adjudica a los puntajes altos de dicha escala que nos muestra que las personas son más conscientes de sus valoraciones y como los pensamientos influyen sobre los sentimientos, actos y las reacciones de estos. Finalmente un (14%) obtuvo un promedio de 4 lo cual nos indica un nivel intermedio en la escala, por lo tanto se infiere que los sujetos en ocasiones tienden a ser conscientes de las emociones que experimentan y cual ha sido el estímulo que lo ha desencadenado; sin embargo, en ocasiones tienen a obviar los estímulos que desencadenan una reacción en particular.

## Área: Control de las emociones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Promedio 3	4	8%
Promedio 4	11	22%
Promedio 5	27	54%
Promedio 6	8	16%
Total	50	100%

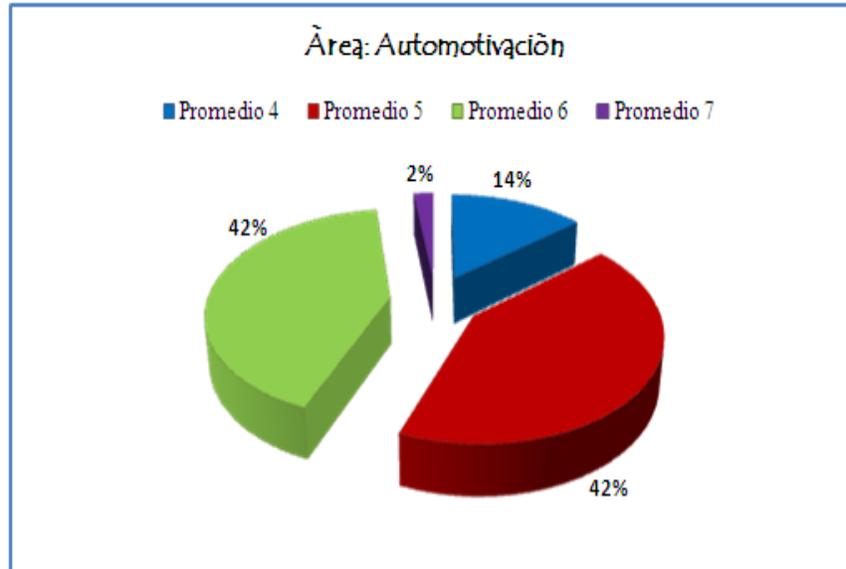


### Análisis Cualicuantitativo:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área que explora el Control de las emociones se refleja que del total de los sujetos evaluados un (54%) obtuvo un promedio de 5, que se sitúa como el último de los puntajes del nivel alto grado en cuanto al control de las emociones reflejando dicho resultado una comprensión de las emociones que a su vez las personas la utilizan para transformar los eventos que enfrentan para su beneficio. Mientras un (22%) de los sujetos obtuvieron un promedio de 4 que le coloca en un nivel intermedio que nos lleva a inferir que las personas evaluadas en algunas ocasiones logran controlar en cierta medida una respuesta a un acontecimiento exterior; sin embargo, existen casos en los cuales no se logra controlar aquellas emociones que desencadenan dichas respuestas emocionales. Otro (16%) de los sujetos obtuvo un promedio de 6 que refleja un apropiado control de las emociones cuando estas son desencadenadas por estímulos externos. Finalmente un (8%) obtuvo un promedio de 7 que indica un uso eficaz del control de las emociones por parte de dichos sujetos ya sea en situaciones de tensión o euforia.

## Área: Automotivación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Promedio 4	7	14%
Promedio 5	21	42%
Promedio 6	21	42%
Promedio 7	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



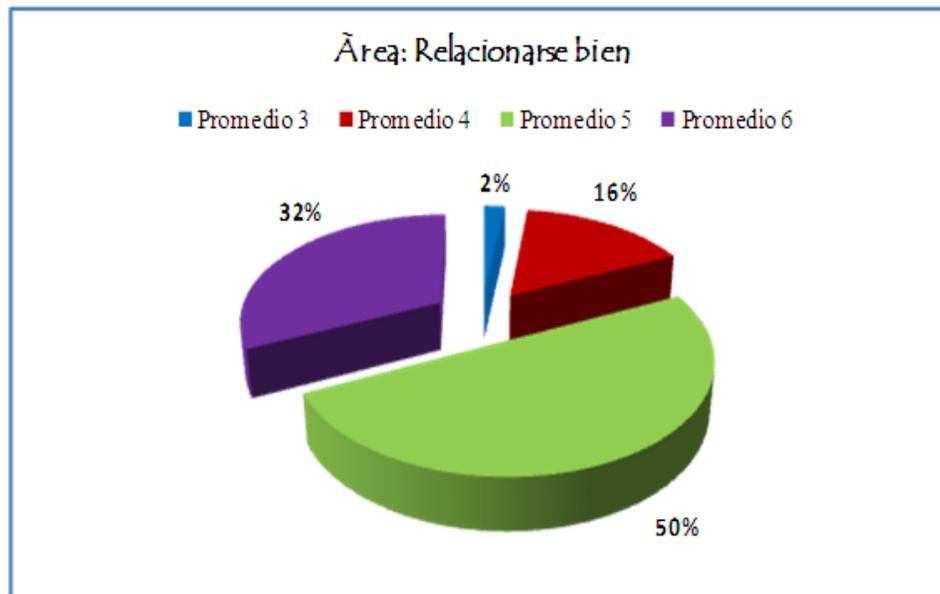
### Análisis Cualicuantitativo:

Un (2%) de los sujetos evaluados obtuvo un promedio de 7 el puntaje más alto de la escala de calificación de dicho test, resultado que refleja que son sujetos con una automotivación adecuada en la realización de sus actividades por lo que perseveran en ellas para llevarlas a término, de manera que afrontan los problemas que surgen en el proceso; el (42 %) de los sujetos alcanzaron un promedio de 6 que se coloca en la escala de los puntajes altos del test de inteligencia emocional lo cual apunta a que dichos sujetos tienden a ser emprendedores al realizar sus labores, perseverantes, por lo que catalizan en cierta medida los procesos a desarrollar manteniéndose de esta manera en marcha; otro (42%) obtuvo un promedio de 5 siendo sujetos que en ocasiones se automotivan para la realización de actividades laborales.

Finalmente un (14%) de los sujetos obtuvieron un promedio de 4 el cual se sitúa en el término medio de la escala de evaluación, es decir que existen ocasiones en dichos sujetos tienden a automotivarse para la realización de actividades a realizar dentro de su área laboral; sin embargo, existen momentos de ciclos negativos que conllevan pérdida de motivación, entusiasmo, tenacidad e ímpetu.

## Área: Relacionarse Bien

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Promedio 3	1	2%
Promedio 4	8	16%
Promedio 5	25	50%
Promedio 6	16	32%
Total	50	100%

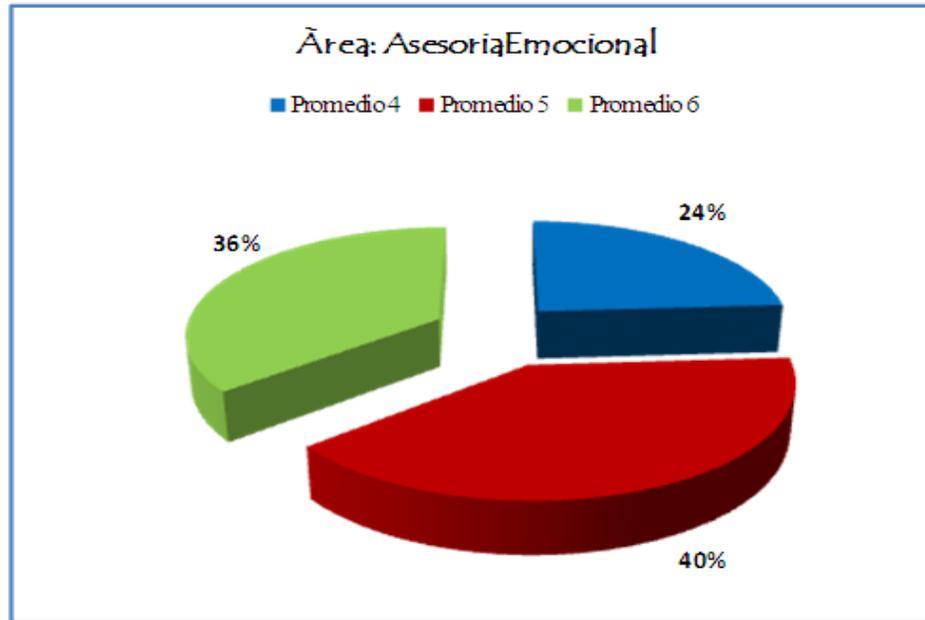


### Análisis Cualicuantitativo:

Del total de la muestra evaluada, un (50%) de los sujetos alcanzaron un promedio de 5 es decir en ocasiones las relaciones con los demás son adecuadas, hay intercambio de información de manera adecuada y significativa; mientras que un (32%) obtuvo un promedio de 6 que hace referencia a la tendencia de ser personas que han aprendido a entablar adecuadas relaciones con los demás en la mayoría de los casos haciendo uso ya sea de una comunicación adecuada en el trato con los demás que lleva implícita la asertividad, la atención dinámica, crítica constructiva y comunicación en los equipo de trabajo dentro de su contexto laboral. Por otro lado un (16%) de los evaluados obtuvo un promedio de 4 que nos lleva a inferir que son sujetos que en ciertas ocasiones establecen adecuadas relaciones interpersonales; sin embargo, existen ocasiones que se les dificulta entablar o mantener dichas relaciones de una manera óptima. Finalmente un (2%) de los sujetos obtuvo promedio de 3 que forma parte de los puntajes en grado bajo lo que demuestra una leve carencia de habilidades que los sujetos presentan para las relaciones interpersonales ya sea por diferentes actitudes que se ven reflejadas en su comportamiento cuando deben relacionarse con los demás.

## Área: Asesoría Emocional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Promedio 4	12	24%
Promedio 5	20	40%
Promedio 6	18	36%
Total	50	100%



### Análisis Cualicuantitativo:

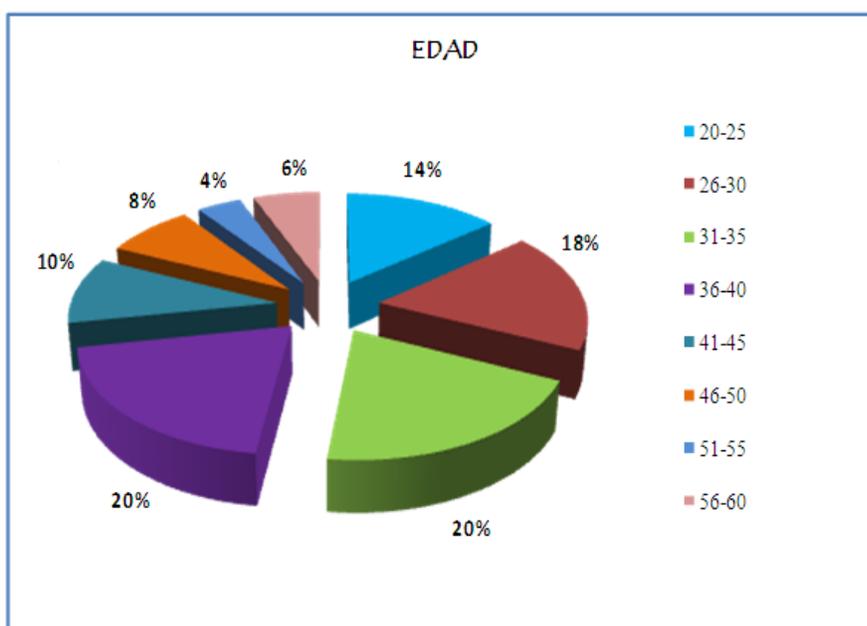
A partir de la evaluación del área emocional a través del test de inteligencia emocional de Hendrie Weisinger, se extrajeron los siguientes resultados en el área de asesoría emocional el (40%) de los evaluados obtuvo un puntaje promedio de 6 es decir que son sujetos con cierto grado de empatía para con sus colegas; mientras que un (36%) obtuvo un promedio de 6 lo cual indica que son sujetos que tienden a ser sujetos que están dispuestos a ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas y a sentirse motivados. Finalmente un (24%) de los sujetos obtuvo un promedio de 4 lo que refleja que son sujetos que en algunas ocasiones brindan apoyo a los demás ya sea escuchándolos o ayudándolos a controlarse en situaciones de tensión esto entre otras cosas, sin embargo, existirán ocasiones en que prefiere no hacerlo y evitan así brindar apoyo a sus colegas.

## **RESULTADOS GENERALES DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

### **DATOS GENERALES:**

#### **EDAD:**

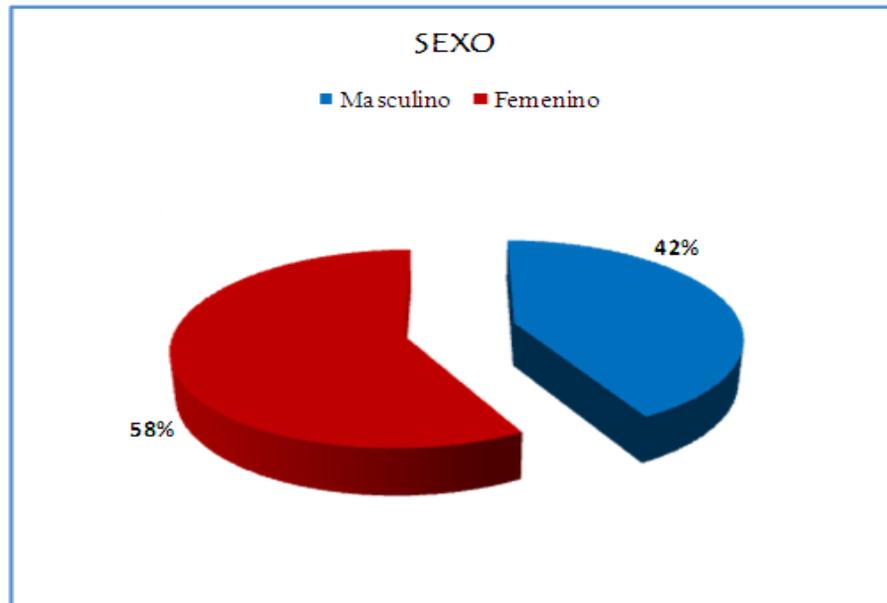
<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-25	7	14%
26-30	9	18%
31-35	10	20%
36-40	10	20%
41-45	5	10%
46-50	4	8%
51-55	2	4%
56-60	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



La edad de los entrevistados oscila entre los 20 -60 años de edad.

### SEXO:

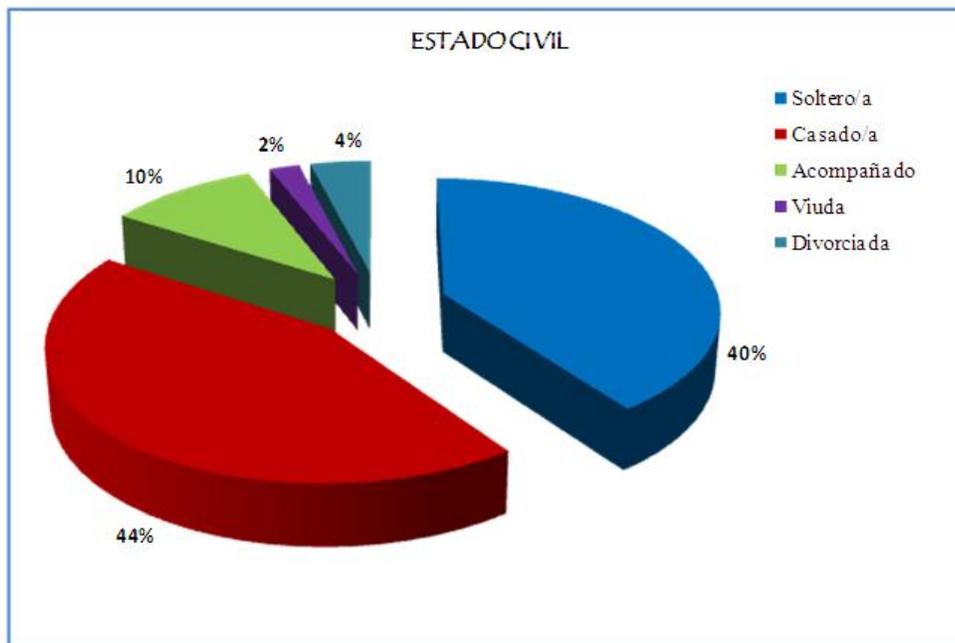
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	21	42%
Femenino	29	58%
Total	50	100%



De la población entrevistada un (42%) son del sexo masculino y un (58%) del sexo femenino.

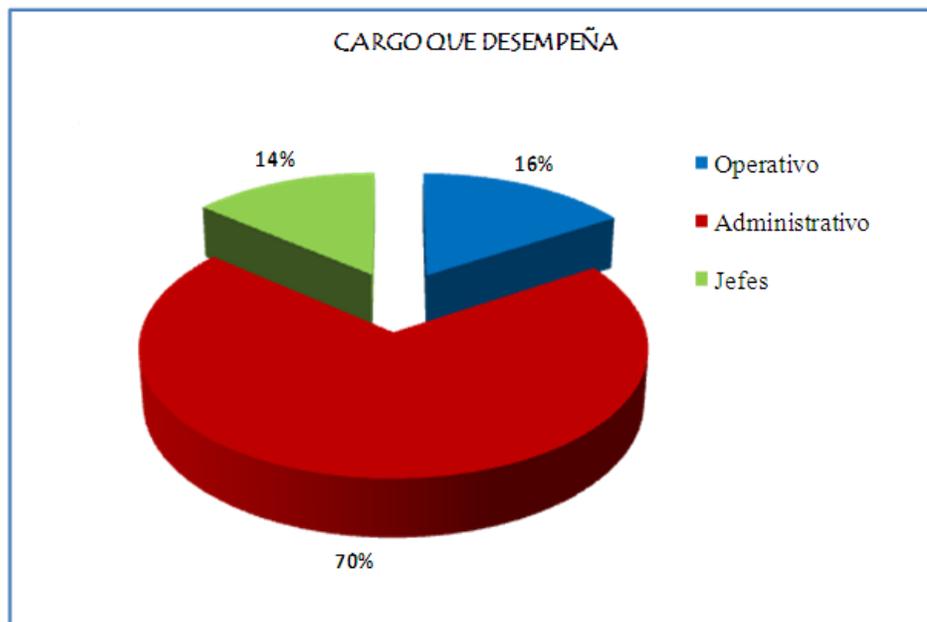
### ESTADO CIVIL:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	20	40%
Casado/a	22	44%
Acompañado	5	10%
Viuda	1	2%
Divorciada	2	4%
Total	50	100%



### CARGO QUE DESEMPEÑA:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	35	70%
Operativo	8	16%
Jefes	7	14%
Total	50	100%



De la población encuestada un (70%) se desempeñan en el área administrativa con cargos de auxiliares, inspectores, asistentes, analistas; mientras que un (16%) desempeñan cargos operativos como motoristas, ordenanzas. Finalmente un (14%) de la población son jefes de las diferentes áreas dentro de la alcaldía.

## PREGUNTA:

1. ¿Existen equipos de trabajo dentro de la institución en la que usted labora?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
Total	50	100%

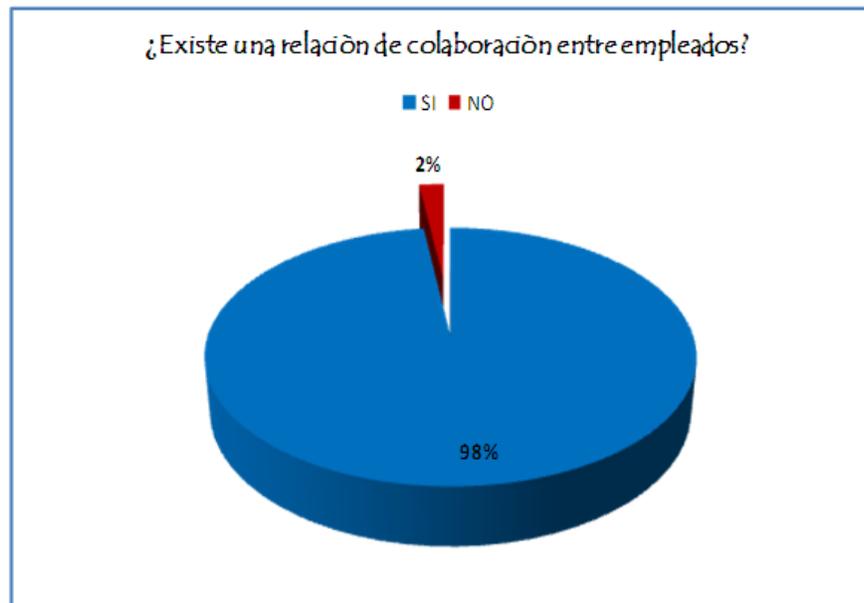


El gráfico anterior refleja que un alto porcentaje (98%) de los encuestados manifestaron que dentro de las áreas que conforman la Alcaldía Municipal de Ilopango existen equipos de trabajo parte fundamental para el desarrollo de sinergia, dicha información se logro constatar a través de la guía de observación en donde se ve reflejado los equipos de trabajo que existen en algunas áreas. Mientras que únicamente un (2%) opina que estos no existen dentro de la institución lo cual aunque se considera un resultado mínimo, no deja de ser significativo si se parte que en algunas áreas los sujetos no conciben la existencia de equipos de trabajo esto debido a que únicamente algunos empleados son tomados en cuenta para la realización de actividades.

## PREGUNTA:

2. ¿Existe una relación de colaboración entre los empleados en la realización de las diferentes actividades que deben llevar a cabo como equipo de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
Total	50	100%



Un (98%) de los empleados considera que existe una relación de colaboración dentro de los equipos de trabajo que conforman cada área, esto con el fin de realizar de manera optima las actividades que les son delegadas dentro de su trabajo de modo que se asocien los talentos y la suma de conocimientos para alcanzar el máximo del esfuerzo en conjunto. Mientras un porcentaje mínimo del (2%) cree que no se da esta relación de colaboración, debido a que existen personas que prefieren realizar el trabajo de manera individual, ya que consideran que es una forma de evitar problemas.

### PREGUNTA:

3. ¿Desde su punto de vista es mejor trabajar solo o con otras personas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Solo	5	10%
Con otras personas	45	90%
Total	50	100%



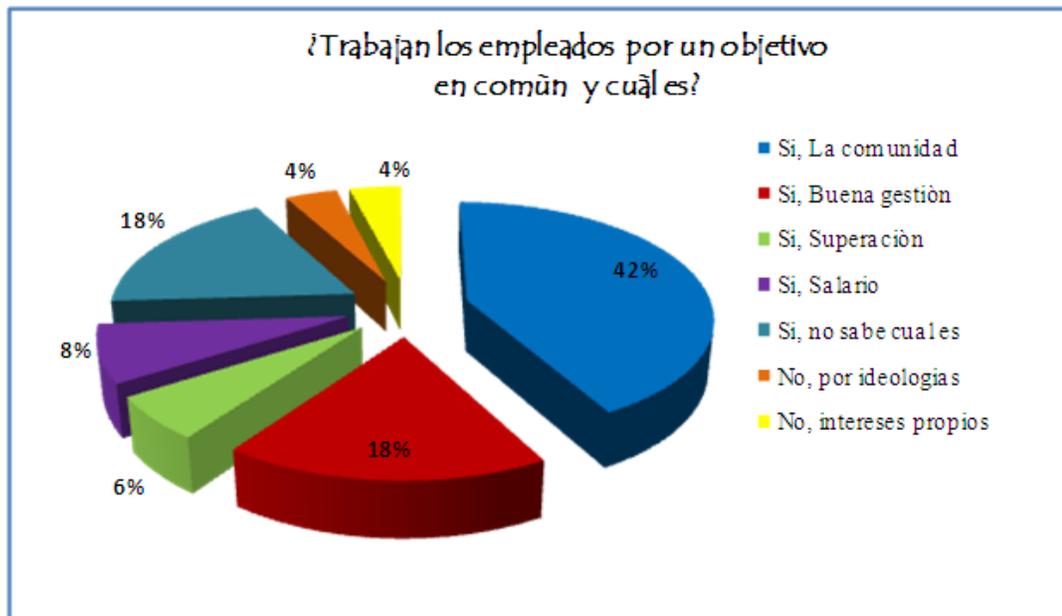
Los resultados reflejan que un (90%) de los encuestados prefieren trabajar con otras personas ya que consideran que el trabajo en equipo es más factible, se comparten ideas, opiniones, conocimientos. Además que permite socializar y relacionarse dentro de los ambientes de trabajo de modo que se cambien las rutinas de trabajo lo que conlleva según los empleados a mejorar el desempeño; lo que a su vez trae consigo el obtener mejores resultados en menos tiempo así como también reduce el porcentaje de cometer errores. Mientras que un (10%) considera que es preferible trabajar solo, por que en ocasiones no hay coordinación al momento de trabajar con otros; también por que se tiende a realizar otras actividades que no están relacionadas con un objetivo en común como equipo y finalmente por que no todos trabajan a un mismo ritmo considerando que al trabajar solo hay menos distracción.

## PREGUNTA:

4. ¿Considera usted que todos los empleados trabajan por un objetivo en común de la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

¿Cuál?

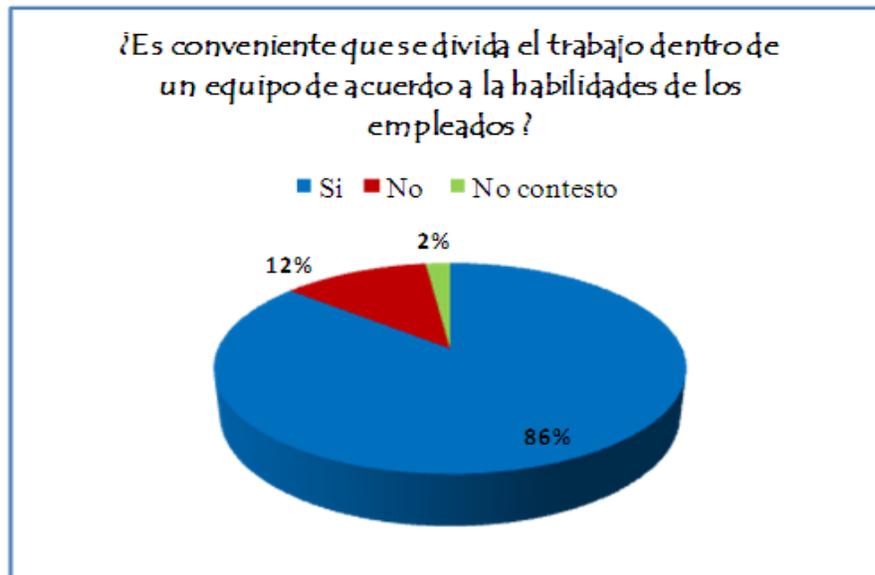


Un (44%) de los empleados consideran que el servir a la comunidad es el objetivo por el cual trabajan como alcaldía. Para un (18%) el objetivo es una buena gestión por parte de la alcaldía, seguido de un (6%) que piensan que es el superarse como empleados y un (8%) consideran que su objetivo en común es el salario. Sin embargo, otro (18%) consideran que SI trabajan por un objetivo en común pero desconocen cual es. Por otra parte existe un primer (4%) de los encuestados que son de la opinión que no existe el trabajo por un objetivo en común, esto debido a diferentes ideologías y un segundo (4%) creen que es por intereses propios. Aun y cuando la mayoría de los encuestados consideran que trabajan por un objetivo en común como Alcaldía, no todos tienen claridad cual es el objetivo que tienen como institución y para que exista sinergia según lo plantea la teoría debe existir una visión compartida.

**PREGUNTA:**

5. ¿Considera conveniente que en un equipo de trabajo se dividan las actividades de acuerdo a las habilidades de cada empleado? Si\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

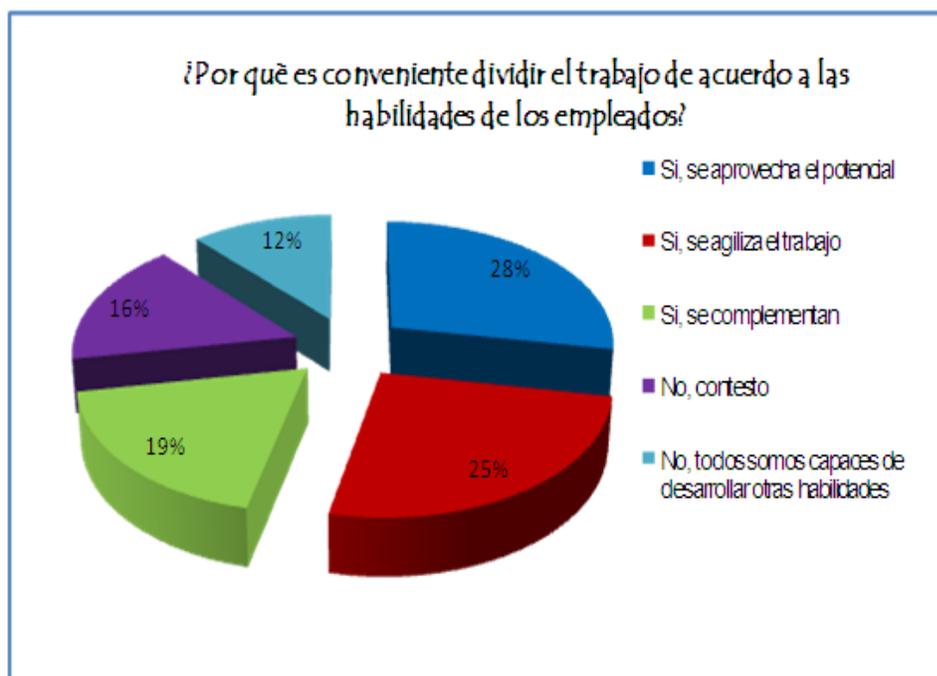
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	86%
No	6	12%
No contesto	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



El (86%) opina que si, es conveniente que se divida el trabajo en los equipos de trabajo; mientras que (12%) considera que no es necesario y un (2%) no contestó.

**¿Por qué?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, se aprovecha el potencial	12	24%
Si, se agiliza el trabajo	11	22%
Si, se complementan	8	16%
Si, hay mejor desempeño	7	14%
No contesto	7	14%
No, somos capaces de desarrollar otras habilidades.	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

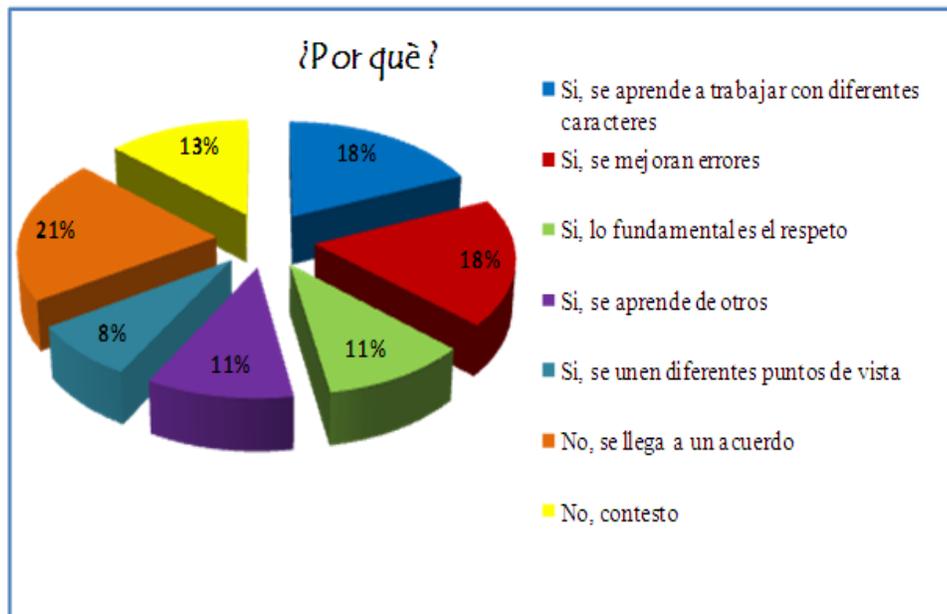


En el gráfico se evidencia que un (28%) de los sujetos son de la idea que cuando se divide el trabajo de acuerdo a habilidades se aprovecha el potencial que cada empleado tiene, ante una diversidad de habilidades se debe buscar integrarlas para que los resultados sean mejores que si se trabaja individualmente. Mientras que la cuarta parte del total de los entrevistados (25%) considera que dividirse el trabajo de acuerdo a las habilidades de los empleados provoca que se agilice el trabajo, seguido de (19%) quienes opinan que Si, es adecuado ya que se complementan unos con otros de acuerdo a sus habilidades; sin embargo, existe un (12%) quienes consideran que no es necesario dividirse el trabajo ya que todos son capaces de desarrollar nuevas habilidades. Sin embargo se debe tener claro que existen habilidades con las que cuenta cada individuo, aún y cuando exista dificultad para integrar a los sujetos, son precisamente estas diferencias las que pueden generar sinergia en un equipo de trabajo ya que se realiza un trabajo asociado, por lo tanto si una organización aprovecha las fortalezas de cada individuo tanto a nivel temperamental como cultural se creara situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos. Finalmente un (16%) no respondió a dicha interrogante.

### PREGUNTA:

6. ¿En su opinión es posible trabajar con personas que poseen puntos de vista diferentes al suyo? Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	84%
No	7	14%
No contesto	1	2%
Total	50	100%

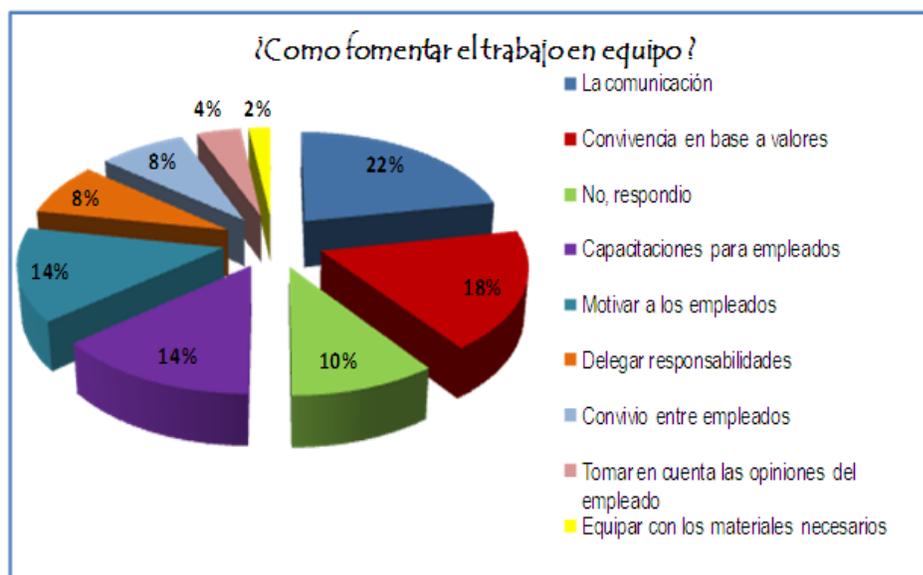


El trabajar con personas con puntos de vista diferentes al propio es considerado por un porcentaje del (24%). Mientras que un (14%) opinan que esto contribuye a que se mejoren los errores que se puedan cometer de manera individual, otro (14%) lo ve como algo propicio para aprender a trabajar con diferentes caracteres; por otra parte un (8%) opina que se puede trabajar cuando lo fundamental es el respeto en toda relación, mientras que un porcentaje similar (8%) considera que siempre se tiene que aprender de otros y un (6%) indica que esto conlleva que se unan diferentes puntos de vista para beneficio de todos. Sin embargo un (16%) expresaron que no se puede trabajar con otras personas con puntos de vista diferentes al propio debido a que resulta difícil ponerse de acuerdo y finalmente un (10%) no emitió respuesta alguna a dicha pregunta.

### PREGUNTA:

7. ¿Cuál considera que puede ser una manera de fomentar el trabajo en equipo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
La comunicación	11	22%
Convivencia en base a valores	9	18%
Capacitaciones para empleados	7	14%
Motivar a los empleados	7	14%
Delegar responsabilidades	4	8%
Convivios entre empleados	4	8%
Tomar en cuenta las opiniones del empleado	2	4%
Equipar con los materiales necesarios	1	2%
No contesto	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



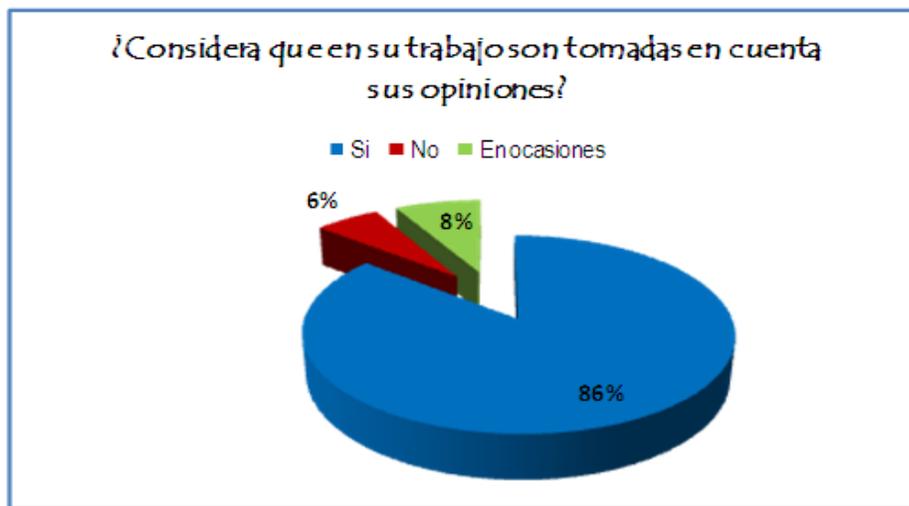
Un (24%) consideran que la comunicación es un elemento clave, (19%) sugiere que es la convivencia en base a valores, un (15%) opina que las capacitaciones, otro (15%) consideran que la motivación ya sea mediante incentivos o verbal como una opción a tomar en cuenta. Un (9%) mencionó el delegar responsabilidades, otro (9%) considera los convivios entre empleados, un (2%) respondió que el equipar con los materiales necesarios facilitaría el trabajo en equipo, otro (2%) contestó que el tomar en cuenta las opiniones de los empleados es importante en última instancia un (10%) no respondió a dicha pregunta.

**PREGUNTA:**

8. ¿Considera que en su trabajo son tomadas en cuenta sus opiniones?

Si\_\_ No\_\_ ¿Por qué?

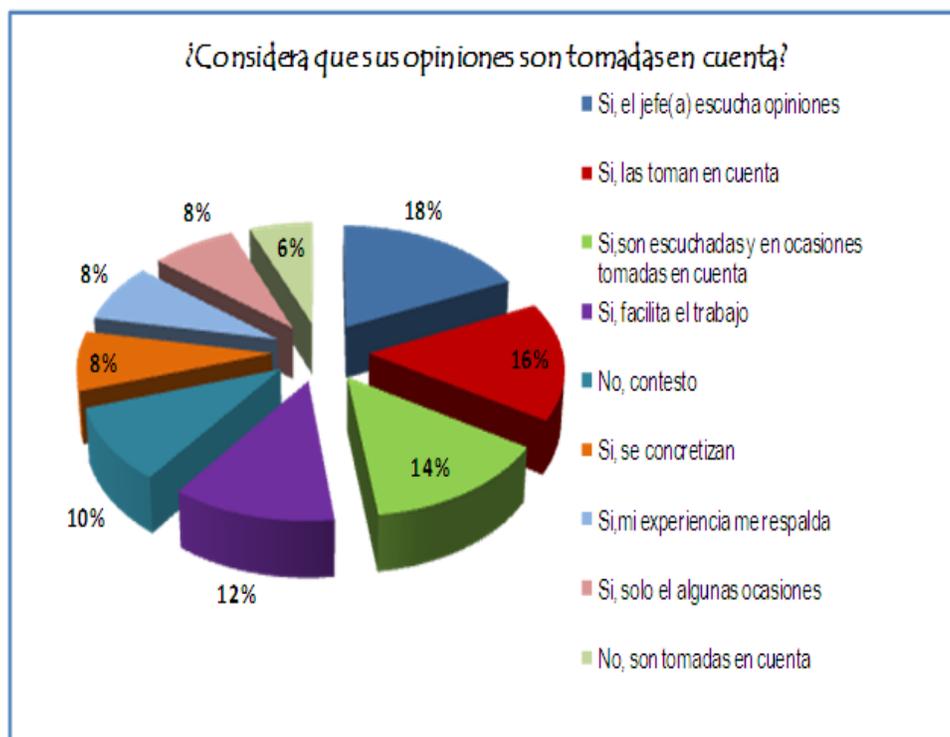
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	86%
No	3	6%
Algunas veces	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



Un (86%) considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de su lugar de trabajo, seguido de un (8%) quienes respondieron que esto se da solamente algunas veces; mientras que un (6%) son de la idea que no es así ya que nunca son tomadas en cuenta sus opiniones.

**¿Por qué?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, el jefe(a) escucha opiniones	9	18%
Si, son tomadas en cuenta	8	16%
Si, son escuchadas	7	14%
Si, se facilita el trabajo	6	12%
Si, se concretizan	4	8%
Si, por que la experiencia me respalda	4	8%
Si, solo en algunas ocasiones	4	8%
No contesto	5	10%
<b>TOTAL</b>		



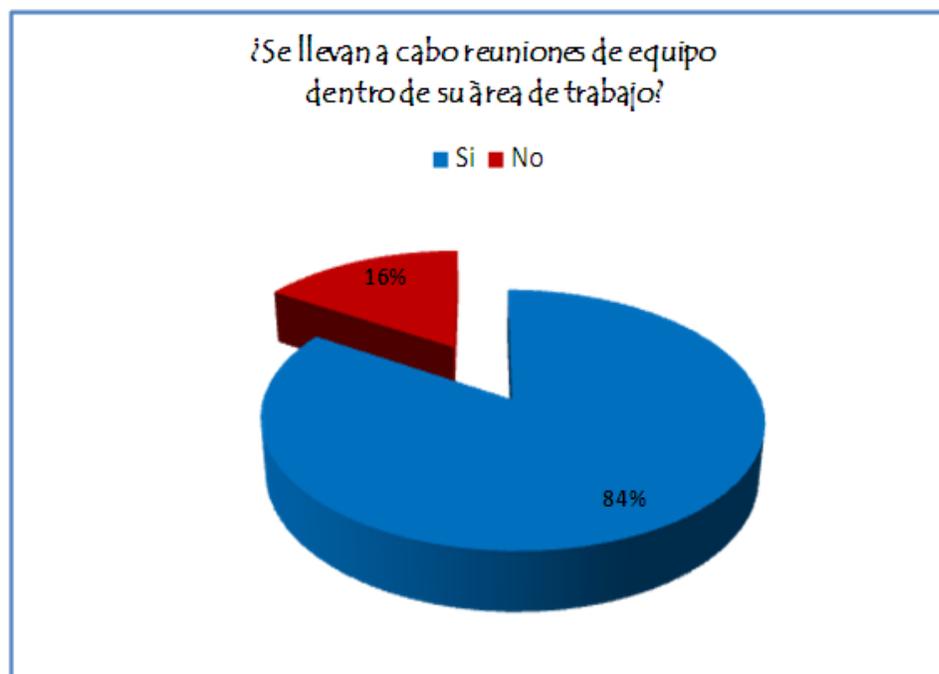
Las respuestas obtenidas en dicha pregunta reflejan que un (18%) consideran que trabajan con un jefe(a) que siempre esta dispuesto a escuchar sus opiniones por lo que toman en cuenta ciertas sugerencias constructivas, seguido de un (16%) quienes respondieron que sus opiniones si son tomadas en cuenta, un (14%) respondió que si son escuchadas aún y cuando solamente en algunas ocasiones estas eran tomadas en cuenta, mientras que un (12%) opina que esto contribuye a que el trabajo se facilite, un(10%) de los sujetos no respondió a la interrogante lo cual hace inferir que es porque sus opiniones no son tomadas en cuenta. Para un (8%) si son tomadas en cuenta ya que estas tienden a concretizarse, por otra parte un (8%) considera que son tomadas en cuenta ya que su experiencia los respalda, un tercer porcentaje similar del (8%) respondió que solamente en algunas ocasiones y un (6%) considera que no son tomadas en cuenta. Dado que la sinergia busca una cultura de participación las opiniones de los empleados deben ser escuchadas y ser concretizadas si es conveniente.

De modo que dentro de la institución se cree una cultura de participación que mejorara las percepciones no solo individuales sino del equipo lo que creara un ambiente de respeto y autoestima laboral.

## PREGUNTA:

9. ¿Se llevan a cabo reuniones de equipo dentro de su área de trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%



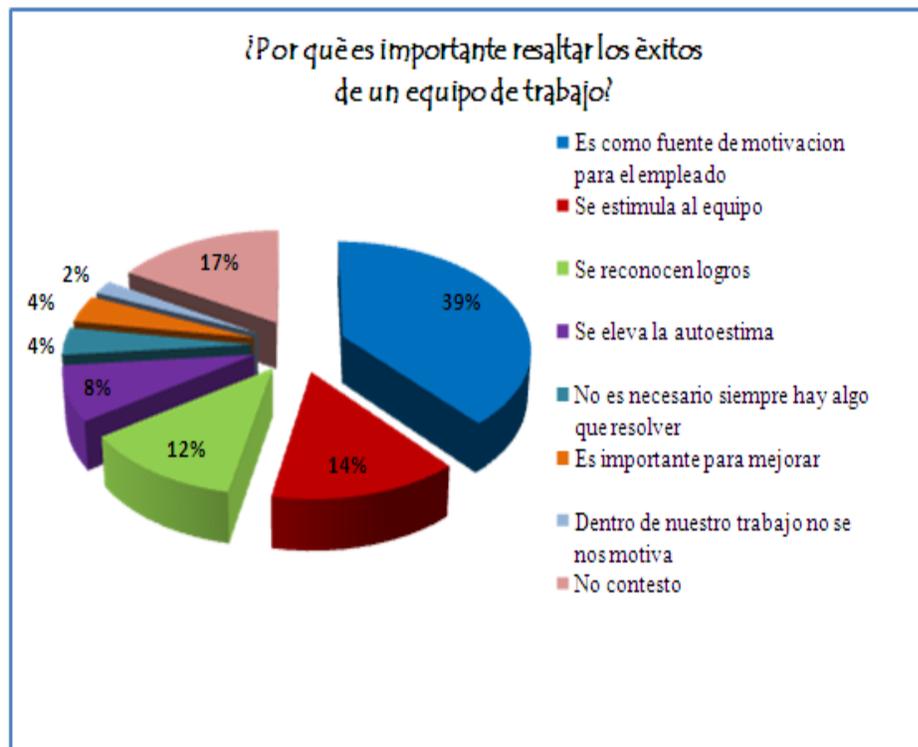
Del total de respuestas un (84%) respondió que si se llevan a cabo reuniones de equipo dentro de cada área de trabajo que conforman la Alcaldía, lo que permite que como equipo de trabajo se ejecute las actividades de manera conjunta, dirigidas por las autoridades de cada área y que las actividades laborales sean planificadas como equipo; sin embargo, es importante mencionar que se debe de evitar la pérdida de tiempo en la reuniones así como la sensación de no haber logrado nada durante la ejecución de la reunión. Mientras que un (16%) opinó que no se llevan a cabo ningún tipo de reunión, lo cual aun y cuando es un porcentaje bajo este resulta significativo ya que refleja que en algunas de las áreas no se están realizando reuniones de equipo, siendo los líderes quienes deben crear reuniones estratégicas con el fin de establecer metodologías y procesos para la dirección de la institución y los objetivos en común por los cuales deben trabajar.

## PREGUNTA:

10. ¿Considera importante resaltar los éxitos de un equipo de trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%

### ¿Por qué?

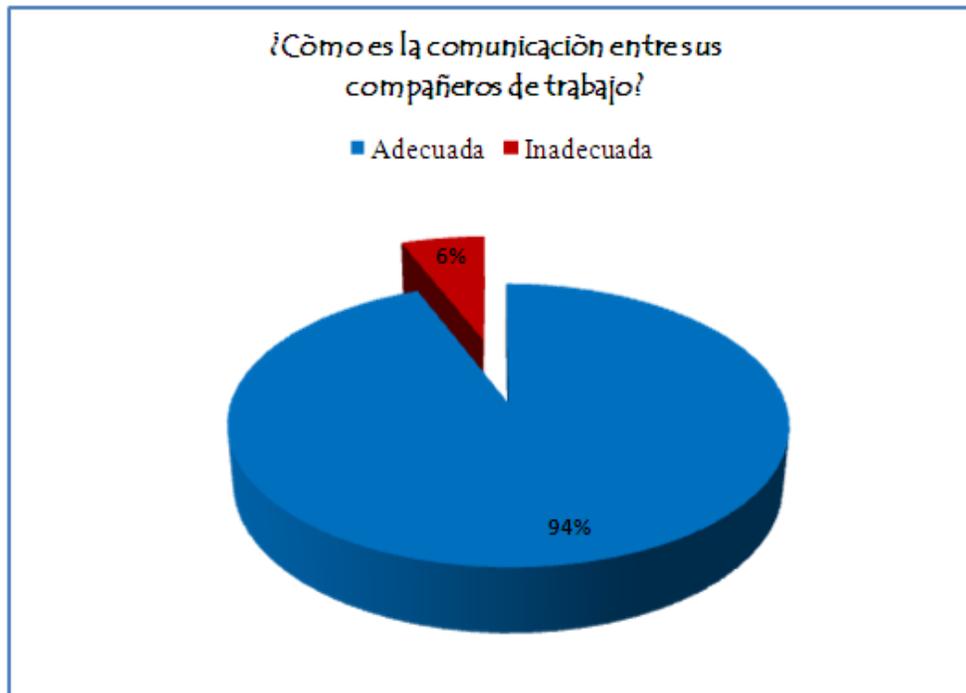


Al indagar sobre porque los empleados consideran importante que se resalten los éxitos de un equipo de trabajo, las respuestas que se obtuvieron determinan que el porcentaje más alto (39%) opina que esto es como una fuente de motivación para el empleado, mientras que un (14%) considera que de esta manera se estimula al equipo, seguido de un (12%) quienes mencionaron que es de esta forma que se reconocen los logros como equipo, un (8%) respondió que así se eleva la autoestima del empleado. Por otra parte un porcentaje mínimo (4%) pero no por eso menos significativo mencionó que no es importante ya que siempre hay algo que resolver, un porcentaje similar del (4%) es de la idea que así se trata de mejorar, mientras que un (2%) contestó que dentro de su trabajo no se les motiva y finalmente un (17%) no respondió aun y cuando consideran que si es importante que se resalten los éxitos no aclaran el por que de dicha respuesta.

### PREGUNTA:

11. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	47	94%
Inadecuada	3	6%
Total	50	100%

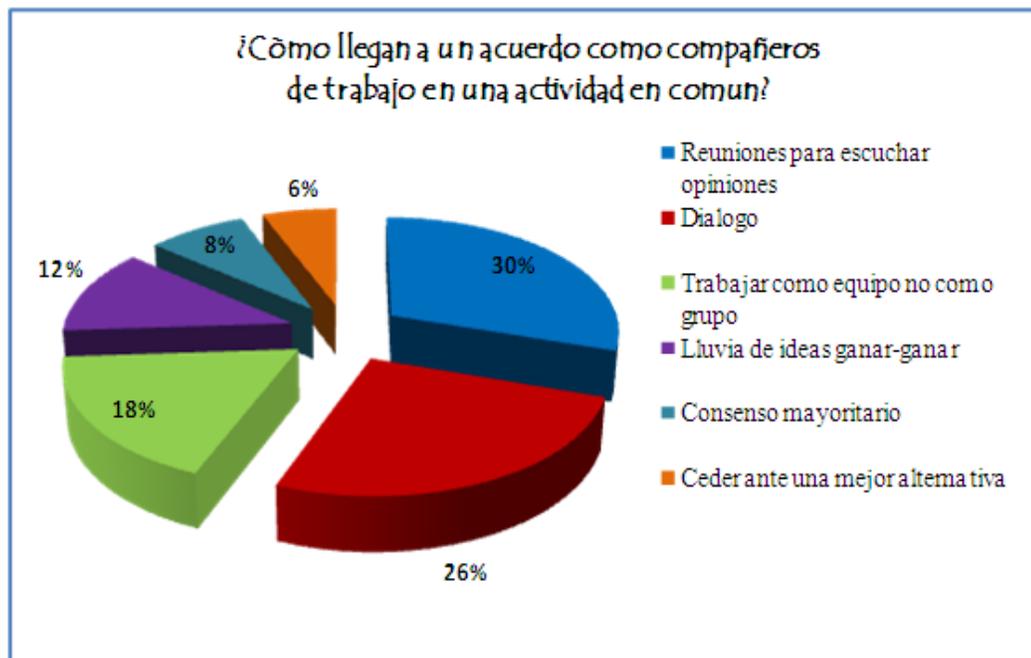


Dentro de los resultados obtenidos podemos observar en la grafica que el mayor porcentaje (94%) opina que existe una comunicación adecuada entre empleados que se ve reflejada en una comunicación cortés, amable, respetuosa; sin embargo un (6%) considera que la comunicación que existe es inadecuada, aun y cuando el porcentaje es mínimo no deja de ser significativo ya que son puntos clave a tomarse en cuenta para el desarrollo de habilidades de comunicación de modo que los empleados en sus interacciones utilicen un tipo de comunicación asertiva sobre todo cuando se debe de trabajar en actividades como equipo.

## PREGUNTA:

12. ¿Cómo llegan a un acuerdo como compañeros de trabajo en la realización de una actividad en común?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones para escuchar opiniones	15	30%
Diálogo	13	26%
Trabajar como equipo no como grupo	9	18%
Lluvia de ideas ganar-ganar	6	12%
Consenso mayoritario	4	8%
Ceder ante una mejor alternativa	3	6%
TOTAL	50	100%

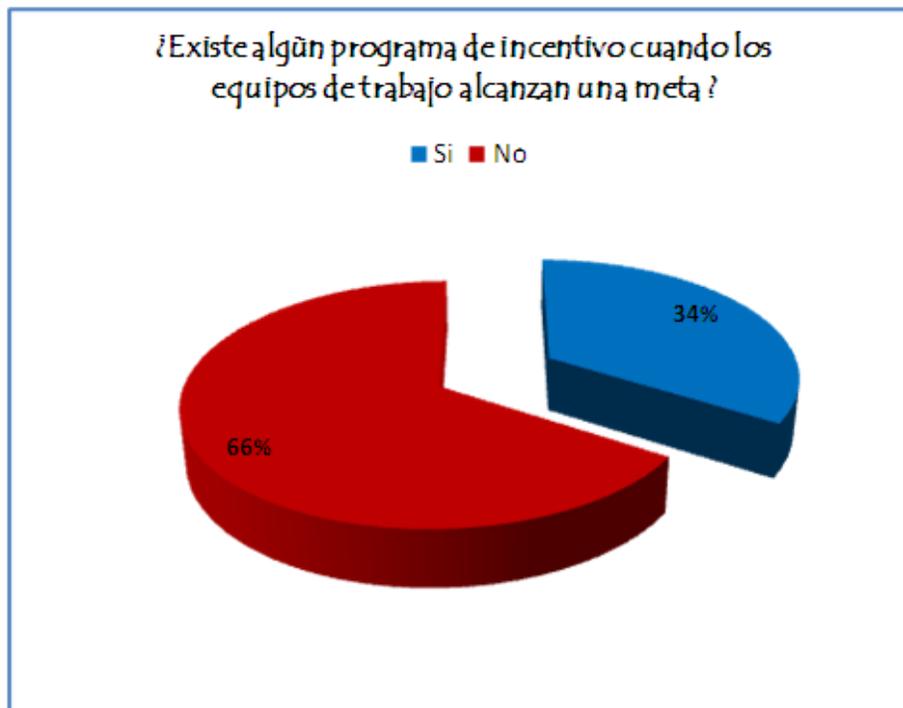


Las respuestas obtenidas reflejan que un (30%) lo hacen a través de reuniones para escuchar opiniones, un (26%) que consideran el diálogo como una opción factible, mientras que un (18%) respondió que se llega a un acuerdo de manera más fácil cuando se trabaja como equipo no como grupo, la lluvia de ideas en donde se da el ganar-ganar para todos es considerado por un (12%). Con un porcentaje menor pero no menos importante un (8%) indicó que se da a través de consensos mayoritarios, finalmente un (6%) considera que cuando se cede ante una mejor alternativa expuesta por algún compañero es la forma en que llegan a un acuerdo.

### PREGUNTA:

13. ¿Existe algún programa de incentivo cuando los equipos de trabajo alcanzan alguna meta dentro de la Alcaldía? Si\_\_ No\_\_ ¿Cuál?

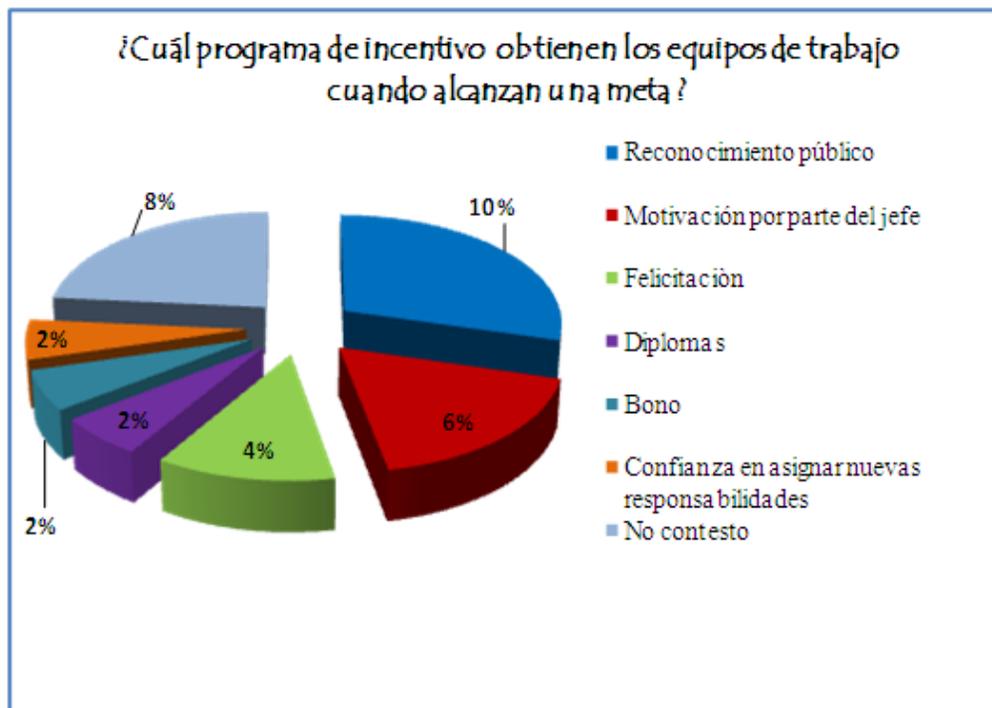
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	34%
No	33	66%
Total	50	100%



Del total de empleados entrevistados un alto porcentaje (66%) respondió que no existe ningún tipo de incentivo para los empleados cuando estos alcanzan una meta, lo cual es importante de resaltar ya que para fomentar sinergia en una organización debe cambiar los hábitos de resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas, ya que es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo para que continúen los procesos de motivación y la unidad en el; mientras que un (34%) respondió que si existe incentivo para los equipos de trabajo.

### ¿Cuál?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento público	5	10%
Motivación	3	6%
Felicitación	2	4%
Diplomas	1	2%
Bono	1	2%
Confianza en asignación de nuevas responsabilidades	1	2%
No contesto	4	8%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>34%</b>

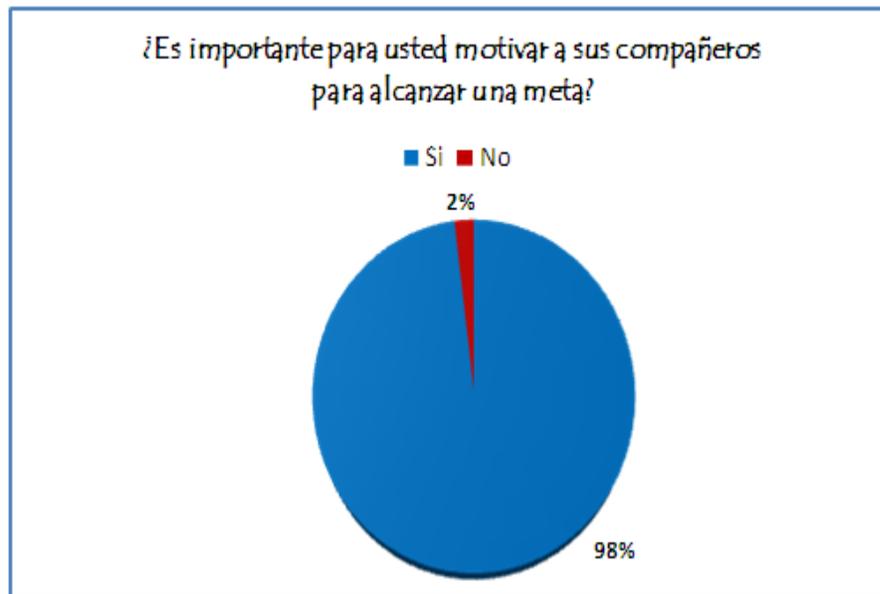


Como se logra observar en los resultados obtenidos en la explicación dada por los empleados en la pregunta 13, de un total de respuestas positivas que conforman un (34%). Primeramente un (10%) respondieron que es mediante reconocimiento público ya sea por parte del alcalde o jefe, un (6%) por motivación por parte del jefe, un (4%) manifestó que se hace por medio de felicitación, seguido de un (2%) quienes opinan que se da a través de diplomas, otro (2%) que se da por medio de bonos y finalmente un (2%) respondieron que cuando logran alguna meta se les delega nuevas responsabilidades porque logran cada vez más cierto grado de confianza de sus jefes para realizar trabajos más complejos.

**PREGUNTA:**

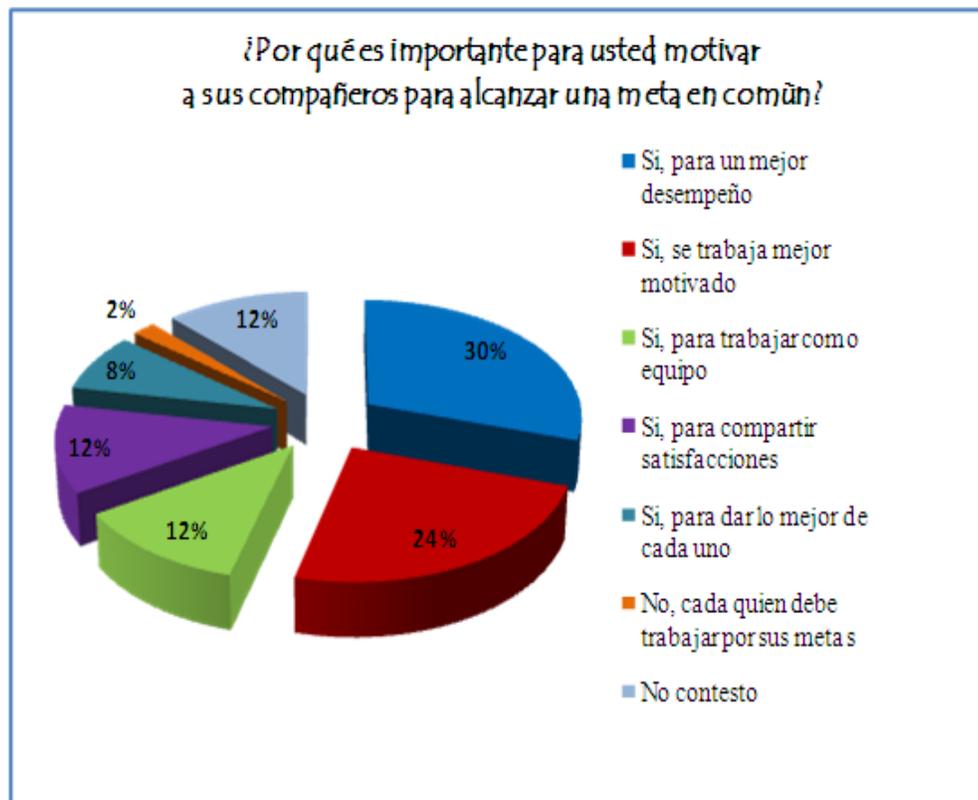
14. ¿Es importante para usted motivar a sus compañeros para alcanzar una meta en común?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



¿Por qué?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, para un mejor desempeño	15	30%
Si, se trabaja mejor motivado	12	24%
Si, para trabajar como equipo	6	12%
Si, para compartir satisfacciones	6	12%
Si, para dar lo mejor de cada uno	4	8%
No, cada quien debe trabajar por sus metas	1	2%
No contesto	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



Del total de los empleados entrevistados un (34%) considera que es importante motivar a sus compañeros para un mejor desempeño, mientras que un (27%) opina que si es importante hacerlo ya que se trabaja mejor desde su punto de vista motivado, seguido de un (14%) quienes respondieron que es importante para trabajar como equipo, un porcentaje similar (14%) opina que de esta manera se comparten satisfacciones, mientras un (8%) piensa es oportuno motivar a otros de manera que se de lo mejor de cada uno como empleado; sin embargo, un porcentaje mínimo del (2%) considera que no es importante ya que cada quien debe trabajar por sus metas. Y finalmente un (12%) aun y cuando respondieron de manera positiva o negativa a dicha interrogante se limitaron y no dieron explicación alguna del porque a dicha respuesta.

## **RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Parte de los componentes para que una investigación sea confiable es el uso de diferentes instrumentos y técnicas para la recopilación de la información que sustente dicha investigación, por lo tanto a continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la guía de observación la cual tenía como objeto corroborar el uso tanto de la inteligencia emocional como de la sinergia por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Se considera por lo tanto conveniente mencionar los indicadores a observar tanto de la Inteligencia Emocional como de la Sinergia. Dentro de los indicadores de la Inteligencia Emocional se encontraban: La congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal, utilización de palabras soeces, gritos, el trato adecuado entre trabajadores, control de las emociones, reacciones emocionales inadecuadas; mientras que dentro de los indicadores de la sinergia se buscaba sondear: La existencia de un ambiente de cooperación, dificultad para trabajar en equipo, empatía entre compañeros de trabajo, ambiente de trabajo tenso, ambiente de trabajo armonioso, trabajo en equipo y lugar de trabajo adecuado.

De manera general algunas de las actitudes observadas en los empleados denotan un uso adecuado de su vocabulario entre compañeros en la mayoría de los casos existe una relación de respeto en ocasiones suelen darse bromas entre algunos de ellos.

En lo que concierne a la relación entre jefe y empleados se logro observar que existe una relación basada en una comunicación de respeto, al momento en que se le solicita realizar alguna actividad. Se logro identificar el apoyo que existe entre empleados con mucha experiencia y el jefe(a) esto se contrasto con lo que respondieron algunos de ellos en cuanto a que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Otro de las actitudes observadas y que se buscaba contrastar con la teoría que sustenta dicha investigación es el control de las emociones, como bien es sabido las alcaldías durante muchos años han sido etiquetadas bajo una imagen en donde el usuario se queja por el trato que recibe de parte de algunos de los empleados. Por lo que se identifico como algunos empleados no logran controlar ciertas emociones al momento del trato, ya sea con el usuario o con los mismos compañeros de trabajo; lo cual se refleja al momento de formular alguna respuesta que expresan molestia o apatía.

En ciertos casos se logro percibir un ambiente de tensión en ciertas áreas no así en todas, por lo que el estado de ánimo varía en algunas de estas, en donde se observa apatía en algunos empleados al momento de realizar su trabajo así como desmotivación al ejercer sus labores lo cual puede relacionarse con las respuestas obtenidas en la guía de entrevista, en donde la mayoría de empleados manifestaron que no existe ningún tipo de incentivo de parte de la institución hacia los empleados lo que estaría reflejándose en la falta de motivación que algunos de ellos experimentan en la realización de sus actividades. Por otra parte existe un porcentaje de empleados que ejerce su trabajo de manera optima, en algunos casos se muestran alegres se apoyan entre compañeros reflejándose un ambiente de cooperación, ya que tienden a apoyarse cuando existe alguna duda para aclararla como equipo de trabajo.

Algunos de los inconvenientes claros para la realización de un buen trabajo son sin duda las instalaciones; las condiciones dentro de la Alcaldía no son adecuadas en cuanto a infraestructura se refiere para un buen desempeño del trabajador, esto debido al espacio con que cuenta cada una de las áreas que componen la alcaldía, lo que interfiere de manera física como psicológica en las actitudes mostradas por el empleado pues no cuentan con un espacio de trabajo adecuado.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados más significativos recopilados en cada uno de los instrumentos utilizados para indagar acerca del uso de la inteligencia emocional y la sinergia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango, primeramente se logro identificar que la mayoría de los entrevistados desconoce acerca de la conceptualización de los términos que conforman dicha investigación, los cuales debieron ser aclarados por parte de la investigadora para una adecuada comprensión e identificación de los términos.

Partiendo de ello, y aún ante el desconocimiento de lo que en sí, en cuestión de significado representan los términos sinergia e inteligencia emocional, se denota la existencia de una leve aproximación práctica de ambos conceptos por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Dentro de esta leve práctica se encuentra la existencia de equipos de trabajo dentro del contexto laboral esto como parte de la sinergia, lo cual se logro constatar haciendo uso de la guía de observación percibiendo así como en algunas áreas evaluadas existe la sintonía entre empleados durante la realización de su actividad laboral; así como la colaboración y apoyo que existe entre algunos de ellos. Sin embargo, se identificó que en algunas áreas no se presenta la misma situación, ya que se observa como determinados empleados prefieren mantenerse alejados y trabajar de manera individual a hacerlo en conjunto lo cual se contrasta con las respuestas obtenidas en la interrogante número 3 de la guía de entrevista, en donde un porcentaje mínimo pero no así poco significativo del 10% de los empleados contemplan la idea que prefieren trabajar solos que con otras personas, pues consideran que no existe coordinación cuando se trabaja en conjunto, además se tiende a realizar otras actividades que no están relacionadas con un objetivo en común así como el hecho de que no todos trabajan al mismo ritmo, considerando que al trabajar solo hay menos distracción. Lo cual hace inferir que podría

relacionarse a la falta de habilidades sociales con que cuentan algunos empleados; ya que aún y cuando los resultados del test de inteligencia emocional muestran que si poseen las habilidades en la práctica necesitan desarrollar habilidades como las relaciones interpersonales, control de los impulsos, etc., lo que facilitaría el trabajo con otros, puesto que las ventajas que trae el trabajo asociado es evidente que si muchas personas trabajan independientemente lo cual es sustentado por la teoría que hace referencia a la Sinergia; la cual además plantea que cuando dos personas trabajan en común acuerdo esta suma de energías individuales que se multiplica progresivamente es la que refleja la totalidad del grupo. Cuando al trabajar en conjunto como lo menciona la teoría, las personas se enfocan en trabajar en base a acuerdos comunes para el logro de un objetivo en común.

Por lo tanto un equipo de trabajo debe tener claridad acerca de los objetivos que quiere alcanzar siendo está una de las características para la creación de un equipo con sinergia; sin embargo, al indagar sobre este aspecto con los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopingo, queda en evidencia que aún y cuando la mayoría de los entrevistados coincide en que en efecto trabajan por un objetivo en común desconocen con certeza cual es el objetivo por el que trabajan como institución.

Otro de los aspectos a indagar consistía en conocer si resulta conveniente dividir las actividades de acuerdo a las habilidades de cada empleado, los entrevistados consideran en su mayoría que es importante para agilizar el trabajo y aprovechar el potencial de otros; sin embargo, existe un porcentaje de la población entrevistada que consideran que no es necesario pues todos tienen la capacidad de desarrollar nuevas habilidades, las respuestas pueden ser corroboradas en la pregunta 5 de la guía de entrevista lo que a su vez es respaldado por la teoría consultada puesto que se considera que las empresas alcanzan las metas y logros, bajo una competencia no un tanto individualista si no que integre a todos los miembros de su equipo de trabajo, que se complementan para alcanzar dichos logros.

Al indagar sobre trabajar con personas con puntos de vista diferentes al propio las opiniones se dividen en los sujetos participantes. Por un lado existe un porcentaje alto que justifica es importante desempeñar la actividad laboral que integre diferentes opiniones para desarrollar un mejor trabajo, así como aprender a trabajar con diferentes caracteres; la otra parte considera que no es posible debido a que se dificulta llegar a un acuerdo, información que se contrasta con la obtenida en los resultados del test de inteligencia emocional en donde algunos empleados obtuvieron puntajes bajos en áreas como el control de los impulsos , por lo que el desarrollo de la inteligencia Intrapersonal e interpersonal es indispensable para un óptimo desempeño.

En relación a la ejecución de reuniones de equipo dentro del área laboral en específico los porcentajes reflejan que la mayoría de los empleados respondieron que Sí, se llevan a cabo; por otra parte un porcentaje mínimo respondió que No, se llevan a cabo reuniones dentro de su área lo cual hace inferir que no es una estrategia aplicada dentro de todas las áreas lo que se vuelve en una desventaja para la institución puesto que no le permite conocer la forma de trabajo, organización, logros, mejora de errores por parte del equipo de trabajo así como la motivación para continuar trabajando por metas en común, de manera que se estimule al empleado.

La comunicación es otro elemento de la sinergia, la cual es un rubro muy importante y la base sobre la cual se establece un adecuado trabajo en equipo, por lo tanto esta contribuye al establecimiento de un adecuado ambiente laboral que a su vez repercute en el logro de los objetivos en común que se propone una institución. Por ello resulta significativo aunque la presencia de un porcentaje mínimo al indagar sobre la comunicación entre compañeros, identificar que entre algunos exista una inadecuada comunicación.

En cuanto a la aplicación de incentivos a nivel institucional, una parte de la muestra afirma en su mayoría la falta de estos para el reconocimiento de logros o metas obtenidos, valorando la poca importancia que se le asigna a la labor desempeñada.

El otro porcentaje afirma recibir incentivos ya sea estos económicos o emocionales por parte de los jefes o del Alcalde en específico. Lo anterior conlleva a la falta de motivación por parte de los empleados lográndose evidenciar la apatía de algunos al momento de realizar sus actividades, ya que el no contar con un programa de incentivo para los empleados provoca muchas veces la falta de interés del empleado por realizar su trabajo llevándolo a cabo únicamente como una obligación por la cual recibirá una remuneración aún cuando no se sienta motivado a realizarla.

Partiendo de los resultados obtenidos en la presente investigación se logro constatar mediante el uso de diferentes instrumentos y técnicas que los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango cuentan con poco conocimiento de los términos Inteligencia Emocional (E) y Sinergia así como de su manejo y aplicación. Lo anterior dificulta la aplicación de los mismos dentro del contexto laboral, pues si bien es cierto existen conocimientos de manera teórica de lo que comprende la IE lo que se refleja en los resultados obtenidos en el test de Inteligencia Emocional aplicado, en donde las puntuaciones obtenidas por las personas evaluadas se encuentran en su mayoría entre los promedios: intermedios y altos. En la práctica existen leves aproximaciones a los conceptos como tal, siendo estas habilidades fundamentales en cualquier contexto en que se desarrolle el sujeto especialmente en su actividad laboral en donde las emociones son fundamentales en las interacciones que establecen. De manera que un óptimo desarrollo de dichas habilidades traerá consigo una adecuada inteligencia Intrapersonal como Interpersonal lo que se vera reflejado en las acciones que realice el empleado en el ambiente laboral y por lo tanto en el establecimiento de relaciones entre pares sobre todo al momento de trabajar como equipo y ya no como grupos de trabajo. Por lo que se considera conveniente:

Desarrollar cada uno de los elementos que componen la Inteligencia Emocional de manera que los sujetos puedan apropiarse no solo del conocimiento si no que este sea llevado a la práctica de manera gradual. Por lo que se hace necesario desarrollar y fortalecer en aquellos que ya poseen habilidades como:

***La autoconciencia, El control de las emociones, La Automotivación, La empatía, Las relaciones interpersonales.***

De manera que si ya existe cierto grado de conocimiento acerca de la Inteligencia Emocional, lograr que llegue a ser independientemente de la heterogeneidad de los sujetos un componente fundamental de sus vidas.

Por lo tanto el sujeto debe aprender a manejar la Inteligencia Interpersonal que se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás y que conlleva: contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones, leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado.

Y a la Inteligencia Intrapersonal que incluye el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Ante lo antes expuesto se proyecta y partiendo de la IE, generar el desarrollo de la Sinergia laboral con los empleados de la Alcaldía de Ilopango, y lograr así que se trabaje por un objetivo mediante acuerdos comunes, aportando la energía y las habilidades individuales para potenciar la capacidad grupal. De manera que las diferencias individuales de todos los empleados (cognitivas, emocionales, psicológicas) se aprovechen cuando cada uno brinde lo mejor de si mismo, y que de esta forma se genere un ambiente sinérgico. Como se mencionó al inicio, la mayor parte desconocen en su totalidad del tema y lo que este implica, por lo tanto de igual manera las ventajas y beneficios que esta traería a la institución, y a los empleados como tal.

Partiendo de lo anterior y en base a la información recopilada se denota algunos de los elementos a desarrollar para llegar a lograr una Sinergia como equipo de trabajo:

\*La comunicación: ya que es el principal enemigo en las relaciones cuando se trabaja en equipo.

\*Trabajo en equipo: que en la unidad y la participación del equipo se logren los objetivos bajo una visión en común.

\*Motivación: lo que desencadenaría ideas o innovaciones, habilidades y contribuciones en el personal que de otra manera permanecerá dormido.

\*Habilidades Sociales: Asertividad, Manejo de conflictos, toma de decisiones.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES**

1. Los resultados obtenidos en la prueba de Inteligencia Emocional muestran en su mayoría que los empleados cuentan con un grado de inteligencia alta e intermedia lo cual hace inferir que los conocimientos y habilidades están y son parte de sus vidas, lo importante ahora es fortalecer dichas habilidades.
2. Un alto porcentaje de los empleados de la Alcaldía Municipal desconoce el manejo de la Inteligencia Emocional y la Sinergia como procesos que vinculados alcanzarían grandes beneficios para los empleados y la institución.
3. Se presenta una leve aproximación práctica a los conceptos de Inteligencia Emocional y Sinergia en la actividad laboral por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango por lo que se deben reforzar dichos elementos para fortalecer el trabajo en equipo y que de esta manera se desarrolle la Sinergia laboral.
3. Los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos utilizados reflejan la necesidad del fortalecimiento y desarrollo de las áreas de la Inteligencia Emocional como: el autoconciencia, el control emocional, la automotivación, la empatía y las relaciones interpersonales para desarrollar Sinergia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
5. Dentro de la Alcaldía Municipal de Ilopango no cuentan con un programa de capacitación que este enfocado al desarrollo de habilidades psicológicas en los empleados, el cual podría considerarse como estrategia para contribuir al desarrollo del capital humano y por consiguiente al logro de objetivos de la institución.

## RECOMENDACIONES

1. Que se establezcan programas para dar a conocer las dimensiones que integran la Inteligencia Emocional y la Sinergia, a fin de hacer consciencia a la institución de su importancia para la mejora en el desempeño laboral.
2. Que se capacite mediante personal especializado a fin de fortalecer y desarrollar el área de la Inteligencia Emocional, y crear así un mayor impacto en los trabajadores de manera que la influencia de esta pueda generar el desarrollo de Sinergia laboral en la Alcaldía Municipal de Ilopango.
3. Que la institución procure desarrollar aspectos que deberían de mejorar para funcionar como un equipo sinérgico que se caracterice por acciones inmediatas y propuestas creativas ante los retos cotidianos en el cual se beneficien tanto empleados como la institución.
4. Que se desarrollen en los empleados elementos como: la comunicación asertiva, habilidades sociales, motivación, trabajo en equipo que conformen parte de los pilares para desarrollar Sinergia aunado a la Inteligencia Emocional.
5. Que como institución se procure tomar en cuenta temas de relevancia para el empleado y la institución que a través de estos se logre el crecimiento de los empleados, de manera que las diferencias de todos los integrantes tanto cognitivas, emocionales y psicológicas trabajen en pro de la institución y de los empleados mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Libros:

- Howard C. Warren (1998), Diccionario de Psicología, 3ª Edición, Editor Fondo de la Cultura Económica, México.
- Orientación para la vida, 1ª bachillerato (2011) 2ª Edición, Editorial Santillana S.A. de C.V, Antiguo Cuscatlán, La libertad, El Salvador.
- Orientación para la vida, 2ª bachillerato (2011) 2ª Edición, Editorial Santillana S.A. de C.V, Antiguo Cuscatlán, La libertad, El Salvador.
- Ortiz de Maschwitz, Elena María (2004) Inteligencias Múltiples en la educación de la persona. Editorial Bonum, Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, Daniel (1995) Inteligencia Emocional.1ª Edición.
- Martín Doris y Boeck Kevin (1997), EQ. "Qué es la inteligencia emocional", 8º edición. Editorial EDAF,S.A. Madrid España
- Weisinger Hendrie (2001), "La inteligencia emocional en el trabajo".3ª Edición, Editorial Suma de Letras, S.L. Madrid España.
- Covey, S. (1996) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Paidos: Barcelona
- Brockert S. y Braun G (1997) Los Test de la Inteligencia Emocional, 2ª Edición, editorial RobinBook, Barcelona España.
- Juegos de Ingenio (1999)2ª Edición, editorial Albatros, Buenos Aires, República de Argentina.
- Pallares Manuel (1978) Tecnicas de grupo para educadores, 8ª edición, Editorial ICCE, Madrid España.

**Tesis:**

- Dora Alicia Ascencio y otros (2008), “Influencia Psicológica de la Inteligencia Emocional en la resolución de conflictos organizacionales en mandos medios y colaboradores de empresas publicas y privadas de la zona metropolitana de San Salvador”.
- Arlette Gabriela Escobar Licona (2006), “Influencia de la inteligencia emocional en la actividad laboral en trabajadores de mandos medios y operativos de empresas públicas y privadas del Gran San Salvador”.

**Revista:**

- Ramos Greve, José Roberto, HISPANOS EXITOSOS, Editorial ASEM.

**Páginas Electrónicas:**

- [www.monografias.com/trabajos88/sinergia](http://www.monografias.com/trabajos88/sinergia)
- Trabajo En Equipos  
[www.slideshare.net/no\\_alucines/trabajo-en-equipos-presentation](http://www.slideshare.net/no_alucines/trabajo-en-equipos-presentation)
- Sinergia: Inteligencia emocional  
[consinergia.blogspot.com/2007/03/inteligencia-emocional.html](http://consinergia.blogspot.com/2007/03/inteligencia-emocional.html)
- SINERGIA EMPRESARIAL I FORMACION DE CALIDAD ...  
[www.sinergiaempresarial.es/](http://www.sinergiaempresarial.es/)
- La Inteligencia Emocional en Nuestro Trabajo

*[www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com) ›... › La Inteligencia Emocional*

- [www.potenciando.com/2008/10/generando-sinergias.html](http://www.potenciando.com/2008/10/generando-sinergias.html)
- Sinergia (física) - Wikipedia, la enciclopedia libre  
[www.wikipedia.org/wiki/Sinergia\\_\(física\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Sinergia_(física))
- Sinergia - Monografias.com  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) ›
- TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO  
[www.tecnicas-para-la-toma-de-decisiones](http://www.tecnicas-para-la-toma-de-decisiones)

## GLOSARIO

**Inteligencia:** 1. La capacidad de ciertos organismos para enfrentarse a una situación nueva, improvisando una reacción de adaptación nueva también. 2. La aptitud para enfrentarse a situaciones nuevas con rapidez y éxito. 3. El éxito en ejecuciones de tareas comúnmente llamadas intelectuales por ejemplo. Cálculo aritmético, completar relaciones verbales, etc. (Diccionario de psicología, Howard C. Warren)

**Emociones:** Se refiere a un sentimiento, a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. Existen centenares de emociones y muchísimas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas. (Goleman)

**Inteligencia Emocional:** Consiste en la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. (Goleman)

**Inteligencia Interpersonal:** Implica la habilidad para relacionarse. Tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas.

**Inteligencia Intrapersonal:** Es esencialmente la inteligencia de comprensión de sí mismo, de saber quién es, para qué se es bueno y para qué no.

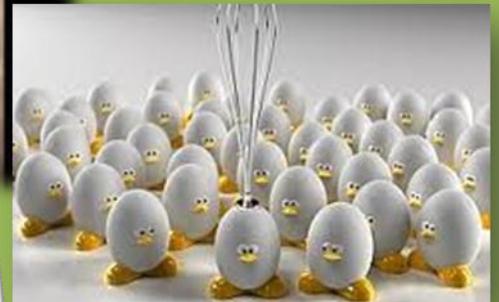
**Sinergia:** "Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes". El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales".



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

# 2013

## *Propuesta de Programa de Capacitación sobre la Inteligencia Emocional y el desarrollo de Sinergia laboral.*



*Alcaldía Municipal de  
Ilopango.*

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>1. Justificación.....</b>	<b>118</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>120</b>
<b>Capítulo II</b>	
<b>3. Políticas del programa.....</b>	<b>121</b>
<b>4. Normas del programa.....</b>	<b>122</b>
<b>5. Ámbito de uso.....</b>	<b>124</b>
<b>6. Áreas de Intervención.....</b>	<b>124</b>
<b>Capítulo III</b>	
<b>7. Desarrollo del Programa.....</b>	<b>125</b>
<b>8. Planes Operativos.....</b>	<b>135</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>158</b>

La capacitación es primordial en toda organización ya que son los métodos que se usan para proporcionar o desarrollar dentro de la misma las habilidades que las personas necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre adquirir nuevos conocimientos hasta cursos que le permitan al empleado el desarrollo de nuevas habilidades en pro de su desarrollo tanto personal como laboral, ya sean teórico o a base de prácticas o mejor aun combinando los dos trae como resultado el crecimiento de los empleados y por consiguiente institucional.

El departamento o área encargada de llevar a cabo la promoción de dichos procesos es el área de Recursos Humanos, estos con el respaldo de las autoridades de la institución deben buscar el aprovechamiento del talento producido por cada persona en su interacción con las demás, por lo que se requiere que las instituciones se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo, y por ende el rendimiento de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida lo que se puede llevar a cabo a través de la ejecución de programas de capacitación.

Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una óptica colectiva y no bajo una competencia individual, lo que se conoce como sinergia; es importante mencionar que el éxito de un equipo no esta únicamente en las capacidades intelectuales con las que cuentan sus integrantes de manera que también deben contar con la capacidad de entender, controlar y manejar las emociones ante distintas circunstancias, es a lo que se le conoce como Inteligencia Emocional la cual es considerada una herramienta clave para el desarrollo de la Sinergia laboral dentro de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

De manera que si se invierte en el capital humano como institución se logrará potenciar en los empleados aquellas áreas débiles y fortalecer aquellas habilidades con las que ya cuentan; sin embargo, en la Alcaldía no existen programas de

capacitación a través de los cuales se instruya al empleado a manejarse dentro de la actividad laboral por lo tanto al final esto termina influyendo en su desempeño tanto individual y de equipo.

En este sentido se decidió realizar el presente programa de capacitación en donde haciendo uso de los componentes de la Inteligencia Emocional que la integran como son: la autoconciencia, el control de las emociones, la motivación, la empatía y las relaciones interpersonales. Se busca y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada fortalecer los componentes antes mencionados, con el fin de crear en la institución primero que todo la iniciativa del fortalecimiento de los mismos y el desarrollo en base a estos de la Sinergia laboral que no es más que "el trabajo en conjunto", en el que los resultados, serán mayor que si muchas personas trabajen independientemente.

De modo que es importante la realización de este programa de capacitación ya que busca dar respuesta a las necesidades no solo manifiestas; al mismo tiempo debe dar respuesta a las necesidades encubiertas de todo el personal, además la institución contará con un modelo estándar para capacitación de aspectos psicológicos que atañen a un individuo en toda empresa, así como para el nuevo personal que se adapta a ella. En este se contemplan las actividades, dinámicas y metodología a seguir para la operativización de este programa, y obtener así los mejores resultados en los empleados. Asimismo puede servir de modelo para desarrollar otros programas de capacitación en otras áreas dentro de la dinámica del trabajador.

Por lo tanto es necesario el desarrollo y aplicación de este programa, ya que es de vital importancia tomar en cuenta los componentes psicológicos que están activos en el individuo dentro del ámbito de trabajo, de modo que si estos no se tratan adecuadamente pueden incidir negativamente en el servicio de la institución por lo que la ejecución de este programa les permitirá a los empleados no solo adquirir habilidades necesarias para su trabajo, ya que al mismo tiempo la aprovecharán de manera productiva en diversas áreas de su vida personal.

### **General**

Diseñar un programa de Capacitación Psicoterapéutico haciendo uso de la Inteligencia Emocional como herramienta para desarrollar Sinergia Laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango con el fin de potenciar la capacidad grupal.

### **Específicos**

- Construir planes operativos de acuerdo a las necesidades resultantes del proceso diagnóstico que impliquen tanto la Inteligencia Emocional como la Sinergia.
- Plasmar en los planes operativos las actividades propuestas a través de técnicas y dinámicas que provea a los empleados de nuevas habilidades que mejoren su desempeño como equipo de trabajo.
- Crear planes operativos para fortalecer las áreas de la Inteligencia Emocional (autoconocimiento, control de las emociones, motivación, empatía, relaciones interpersonales) para que se utilicen como herramientas para crear Sinergia laboral.
- Plantear técnicas y dinámicas para el desarrollo de un ambiente Sinérgico dentro de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

1. El programa de Capacitación estará bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
2. Es conveniente que el programa de capacitación sea revisado por el Jefe de la Unidad Administrativa Institucional y el Jefe del área de Recursos Humanos.
3. El programa de Capacitación esta sujeto a cambios si así lo considerare conveniente el área de Recursos Humanos.
4. Todos los jefes de cada área de la Alcaldía Municipal de Ilopango que así lo deseen, tendrán acceso al Programa de Capacitación.
5. Las Capacitaciones serán realizadas en la Alcaldía Municipal de Ilopango, por profesionales en las diferentes áreas a intervenir.
6. El tiempo en el desarrollo del programa de capacitación dependerá de la planificación establecida para ellas.
7. Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango tendrán derecho a participar de las capacitaciones que sean programadas por la institución.
8. Para mejores resultados en los empleados a capacitar se sugiere brindar un seguimiento y evaluación, durante el desarrollo del programa.
9. Para que la ejecución de las jornadas de Capacitación, sea efectivo los grupos de empleados a participar deberán ser pequeños.
- 10.El tiempo de vigencia del Programa de Capacitación será de un año.

1. El programa de Capacitación estará bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango para usos internos de la institución.
2. Para que el programa de Capacitación sea ejecutado, deberá contar con la aprobación del Jefe de la Unidad Administrativa Institucional y el Jefe del área de Recursos Humanos.
3. El programa de Capacitación esta sujeto a cambios si así lo considerare conveniente el área de Recursos Humanos para ser adaptado a cada una de las áreas de acuerdo a sus necesidades.
4. Todos los jefes de cada área de la Alcaldía Municipal de Ilopango que así lo deseen, tendrán acceso al Programa de Capacitación, mediante la previa autorización del área de Recursos Humanos.
5. Las Jornadas de Capacitaciones serán brindadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango, por profesionales capacitados en las diferentes áreas a intervenir, siendo estos exclusivamente psicólogos.
6. El programa de capacitación se desarrollará en un máximo de tiempo de dos horas.
7. Participarán de las Jornadas de Capacitaciones programadas; aquellos empleados que la jefatura de cada área y/o unidad designen.
8. Las Jornadas de capacitación seguirán un proceso adecuado encaminado a la obtención de los resultados esperados.

9. Las jornadas de Capacitación, deberán llevarse a cabo con grupos pequeños, sin exceder los 20 empleados.
10. El Programa de Capacitación debe ser modificado anualmente en función al logro de objetivos.

## **ÁMBITO DE USO**

El presente documento es de competencia del área de Recursos Humanos; el cual debe ser actualizado anualmente según las necesidades de la institución asegurando una mejora continua en su desarrollo con eficacia, ya que tiene como finalidad la aplicación práctica de los procedimientos que le permitan mejorar la efectividad en cuanto al uso de la inteligencia emocional se refiere y al fortalecimiento de estas habilidades para el desarrollo de la Sinergia laboral en la Alcaldía Municipal de Ilopango.

## **ÀREAS DE INTERVENCIÒN**

Las áreas detectadas mediante la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Ilopango son las que serán abordadas a través del presente Programa de Capacitación el cual busca fortalecer y desarrollar dichas áreas , con el fin de mejorar el desempeño laboral.

1. Inteligencia Emocional
2. Autoconciencia
3. Control de los impulsos
4. Automotivación
5. Empatía
6. Relaciones Interpersonales
7. Trabajo en equipo
8. Comunicación
9. Motivación
10. Asertividad

## TEMA: INTELIGENCIA EMOCIONAL



La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida.

### TÈCNICAS Y DINÀMICAS

#### Técnica 1:

Rapport, establecer un clima de confianza y lograr que los participantes se sientan cómodos.

#### Dinámica 1:

“Pedro llama a Juan”, que los miembros de una reunión aprendan los nombres de sus compañeros.

#### Técnica 2:

Presentación del video “Test del Marshmallow”.

#### Charla Expositiva:

1. Antecedentes de la inteligencia emocional
2. Concepto de emoción y de Inteligencia Emocional

3. Componentes de la Inteligencia E.
4. Inteligencia Emocional en el trabajo.

**Técnica 3:**

“Caja de Sorpresa”

**Dinámica 2:**

“El juego del objeto Invisible”

**Dinámica 3:**

“Los Globos”

## TEMA: AUTOCONCIENCIA



AUTOCONOCIMIENTO EMOCIONAL(o conciencia de uno mismo): Si poseemos un alto grado de conciencia de nosotros mismos, podemos observarnos mientras actuamos e influir en nuestras acciones para que resulten beneficiosas. Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuáles son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles.

### TECNICAS Y DINÀMICAS:

#### Técnica 1:

Rapport, establecer un clima de confianza y lograr que los participantes se sientan cómodos.

#### Dinámica1:

“Me pica aquí”, esta dinámica ayuda a aprender los nombres cuando un grupo se reúne por primera vez.

#### Técnica 2:

Charla expositiva: Concepto del autoconocimiento emocional y Aptitudes que lo caracterizan.

#### Técnica 3:

Desarrollo de habilidades específicas.

#### Técnica 4:

Test de temperamentos, realizar el test de manera que los participantes conozcan los rasgos propios de su personalidad.

#### Dinámica 3:

Los globos preguntones

## TEMA: CONTROL DE LAS EMOCIONES



El “autocontrol” es una aptitud y habilidad esencial de la inteligencia emocional. Entre otras cosas, implica identificar cómo influyen en nuestras reacciones factores como: nuestros pensamientos y valoraciones; los cambios fisiológicos que experimentamos ante determinadas situaciones; y los comportamientos y acciones a las que tendemos.

### TECNICAS Y DINÀMICAS:

#### Técnica 1:

Rapport, lograr que los participantes se sientan cómodos.

#### Dinámicas 1:

“Por la inicial del nombre” aprender los nombres de los compañeros.

#### Técnica 2:

Video introductorio a la temática.

#### Técnica 3:

Desarrollo de la temática.

#### Técnica 4:

Identificar las emociones a través de nuestro cuerpo “completar formulario de preguntas”

#### Técnica 5:

Realizar ejercicio para drenaje emocional

#### Dinámica 2:

“Eficiencia Máxima”

## TEMA: AUTOMOTIVACION



Cuando estamos motivados, podemos empezar una tarea, perseverar en ella, y llevarla a término y afrontar todos los problemas que surjan en el proceso. Existen diferentes fuentes de las que se pueden extraer estímulos a la motivación estos pueden ser: nosotros mismos, amigos con, la familia, compañeros de trabajo, un mentor emocional y nuestro entorno.

### TECNICAS Y DINÀMICAS

#### Técnica 1:

Rapport, bienvenida para establecer un clima de confianza.

#### Dinámica 1:

“Los refranes”, conocer el nombre de cada uno de los trabajadores.

#### Técnica 2:

Charla Expositiva, razones que los mantienen motivados, actitudes emocionales.

#### Técnica 3:

Ejercicio de Motivación “Circulo de Flores”

#### Técnica 4:

Técnica para reflexionar “estrategia secreta para motivarse”

#### Dinámica 3:

“Regalos”

#### Técnica 5:

Video que está directamente relacionado con la temática desarrollada.



## TEMA: RECONOCER LAS EMOCIONES AJENAS

### (EMPATIA)

Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede expresar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.

## TECNICAS Y DINÁMICAS

### Técnica 1:

Rapport, establecer un clima de confianza y lograr que los participantes se sientan cómodos.

### Dinámica 1:

“El mundo al revés”

### Técnica 2:

Introducción a la temática (Lluvia de ideas)

Desarrollo de la temática

### Técnica 3:

“Psicodrama” (Con la chaqueta de otra persona)

-Reflexión

### Técnica 4:

Video



## **TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES**

Relacionarse bien con los demás, significa conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa. Satisfacer las necesidades de cada cual; relacionarnos con los demás a lo largo del tiempo y compartir sentimientos, pensamientos e ideas.

### **TECNICAS Y DINÁMICAS**

#### **Técnica 1:**

Rapport, crear un clima de confianza.

#### **Dinámica 1:**

“Agua, Tierra, Aire”, dinámica para romper el hielo, donde participan todos los empleados se presentan.

#### **Técnica 2:**

Video, Desarrollo de la temática, se expone plenamente toda la información disponible sobre Relaciones Interpersonales.

#### **Dinámica 2:**

“Cantemos juntos”.

#### **Técnica 3:**

Continuación de la temática sobre las Relaciones Interpersonales.

#### **Dinámica 3:**

“La Isla”

#### **Técnica 4:**

Técnica de Retroalimentación (La Caja de Sorpresas)



## **TEMA: TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo se refiere a la actividad que desarrollan personas con habilidades y experiencias complementarias. Las personas que integran el equipo están comprometidas para cumplir con metas comunes y alcanzar resultados de beneficio colectivo.

### **TECNICAS Y DINÀMICAS**

#### **Técnica 1:**

Rapport, crear un clima de confianza.

#### **Dinámica 1:**

“Mi compañero es”

#### **Técnica 2:**

Video, Desarrollo de la temática, se expone plenamente toda la información disponible sobre el trabajo en equipo.

#### **Dinámica 2:**

“Rompecabezas”.

#### **Técnica 3:**

“La caja incógnita”

#### **Dinámica 3:**

“Pincel Mágico”

#### **Técnica 4:**

Video “Los logros del trabajo en equipo”



## TEMA: COMUNICACIÓN

Según Covey de acuerdo a lo planteado por David Lilienthal, "la comunicación hace que podamos manifestar nuestros intereses, esperanzas, metas, preocupaciones, antecedentes, marcos de referencias y paradigmas, donde evidentemente se crean lazos entre las personas y un ambiente adecuado de trabajo".

## TÈCNICAS Y DINÀMICAS

### Técnica 1:

Rapport, crear un clima de confianza.

### Dinámica 1:

“La persona perdida”

### Técnica 2:

Desarrollo de la temática, se expone plenamente toda la información disponible sobre la comunicación

### Dinámica 2:

“Clave para números”.

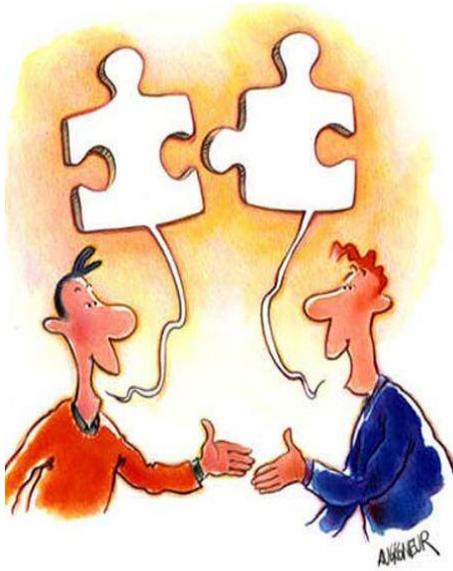
### Técnica 3:

“La caja incógnita”

### Dinámica 3:

“Yo lo miró así”

## TEMA: ASERTIVIDAD



Suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Cabe mencionar que la asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento. Es, también, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar,

actuando desde un estado interior de autoconfianza.

### TECNICAS Y DINÀMICAS

#### Técnica 1:

Rapport, crear un clima de confianza.

#### Dinámica 1:

“Los nombres completos”

#### Técnica 2:

Desarrollo de la temática, se expone plenamente toda la información disponible sobre la asertividad.

#### Técnica 3:

“Ejercicio de Asertividad, decir lo que piensas”.

#### Técnica 4:

“Como hacer frases Asertivas”.

# *Planes Operativos*

## INTELIGENCIA EMOCIONAL



**Objetivo General:** Desarrollar competencias en los usuarios para el desarrollo individual y la promoción de la inteligencia emocional, a través del desarrollo de: La autoconciencia, la automotivación, el autocontrol emocional, la comunicación efectiva y la experiencia interpersonal.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Palabras de bienvenida</b>	Establecer un clima de confianza que facilite la interacción.	Saludar a los participantes y hacer una introducción a la temática a desarrollar.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Disposición de los participantes a iniciar la jornada
<b>Dinámica Presentación Pedro llama a...</b>	Lograr que los participantes repitan los nombres de sus compañeros y memoricen rostros y actitudes divertidas de los participantes.	Se forma un círculo con los participantes, todos ellos sentados. El jugador que está dirigiendo comienza diciendo su nombre y llamando a otro jugador, ejemplo: "Pedro llama a María", María responde "María llama a Juan", Juan dice "Juan llama a Pablo", etc. El que no responda rápido a su nombre paga penitencia que puede ser: contar un chiste, bailar con la escoba, cantar.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Participación Involucramiento Disposición ante la actividad
<b>Introducción al tema "Video"</b>	Despertar interés en la jornada.	Presentación del video " Test del Marshmallow"  Reflexión sobre el video y realizar preguntas sobre qué es lo que conocen de la Inteligencia Emocional.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	10 min.	Comprensión de los objetivos de la jornada
<b>Desarrollo de la temática.</b>	Lograr que los y las participantes aprendan nuevos conocimientos.	-Explicar los Antecedentes de la Inteligencia Emocional. -Explicar que es Emoción e Inteligencia Emocional. -Explicar cuales son los elementos de la Inteligencia Emocional. -La Inteligencia Emocional en el Trabajo.	<b>Humanos/as:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Presentación Video	Capacitador/a	30 min.	Receptividad y atención prestada durante el desarrollo de la temática.

<p><b>“La Caja de Sorpresas”.</b></p>	<p>Realizar preguntas para conocer el nivel de comprensión de los participantes.</p>	<p>“La Caja de Sorpresas” Consiste en hacer preguntas sobre el tema para ver si los participantes han entendido la información que se les ha brindado.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Caja decorada</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>10 min.</p>	<p>Actitud crítica y reflexiva</p>
<p><b>Dinámica: El juego del objeto invisible</b></p>	<p>Potenciar la atención selectiva, la concentración y la adaptación al entorno cambiante para el desarrollo de la autoconciencia.</p>	<p>Haciendo uso de la frase “ Lo esencial es invisible a los ojos” el facilitador/a expondrá lo importante del mensaje de la frase para el desarrollo de la Inteligencia Emocional y propondrá realizar el siguiente ejercicio para poner en práctica dicho mensaje brindará la siguiente consigna: “Tomemos un objeto cualquiera, por ejemplo una silla; tratemos de memorizar y reconocer todas sus cualidades, cuánto pesa, si es dura o blanda, grande o pequeña, ahora lo desarrollaremos con objetos animales que no están presente”. <b>Ver anexo 1</b></p> <p>Reflexión</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Objetos</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>15 min.</p>	<p>Capacidad para reconocer objetos imperceptibles y hacer la comparación del ejercicio con el reconocimiento de las emociones.</p>
<p><b>Dinámica: “Los Globos”</b></p>	<p>Que los/as participantes sean conscientes de sus comportamientos al experimentar determinadas emociones.</p>	<p>Se formaran grupos de 10 integrantes, luego a cada grupo se le pedirá que formen un círculo; tomados de la mano sin soltarse se lanzara una vejiga en al aire en el centro de cada círculo, cada grupo debe evitar que el globo caiga al piso el grupo que lo haga pierde y deberá responder a una pregunta que será realizada por la facilitadora.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Vejigas</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>15 min.</p>	<p>Participación durante la realización del ejercicio.</p>

## AUTOCONCIENCIA



**Objetivo:** Proporcionar estrategias para el desarrollo de competencias que faciliten que los participantes practiquen la autoconciencia.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Palabras de bienvenida</b>	Establecer un clima de confianza que facilite la interacción y lograr que los participantes se sientan cómodos	Saludar a los participantes y hacer un preámbulo a la temática a desarrollar.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Disposición de los participantes a iniciar la jornada.
<b>Dinámica “Me Pica aquí...”</b>	Establecer un vínculo de confianza entre trabajadores y facilitadoras.	Se dará a los participantes la consigna de partida: Es bueno darse cuenta de que se puede ayudar a los demás a recordar los nombres de los compañeros, no hay nada de malo en no saberlos todos. Para realizar esta dinámica formaran un círculo , la primera persona dirá: “Se llama Juan y le pica allí (rascando la cabeza de Juan) y yo me llamo María y me pica aquí (rascándose), la tercera dice:”Se llama María y le pica allí y yo me llamo Carmen y me pica aquí” (rascándole a María y luego a si misma...)	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Participación activa en la dinámica.
<b>Desarrollo de la temática Componente de la inteligencia emocional. “Autoconocimiento”</b>	Brindar estrategias de autoconocimiento emocional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollara por medio de una charla explicativa las siguiente temática:</li> <li>• Componente de la Inteligencia Emocional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconciencia</li> </ul> </li> </ul>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Los necesarios para la exposición.	Capacitador/a	25 min.	Escucha activa durante la ejecución de la jornada.

<p><b>Dinámica</b> <b>“Desarrollo de habilidades específicas”</b></p>	<p>Enseñar técnicas específicas que se consideran adecuadas y que estén en función del área o nivel afectado</p>	<p>Ejercicio: Revivir mentalmente una situación estresante</p> <p>Este ejercicio no parece precisamente divertido, nos alerta Weisinger, pero tiene un enorme valor, porque, al revivir mentalmente una experiencia difícil o dolorosa, es cuando más aprendemos acerca de nuestras reacciones emocionales ante determinadas situaciones, y “podemos restar dramatismo a las emociones”. <b>(Ver anexo 2)</b></p> <p>Reflexión acerca del ejercicio realizado.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>20 min.</p>	<p>Participación durante la realización de la dinámica.</p>
<p><b>Test de Temperamento</b></p>	<p>Lograr que los participantes identifiquen el tipo de temperamento que los rige y como este influye en sus reacciones.</p>	<p>Se le entregara a cada participante una hoja que contiene el test de temperamento para que este sea realizado por cada uno de ellos, de acuerdo a los resultados obtenidos existe un tipo de temperamento que rige, y un segundo puntaje que lo complementa.</p> <p><b>(Ver anexo 3)</b></p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>25 min.</p>	<p>Realización de la actividad.</p>
<p><b>Dinámica</b> <b>“Los globos preguntones”</b></p>	<p>Conocer el nivel de aprendizaje adquirido por los participantes, durante el desarrollo de la capacitación.</p>	<p>Consiste en entregar un globo a cada participante para que el lo haga explotar y encuentre dentro de él su respectiva pregunta que deberá responder de acuerdo a los conocimientos obtenidos en la capacitación.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>10 min.</p>	<p>Participación y reflexión sobre los contenidos aprendidos.</p>

## CONTROL DE LAS EMOCIONES

**Objetivo:** Proporcionar información y ejercicios que faciliten el desarrollo de habilidades para el Control Emocional de los empleados.



ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Presentación de la jornada</b>	Dar a conocer el propósito de la jornada a desarrollar.	El facilitador/a hará los planteamientos de manera verbal.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Comprensión y disposición de los participantes.
<b>Dinámica “Por la inicial del nombre”</b>	Crear un ambiente de confianza entre participantes y facilitador/a.	Para la realización de esta dinámica se les dará a conocer a los participantes la siguiente consigna: En círculo comienza uno diciendo su nombre y por la primera inicial menciona una fruta(o animal) ej. Fredy: Fresa, Mario: mango y así sucesivamente hasta que el último diga todos los nombres con sus respectivas frutas.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Participación activa en la realización de la dinámica.
<b>Técnica: Video</b>	Introducir a los participantes a la temática a desarrollar durante la jornada de capacitación.	Presentación de un video que está directamente relacionado con la temática a desarrollar como forma de apoyo. Breve reflexión sobre lo observado en el video.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales.</b> Presentación de Power Point	Capacitador/a	5 min.	Actitud reflexiva
<b>Conceptualización Desarrollo de la temática.</b>	Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de la temática Control Emocional.	Primero el facilitador/a explicará cómo podemos llegar a controlar nuestras emociones y que para ello previamente es necesario conocer como está compuesto nuestro sistema emocional.	<b>Humanos/as:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 Minutos	Receptividad y atención prestada por los usuarios.

		Luego el facilitador/a presentara alternativas concretas de cómo hacer para que nuestras emociones trabajen a nuestro favor. Posteriormente que los participantes hayan comprendido y asimilado estos conocimientos se procederá a brindarles estrategias para evitar los pensamientos distorsionados.	<b>Materiales:</b> Presentación de Power Point. Video	Capacitador/a		
<b>Conceptualización el autocontrol , señales físicas “Formulario”</b>	Crear conciencia en los participantes para que identifiquen fisiológicamente en que partes del cuerpo se manifiestan sus emociones y como se sienten.	Se les explica a los participantes que nuestro mejor termómetro para saber cuando el autocontrol esta por desaparecer, son las señales físicas que el cuerpo envía .Algunas son: Dolor, La postura, la respiración. Responder a cada una de las preguntas que se presentan en el formulario para identificar las emociones. Discutir de manera general con los participantes sobre algunas reacciones fisiológicas cuando se experimentan algunas emociones. <b>(Ver anexo 4)</b>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 min.	Realización del ejercicio.
<b>Técnica “Ejercicio para Drenaje Emocional”</b>	Brindar estrategias para la modificación de la respuesta fisiológica contraproducente.	<b>Ver anexo 5</b>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Participación en la realización del ejercicio.
<b>Dinámica “Eficiencia Máxima”</b>	Desarrollar la capacidad de autorregular nuestro sistema nervioso.	<b>Ver anexo 6</b>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20min.	Disposición a participar en la dinámica.
<b>Técnica Pasos a seguir ante la perdida del control emocional</b>	Proponer alternativas de autocontrol para recobrar el sano equilibrio emocional	Aplicar los siguientes pasos <b>(Ver anexo 7)</b> Reflexión	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Escucha activa

## AUTOMOTIVACION



**Objetivo:** Proporcionar conceptos que faciliten la comprensión de las fuentes de motivación que están inmersas en la Inteligencia Emocional.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Palabras de bienvenida</b>	Establecer un clima de confianza que facilite la interacción	Dar la bienvenida nuevamente a los participantes y realizar una retroalimentación de la última capacitación realizada.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador	5 min.	Disposición de los participantes
<b>Dinámica: “Los refranes”</b>	Lograr que los participantes se sientan cómodos.	Se reparten tarjetas cada una tiene el comienzo de un refrán y la otra el complemento. Los participantes deberán verbalizarlos para encontrar el complemento .Luego uno presentará al otro.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador	15 min.	Participación durante la dinámica.
<b>Temática a desarrollar: Automotivación.</b>	Fomentar nuevos conocimientos que contribuyan al desempeño personal y grupal.	Se desarrollara por medio de una charla explicativa las siguientes temáticas: -Motivación y conducta -La motivación según las teorías cognitivas -La motivación y necesidades personales según Maslow. -Automotivación clave para una vida exitosa	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador	15 min.	Concentración Escucha Activa
<b>Técnica “Circulo de flores”</b>	Fortalecer la autoestima a través de la escritura de pensamientos positivos entre los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica se inicia con los participantes de pie y formados en círculo.</li> <li>• Se les pide hacer un giro hacia su derecha (o izquierda) y colocar sus manos sobre los hombros de quien les quede adelante.</li> <li>• Debe ayudar a su compañero/a a colocar su hoja de papel en su espalda, sujeta con cinta adhesiva, y escribir en ella un mensaje agradable para esa persona, algo que le impresionó de ella en la capacitación, una cualidad que admira, un atributo en especial etc.</li> <li>• Seguidamente se dan media vuelta y hacen lo mismo sobre la persona que ahora les corresponde.</li> </ul>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Hojas de papel bond, marcadores , tirro etc.	Capacitador	15 min.	Iniciativa Creatividad

		<p>Luego, se mueven libremente por el salón, anotando “flores” en el mayor número posible de espaldas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para finalizar quien facilita explica que, es un recuerdo agradable que podrán conservar y que además sirve para levantarnos el ánimo cuando lo necesitemos.</li> </ul>				
<b>Reflexión “Sobre automotivarse”</b>	<p>Crear conciencia a los trabajadores sobre las razones más importantes para automotivarse.</p>	<p>Se le presentan a los participantes algunas alternativas para automotivarse posteriormente se dividen en grupos y a cada grupo se le asignara una alternativa de la cual deberán construir un ejemplo que lo darán a conocer al grupo en general para reflexionar sobre los mismos.</p> <p>Las alternativas para automotivarse son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piensa Positivamente</li> <li>2. Rodéate de personas motivadas y que motiven a otras.</li> <li>3. Cree en tus habilidades y tus actitudes</li> <li>4. Piensa en el resultado final que deseas lograr.</li> <li>5. Desarrolla tus Habilidades Sociales</li> <li>6. Convierte situaciones conflictivas en oportunidades de desarrollo.</li> <li>7. Escribe una lista de tus propios éxitos.</li> <li>8. Practica la empatía</li> <li>9. Cultiva deseos de cambiar y ser mejor cada día.</li> </ol>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador	15 min.	Realización de la actividad.
<b>Dinámica “El regalo”</b>	<p>Lograr que los participantes perciban las virtudes o cualidades en los compañeros y al mismo tiempo reforzar la autoestima del grupo.</p>	<p>El facilitador iniciara otorgando un regalo a un participante del grupo, dándole la siguiente consigna “te entrego este regalo por ser....pero ese regalo no es tuyo deberás entregárselo a la persona más organizada de la capacitación.” Y así sucesivamente la persona a quien será entregado el regalo deberá a entregarlo a otro según la cualidad o virtud que el facilitador mencione hasta que el regalo allá rotado entre las manos de los participantes elegidos. Al final la última persona que posea el regalo deberá compartirlo pues no es de ella sino de todos.</p>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador	10 min.	Involucramiento.
<b>Video</b>	Reflexionar	Video Cierre...	<b>Materiales:</b> Video	Capacitador	5 min.	



**EMPATIA**

**Objetivo:** Brindar herramientas operativas a los/as participantes para desarrollar la empatía en las relaciones que establecen.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Palabras de bienvenida</b>	Establecer un clima de confianza que facilite la interacción y lograr que los participantes se sientan cómodos	El capacitador /es darán inicio con el saludo, la presentación y la exposición de los objetivos de la jornada, explicándoles lo que se pretende alcanzar con el desarrollo del mismo.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Actitud positiva y de participación
<b>Dinámica “El mundo al revés”</b>	Crear un ambiente de confianza entre los participantes y facilitador/a.	El capacitador/a dará a conocer al grupo que se realizará la dinámica “El mundo al revés” la cual consiste en hacer lo contrario de lo que se dice, quedando eliminado el que se equivoque o tarde más en reaccionar. Por ejemplo: correr/pararse, sentarse/de pie, reír/llorar, brazos en cruz/brazos cruzados, callarse/hablar, etc.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Integración de los participantes a la dinámica
<b>Introducción al tema “Lluvia de ideas”</b>	Despertar interés en la jornada	El capacitador dará inicio con la técnica lluvia de ideas en donde se realizaran preguntas de forma abiertas y dirigidas a los empleados sobre que conocimientos tienen acerca de la temática a desarrollar, se fomentara el dialogo, incentivando a participar durante la ejecución de la temática.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	10 min.	Participación e involucramiento en la jornada.
<b>Desarrollo de la temática</b>	Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de la temática Control Emocional.	Definir la inteligencia interpersonal Habilidades para relacionarse con los demás. Concepto de Empatía	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	30 min.	Escucha activa

<p><b>“Psicodrama” Con la chaqueta de otra persona.</b></p>	<p>Que los/as participantes desarrollen la capacidad para conocer lo que le sucede a la otra persona y sus sentimientos.</p>	<p>El capacitador les dice a los participantes que se va a hacer algo de teatro. El grupo en general se divide en dos grupos de 5 integrantes cada uno luego, por ejemplo, elegimos una historia, un conflicto real o imaginario, sencillo en plan de teatro improvisado, se escenificara todo lo que sucedió poniendo especial atención a los sentimientos involucrados. Cada actor representa su parte de la escena. Después paramos y se intercambian los actores alguna prenda de vestir, pueden ser: la chaqueta, el suéter, la camiseta, la bufanda, un zapato, la corbata ... Se intercambian los papeles entre actores y representan de nuevo la escena. Cada una se pone en el lugar de la otra persona. <b>Reflexión:</b> Les preguntamos cómo se han sentido en esta actividad. --Qué han aprendido. -Comentamos cómo nos hemos sentido en el lugar de la otra persona. -Cómo hemos visto las situaciones desde el otro punto de vista. -¿Seremos capaces de comprender algo más a otras personas de esta manera? -Cuando tenemos un conflicto ¿nos preocupamos de conocer cómo se encuentra la otra persona? ¿Cuáles son sus sentimientos, dificultades y necesidades? -¿Procuramos conocer el punto de vista de la otra persona?</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>45 min.</p>	<p>Actitud de participación.</p>
<p><b>“Video”</b></p>	<p>Reflexionar acerca de la importancia de la empatía como herramienta para mejorar las relaciones interpersonales.</p>	<p>Presentación de un video que esta directamente relacionado con la temática desarrollada como forma de apoyo para una mejor explicación de dicha temática y realizar así una retroalimentación entre facilitadores y empleados, posterior al video.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Video</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>5 min.</p>	<p>Participación durante la reflexión.</p>



## RELACIONES INTERPERSONALES

**Objetivo:** Proporcionar a los trabajadores herramientas necesarias para establecer adecuadas relaciones interpersonales.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Bienvenida</b>	Promover en los/as participantes un preámbulo de la temática a desarrollar, generando expectativas de cambio hacia la temática	-El facilitador/a dará un saludo de bienvenida a los/as participantes y agradecerá su presencia. -Se hará una presentación general de la jornada y sus respectivos componentes. -Se establecerán las reglas para el buen desarrollo de la capacitación.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Actitud positiva ante el desarrollo de la jornada.
<b>Dinámica de presentación. "Agua, Tierra, Aire"</b>	Propiciar un ambiente de confianza entre facilitador/a y participantes.	-El facilitador/a solicitará a los participantes a que se pongan en pie y hagan un círculo. -Se les dará la siguiente consigna: "lanzaré esta pelota a uno de ustedes, mencionando su nombre, al momento de lanzarla diré un elemento del mundo (aire, tierra, agua), la persona que le corresponda tomar la pelota mencionará un animal perteneciente a ese elemento" -Se dará un ejemplo: "si yo digo, Ana, tierra", la persona tendrá que tomar la pelota y mencionará por ejemplo "perro, gato, vaca, lobo, etc.", que es un animal perteneciente al elemento tierra. -Se verificará si todos los/as participantes entendieron las indicaciones y se da inicio a la estructura.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Pelota	Capacitador/a	15 min.	Participación de todos los integrantes en la dinámica.
<b>Técnica. "Exposición de la temática" Video</b>	Proporcionar información acerca de la importancia de las relaciones interpersonales.	Presentación de un video sobre las relaciones interpersonales. Reflexionar acerca del contenido del video. Luego realizar de manera general la pregunta: ¿Qué es una relación? Luego, dar a conocer la importancia de las relaciones interpersonales en la vida de todos los seres humanos.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Video	Capacitador/a	20 min.	Escucha activa.

<b>Dinámica “Cantemos juntos”</b>	Observar las relaciones que se establecen dentro cada grupo de trabajo.	Se les entrega a cada participante un cuadrado pequeño de diferentes colores, se les pedirá que forma grupos de acuerdo al color que les fue asignado. Cada grupo tendrá un minuto para cantar una canción de acuerdo a la palabra que mencione el facilitador les presentará diferentes palabras quien acumule mas puntos es el ganador. Luego se les harán las siguientes preguntas ¿Cómo se relacionaron con sus compañeros durante la dinámica? ¿Cómo se relaciona la dinámica al tema tratado durante la capacitación? ¿Cómo puede mejorar sus relaciones con sus compañeros? -Se hará una reflexión de la actividad.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 min.	Incorporación e interacción de los participantes durante la dinámica.
<b>Continuación de la temática</b>	Proporcionar información acerca de los aspectos en que se basa una relación.	Explicar que una relación se basa en tres aspectos que son: 1. Cubrir las necesidades de cada parte implicada, 2. Mantener la relación a lo largo del tiempo, 3. El intercambio de información sobre pensamientos, sentimientos e ideas. Cada uno de estos aspectos los explicará y citará algunos ejemplos.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 min.	Mantener una escucha atenta y una disposición participativa.
<b>Dinámica “La isla”</b>	Analizar que todos necesitamos de los demás.	Se forman grupos de trabajo y se les pide que lean una historia, luego que escriban en la pagina el párrafo que mas le gusto y que se lo compartan a sus compañeros diciendo el porque, luego el facilitador, dará la indicación que deben de formar una historia con todos aquellos párrafos que les haya gustado, puedo ser una canción o un poema, dependerá de la creatividad de cada grupo de trabajo.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Creatividad Trabajo en equipo Cooperación Comunicación
<b>Técnica de retroalimentación La Caja de Sorpresas</b>	Reflexionar acerca de lo aprendido durante la jornada.	Consiste en hacer preguntas sobre el tema para ver si los empleados han entendido la información que se les ha brindado.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Actitud reflexiva

## HABILIDADES SOCIALES

### TRABAJO EN EQUIPO



**Objetivo:** Fomentar el Trabajo en Equipo en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Presentación de la jornada</b> <b>Dinámica</b> <b>“Mi compañero es”</b>	Propiciar un ambiente que motive a la participación en el desarrollo de la jornada.	Saludo Se formara un circulo, se les dará la siguiente “consigna”. Cada uno de ustedes dirá el nombre del compañero que tiene a su derecha, el cargo que desempeña y una cualidad positiva”.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 min.	Disposición de los participantes
<b>Video alusivo</b> <b>“Las hormigas al rescate”</b>	Exponer a través de un video la importancia y la eficacia de trabajar en equipo.	Se les solicitara a los participantes enfocar su atención al video de manera que logren captar la eficacia de trabajar en equipo, al ver los resultados que provee.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales.</b> Video	Capacitador/a	5 min.	Concentración Escucha Activa
<b>Conceptualización</b> <b>Desarrollo de la temática</b>	Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de la temática motivación para el trabajo en equipo:	El facilitador/a explica: -El concepto trabajo en equipo y posteriormente -Establece la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. -El proceso de integración de los equipos -Papeles a encontrar dentro de los equipos -¿Cómo desarrollar el trabajo en equipo? -Sinergia y Temperamento y Sinergia	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Presentación de Power Point.	Capacitador/a	30 min	Escucha Activa y Participación
<b>Dinámica:</b> <b>“Rompecabezas”</b>	Concientizar sobre los beneficios de trabajar en equipo al momento de realizar una labor.	Se formaran grupos, a cada grupo se les entregara un sobre con las piezas de un rompecabezas, se les dará la consigna “Deberán formar un rompecabezas cuyas piezas están en el sobre” en realidad no se trata de un rompecabezas por grupo, si no, de un solo rompecabezas que deberán formar entre todos.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	25 min.	Trabajo en equipo Creatividad Cooperación

<p><b>Dinámica:</b> “La caja de incógnitas”</p>	<p>Resolver alguna duda con respecto a la temática desarrollada.</p>	<p>Se le pide a los participantes que en una hoja de papel bond anoten las dudas o inquietudes que les hayan surgido sobre el tema expuesto y que las depositen en una caja, posteriormente se le dará respuesta a cada una.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Papel bond Lápices Caja</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>10 min.</p>	<p>Participación</p>
<p><b>Dinámica</b> “Pincel Mágico”</p>	<p>Fomentar una adecuada comunicación mediante el uso de la creatividad y el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La dinámica se inicia formando 4 equipos de 6 participantes.</li> <li>•A cada grupo se le otorga un papelógrafo ubicado sobre el piso y en el cual deberán escribir una frase con alusión al taller.</li> <li>•Se dará un pincel sostenido con 6 cuerdas, una para cada participante. Posteriormente deberán ponerse de acuerdo para escribir la frase, dirigiendo el pincel con las cuerdas.</li> <li>•Una vez finalizada, cada equipo deberá leer la frase a su creatividad.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Pintura. Pincel. Pliegos de papel bond 24 cuerdas.</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>15 min.</p>	<p>Trabajo en equipo. Comunicación Creatividad. Liderazgo.</p>
<p><b>Video</b> “Los logros del trabajo en equipo”</p>	<p>Motivar a los participantes al trabajo en equipo.</p>	<p>Se les mostrará el video: “Los logros del trabajo en equipo”, al finalizar motiva a los participantes a reflexionar sobre el video.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Video</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>10 min.</p>	<p>Actitud Reflexiva</p>



## COMUNICACIÓN

**Objetivo:** Desarrollar habilidades en los participantes para el logro de una comunicación efectiva que mejore sus relaciones interpersonales.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Bienvenida</b>	Generar expectativas hacia la temática	El facilitador dará la bienvenida y hará una presentación general de la jornada y sus respectivos componentes.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Disposición a participar en el desarrollo de la jornada.
<b>Dinámica “La persona perdida”</b>	Desarrollar la habilidad de preguntar.	El facilitador/a pide a un voluntario que salga del sitio donde todos están reunidos y se le dice que va a identificar a la persona perdida que esta en la sala y que tiene solo 5 preguntas para poder hacerlo, el resto de participantes eligen a un compañero del grupo que es la persona perdida entra el voluntario y el resto no puede mirar a la persona escogida y las respuestas solo son si/no.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 min.	Participación activa en la dinámica
<b>Conceptualización Comunicación Efectiva</b>	Brindar herramientas básicas para desarrollar una comunicación eficaz.	Hacer reflexión sobre la comunicación eficaz. Una comunicación eficaz incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exteriorización</li> <li>▪ Asertividad</li> <li>▪ Atención dinámica</li> <li>▪ Crítica</li> <li>▪ Comunicación de equipo</li> </ul> <p>Se formularán preguntas generadoras como las siguientes</p> <p>¿Que es la exteriorización?</p> <p>¿Qué es la Asertividad?</p> <p>¿Qué es la atención dinámica?</p> <p>¿Qué es la crítica?</p> <p>¿Qué es la comunicación de equipo?</p>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Presentación de Power Point.	Capacitador/a	30 min	Escucha Activa y Participación

<p><b>Dinámica</b> <b>“Clave para números”.</b></p>	<p>Dar a conocer la importancia de la comunicación.</p>	<p>Los facilitadores le dirán a los participantes que formen 3 grupos de 5, en el cual se les brindaran las indicaciones que son las siguientes, "se reunirán y le colocaran una clave a cada numero del 0-9, luego harán una fila, el facilitador dará una cifra numérica al ultimo de la fila y este tendrá que pasar la cifra con las claves que acordaron, no podrán hablar y el primero de la cifra tendrá que decir la cifra inicial" luego se hará una reflexión de la dinámica.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>25 min.</p>	<p>Trabajo en equipo Creatividad Cooperación</p>
<p><b>“Dinámica”</b> <b>yo lo miro así</b></p>	<p>Analizar elemento subjetivo en la comunicación</p>	<p>Los facilitadores piden a tres voluntarios de los participantes. Se les pide que hagan una descripción objetiva de un libro. Cada uno va a describir al grupo solo una parte, sin ponerse de acuerdo entre ellos de como lo van a describir. Al resto de los participantes se les dice que adivinar a que objeto se esta refiriendo los compañeros y a la vez deben de explicar que cosas los hizo pensar en el objeto que dijeron.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>20 min.</p>	<p>Comunicación Creatividad.</p>

## HABILIDADES SOCIALES

### ASERTIVIDAD

**Objetivo:** Desarrollar habilidades de comunicación asertiva en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopongo.



ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Bienvenida</b>	Crear expectativas hacia la temática	El facilitador dará la bienvenida y hará una presentación general de la jornada y sus respectivos componentes.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Disposición a participar en el desarrollo de la jornada.
<b>Dinámica “Los Nombres Completos”</b>	Generar un clima de confianza entre participantes y facilitador/a	Cada participante tendrán una tarjeta con su nombre, la cual colocara en su pecho , el grupo forma un circulo, se da un tiempo prudencial para que cada quien trate de memorizar el nombre de los demás compañeros al terminarse el tiempo estipulado , todos se quitan la tarjeta y la hacen circular hacia la derecha durante algunos minutos , y cuando el facilitador dice “stop” se detiene el movimiento .Como cada persona se queda con una tarjeta que no es la suya , debe buscar a su dueño y entregarla , en menos de diez segundos. Así continuara el ejercicio durante algunos minutos.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	20 min.	Participación activa en la dinámica
<b>Ejercicio de asertividad “Decir lo que piensas.”</b>	Contribuir a que los participantes desarrollen la habilidad para brindar respuestas asertivas.	<p>Énfasis: <u>Asertividad.</u></p> <p>Se les aclarara a los participantes que a veces nos resulta difícil decir lo que pensamos. Ya sea esta una crítica, en momentos de tensión, etc.</p> <p>Se les preguntara de manera voluntaria algunos ejemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A veces nos da miedo decir lo que pensamos. Por ejemplo...</li> <li>2. A veces nos da vergüenza decir lo que pensamos. Por ejemplo: .....</li> <li>3. A veces no decimos lo que pensamos para que no se ofenda otra persona. Por ejemplo: .....</li> </ol>	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	45 min.	Comunicación Creatividad.

		<p>Buscamos ejemplos de situaciones en las que nos resulta difícil decir lo que pensamos y estudiamos la manera de intervenir de forma constructiva.</p> <p>“¿Quieres que te diga una cosa? Yo sobre esto. . . Y en cuanto a eso otro. . .” “Yo creo que. . . .”</p> <p><b>Reflexión:</b> Es importante tener la capacidad para decir lo que pensamos con serenidad, sin agresividad, . . . Un primer nivel de asertividad es simplemente decir lo que una piensa. Para eso, a veces, necesitamos entrenarnos un poco.</p>				
<p><b>Técnica</b> <b>Cómo hacer frases Asertivas.</b></p>	<p>Desarrollar en los participantes la habilidad de actuar de manera asertiva en las relaciones que establezca.</p>	<p>Dividimos a las personas participantes en grupos de tres, se les explica que la asertividad es como la forma de defender los propios derechos sin violar los derechos de las demás. Presentaremos una serie de escenarios hipotéticos, en los cuales deberán construir en grupo frases asertivas.</p> <p><u>Construir asertivamente las siguientes frases:</u> El jefe de la empresa te da trabajo complementario para hoy. Alguien te pide que hagas una llamada falsa por teléfono. Un/a compañero/a de trabajo te pide prestado algo que tu no quieres dejar. Un compañero de trabajo te pide que si lo puedes llevar en tu auto hasta su casa. Alguien te pide dinero prestado Me encuentro con alguien a quien no quiero saludar.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Presentación de Power Point.</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>45 min</p>	<p>Escucha Activa y Participación</p>

## COMUNICACIÓN RESOLUCION DE CONFLICTOS Y ESCUCHA ACTIVA



**Objetivo:** Desarrollar habilidades de comunicación para la escucha activa en la resolución de conflictos para un óptimo trabajo en equipo.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Bienvenida</b>	Crear expectativas hacia la temática	El facilitador dará la bienvenida y hará una presentación general de la jornada y sus respectivos componentes.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Disposición a participar en el desarrollo de la jornada.
<b>Reflexión</b>	Contextualizar la temática con los conocimientos previos de los participantes.	Propiciar preguntas generadoras que inciten a los participantes a dar su opinión sobre la temática a desarrollar.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	10 min.	Actitud reflexiva
<b>Dinámica “El fosforo”</b>	Crear un ambiente de confianza y seguridad entre los participantes y facilitador/a.	El capacitador/a dará a conocer al grupo que se realizará la dinámica “El fosforo” la cual consiste en encender un fosforo mientras cada uno de los participantes se presenta y menciona un de sus cualidades.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Fósforos	Capacitador/a	20 min.	Participación activa en la dinámica
<b>Desarrollo de la temática</b>	Brindar información teórico-práctica para el desarrollo de habilidades que ayuden a los participantes a solucionar conflictos	Abordar los conceptos: Que es un conflicto, etapas de un conflicto, ¿Cuál debe ser la postura ante los conflictos?, tipos de conflicto y los factores que complican los conflictos. La escucha activa, habilidades para la escucha activa: empatizar, comentar, cumplidos, resumir.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Presentación Power Point	Capacitador/a	30 min.	Disposición a escuchar el desarrollo de la temática

<p><b>Video Escucha Activa</b></p>	<p>Proporcionar información acerca de la importancia de la escucha activa en la comunicación.</p>	<p>Presentación de un video sobre la resolución de conflictos y la escucha activa.</p> <p>Reflexionar acerca del contenido del video.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Video</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>45 min.</p>	<p>Participación Reflexiva.</p>
<p><b>Técnica Evaluación</b></p>	<p>Conocer a través de las diferentes conductas adoptadas si los participantes saben afrontar y resolver los conflictos a los que se enfrentan</p>	<p>Explicarles a los participantes que deberán responder un formato que contienen algunas preguntas sobre las conductas que se adoptan frente a un conflicto. <b>(ver anexo 8)</b></p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>45 min.</p>	<p>Disposición a realizar la evaluación</p>
<p><b>Escucha Activa “Contar Historias”</b></p>	<p>Desarrollar habilidades para la escucha activa en situaciones de conflicto.</p>	<p>Se sitúan todos en círculo, el facilitador /a invita a que un participante empiece contando una historia inventada dando solo la primera frase, puede ser un voluntario o puede el mismo facilitador/a dar la primera frase.</p> <p>Después siguiendo el orden del círculo cada uno añade una frase, el facilitador/a va animando a los participantes para que la historia tenga continuidad, como si la hubiera contado una sola persona.</p> <p>Al finalizar la historia el facilitador/a reflexiona con los participantes acerca de las dificultades para conectar las ideas con las del participante anterior, y señala que es importante escuchar cuidadosamente.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p>	<p>Capacitador/a</p>	<p>45 min.</p>	<p>Comunicación Creatividad. Participación activa</p>

## TRABAJO EN EQUIPO TOMA DE DECISIONES



**Objetivo:** Desarrollar habilidades para la toma de decisiones como equipo de trabajo que favorezca la sinergia laboral.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	CRITERIOS A EVALUAR
<b>Bienvenida</b>	Crear expectativas hacia la temática	El facilitador dará la bienvenida y hará una presentación general de la jornada y sus respectivos componentes.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	5 min.	Disposición a participar en la jornada.
<b>Dinámica “Piensa rápido”</b>	Generar un ambiente de confianza entre participantes y facilitador/a	En círculo se le dirá a los participantes que deben mencionar cada uno un número primo en orden, quien se equivoque será el que se deberá presentar cada vez que suceda.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	15 min.	Participación activa en la dinámica
<b>Desarrollo de la temática</b>	Brindar información teórica- práctica para el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones en equipo	El facilitador abordará algunos puntos de la temática como: ¿Que es la toma de decisiones? Estrategias para la toma de decisiones. Dificultades en la toma de decisiones en los equipos de trabajo.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Presentación Power Point	Capacitador/a	20 min.	Escucha activa
<b>Técnica “Perdidos en la Luna”</b>	Aprender a buscar acuerdos a través del trabajo en equipo	Para la realización del siguiente ejercicio se hará uso de la siguiente historia: Imagínate que eres un miembro de una tripulación espacial que originalmente debía reunirse con el vehículo madre en la cara iluminada de la luna. Debido a las dificultades técnicas, tu vehículo se vio obligado a alunizar a unos 150 kilómetros del punto previsto, donde se encuentra el vehículo madre. Durante el alunizaje, gran parte del material de a bordo se estropeó y dado que la supervivencia depende de que llegue el vehículo madre, debemos de escoger de entre los materiales disponibles los más necesarios para el trayecto de los 150 kms.	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Capacitador/a	45 min.	Comunicación Creatividad. Participación activa

		<p>A continuación hay una lista de 15 elementos que han quedado intactos, sin estropearse, después del alunizaje. Tu tarea consiste en ponerlos por orden de necesidad para que tu tripulación pueda llegar al punto de destino. Colocarás el número 1 ante el elemento más necesario, luego el 2 ante el siguiente y así sucesivamente (ver anexo)</p> <p>1. En un primer momento cada participante debe efectuar el ejercicio de manera <u>individual</u>, sin consultar a nadie, se recogen estas hojas con las puntuaciones individuales.</p> <p>2. En un segundo momento se estructura el grupo de participantes en subgrupos de 5, 6 o 7 participantes, deben realizar otra puntuación mediante decisión de mayoría <u>por voto</u>, tras un breve debate. Las puntuaciones se recogen al igual que fueron las de manera individual.</p> <p>3. En un tercer momento los participantes permanecen en un mismo subgrupo y repiten el ejercicio, pero esta vez la puntuación asignada a cada elemento debe hacerse por consenso universal. Se les darán las siguientes instrucciones.</p> <p>Para llegar a una puntuación asegúrense que lo hacen basado en información objetiva, no deben rehusar el compromiso pero tampoco ceder solo para que todo sea más fácil. Intenten comprender las sugerencias de los demás aunque no estén de acuerdo con las de ustedes, pero no las cambien sino están convencidos, solo para evitar el conflicto.</p> <p>Asegúrense de estar dispuestos a apoyar la decisión que toma el grupo. No vale la decisión por mayoría, luego se recogen las puntuaciones de cada grupo.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

# *Anexos del Programa*

## ANEXO 1

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
<p>“El Juego del Objeto Invisible”</p>	<p><b>Potenciar la atención selectiva, la concentración y la adaptación al entorno cambiante para el desarrollo de la autoconciencia.</b></p>	<p>Consiste en soportar un peso que no existe. Este ejercicio nos ayuda a tomar conciencia de los músculos que se ponen en marcha en el acto de sostener. <b>Esto nos facilita la focalización en los músculos, los movimientos y la exteriorización de una emoción.</b> El hecho de realizarlo sin el objeto en sí que nos llevaría a dicho movimiento o expresión, nos hace más conscientes del desarrollo de estas expresiones y sensaciones. <b>La clave es observar, sentir, y recordar esas sensaciones</b>, para poder reproducirlas con precisión y veracidad cuando no están. Por otra parte, favorece el juego de “hacer como si tuviera, sintiera, cogiera o viera”. Por eso <b>puede emplearse como dinámica para el despliegue de la imaginación y la creatividad</b> en los participantes, y en los educadores que han de presentarse como guías en el juego.</p> <p>Tomemos un objeto cualquiera, por ejemplo una silla; tratemos de memorizar y reconocer todas sus cualidades, cuánto pesa, si es dura o blanda, grande o pequeña. Después sigamos moviéndonos como si tuviéramos la silla en la mano pero ahora sin ella. Podemos <b>probar con distintos pesos, texturas y volúmenes</b>, por ejemplo un libro, una naranja, la mochila o portafolio, una pluma, un(a) compañero(a), etc.</p> <p>Luego podemos jugar directamente con objetos imaginarios, es decir, sin que tomemos uno real previamente. Por ejemplo: <b>¿cómo cogeríamos</b> una barra de hielo, una olla llena de agua hirviendo, una bandeja con 20 vasos de vidrio, un pajarito herido, dos globos de agua, una manzana podrida, etc.?</p> <p>Al principio todos los participantes hacen sus pruebas al mismo tiempo. Más tarde, cada uno cargar un objeto imaginario que no esté en la lista previa y los demás tendrán que adivinar de qué se trata. <b>Esto promueve la lectura de expresiones y la atención al compañero.</b></p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores y participantes.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Sillas, Objetos varios.</p>	<p>10 min.</p>

## ANEXO 2

### **“AUTOCONOCIMIENTO”**

A continuación, en resumen del ejercicio que propone para esto.

1. Concentrémonos en la situación estresante. Hacerlo en un momento y lugar tranquilo. Evoquemos la experiencia que nos deprimió, entristeció, dolió o nos hizo enojar.
2. Intentemos reconstruir la escena con todos sus detalles.
3. Reconstruir la conversación.
4. Volver a experimentar las emociones que sentimos durante este encuentro.

Preguntémonos si nuestras emociones fueron congruentes con la situación. Probablemente, el “terror” fue una exageración, “no había razones para pensar que nos iban a despedir”.

La idea es, al final del ejercicio, que saquemos algunas conclusiones sobre nuestras emociones.

## ANEXO 3

<b>TEST DE LOS TEMPERAMENTOS</b>							
1.	a) Animado		b) Aventurero		c) Analítico		d) Adaptable
2.	a) Juguetón		b) Persuasivo		c) Persistente		d) Plácido
3.	a) Sociable		b) Decidido		c) Abnegado		d) Sumiso
4.	a) Convincente		b) Competitivo		c) Considerado		d) Controlado
5.	a) Entusiasta		b) Inventivo		c) Respetuoso		d) Reservado
6.	a) Enérgico		b) Autosuficiente		c) Sensible		d) Contento
7.	a) Activista		b) Positivo		c) Planificador		d) Paciente
8.	a) Espontáneo		b) Seguro		c) Puntual		d) Tímido
9.	a) Optimista		b) Abierto		c) Ordenado		d) Atento
10.	a) Humorístico		b) Dominante		c) Fiel		d) Amigable
11.	a) Encantador		b) Osado		c) Detallista		d) Diplomático
12.	a) Alegre		b) Confiado		c) Culto		d) Constante
13.	a) Inspirador		b) Independiente		c) Idealista		d) Inofensivo
14.	a) Cálido		b) Decisivo		c) Introspectivo		d) Humor seco
15.	a) Cordial		b) Instigador		c) Músico		d) Conciliador
16.	a) Conversador		b) Tenaz		c) Considerado		d) Tolerante
17.	a) Vivaz		b) Líder		c) Leal		d) Escucha
18.	a) Listo		b) Jefe		c) Organizado		d) Contento
19.	a) Popular		b) Productivo		c) Perfeccionista		d) Permisivo
20.	a) Jovial		b) Atrevido		c) Se comporta bien		d) Equilibrado
TOTAL F							

21.	a) Estridente	b) Mandón	c) Desanimado	d) Soso
22.	a) Indisciplinado	b) Antipático	c) Sin entusiasmo	d) Implacable
23.	a) Repetidor	b) Resistente	c) Resentido	d) Reticente
24.	a) Olvidadizo	b) Franco	c) Exigente	d) Temeroso
25.	a) Interrumpe	b) Impaciente	c) Inseguro	d) Indeciso
26.	a) Imprevisible	b) Frío	c) No comprometido	d) Impopular
27.	a) Descuidado	b) Terco	c) Difícil contentar	d) Vacilante
28.	a) Tolerante	b) Orgullosa	c) Pesimista	d) Insípido
29.	a) Iracundo	b) Argumentador	c) Sin motivación	d) Taciturno
30.	a) Ingenuo	b) Nervioso	c) Negativo	d) Desprendido
31.	a) Egocéntrico	b) Adicto al trabajo	c) Distráido	d) Ansioso
32.	a) Hablador	b) Indiscreto	c) Susceptible	d) Tímido
33.	a) Desorganizado	b) Dominante	c) Deprimido	d) Dudoso
34.	a) Inconsistente	b) Intolerante	c) Introverso	d) Indiferente
35.	a) Desordenado	b) Manipulador	c) Moroso	d) Quejumbroso
36.	a) Ostentoso	b) Testarudo	c) Escéptico	d) Lento
37.	a) Emocional	b) Prepotente	c) Solitario	d) Perezoso
38.	a) Atolondrado	b) Malgeniado	c) Suspica	d) Sin ambición
39.	a) Inquieto	b) Precipitado	c) Vengativo	d) Poca voluntad
40.	a) Variable	b) Astuto	c) comprometedor	d) Crítico
TOTAL				

## ANEXO 4

El primer paso para identificar nuestras emociones olvidadas es acudir al cuerpo y tomar consciencia de cómo se sienten y se manifiestan en él.

Para empezar responde a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes el enojo?	<input type="text"/>
2. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes el miedo?	<input type="text"/>
3. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes la pena?	<input type="text"/>
4. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes la alegría?	<input type="text"/>
5. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes el amor?	<input type="text"/>
6. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes el rencor?	<input type="text"/>
7. ¿En qué parte del cuerpo identificas cuando sientes el estrés?	<input type="text"/>

## ANEXO 5

Cuando te sobrevengan emociones muy intensas puedes "drenarlas" realizando la siguiente práctica:

### **EJERCICIO PARA EL DRENAJE EMOCIONAL**

**Cuando te sobrevenga un estado emocional especialmente intenso realiza la siguiente práctica:**

**Inspira lenta y profundamente mientras te dices: "Yo me siento irritado (apenado, temeroso, avergonzado, etc.)".**

**Expira lenta y profundamente mientras te dices: "No pasa nada". Si lo deseas puedes generar una imagen o recuerdo positivo.**

**Para entrenarte puedes repetirlo todas las veces que puedas al día, aunque no tengas afectación emocional, permitiendo con ello ponerte en contacto con tu cuerpo y tus emociones aumentando tu nivel de tolerancia y aceptación.**

**Preguntas que podemos hacernos:**

**¿Gano algo con este comportamiento?**

**¿Qué es lo que me convendría hacer?**

## ANEXO 6

**DINÁMICA:** Eficiencia Máxima

**OBJETIVO:** Desarrollar la capacidad de autorregular nuestro sistema nervioso en momentos de tensión.

**MATERIALES:** Una caja ancha, un frasco estrecho y 75 clips.

**DESARROLLO:** tres voluntarios son invitados a dejar la sala en donde se desarrolla la capacitación, el desarrollo de la dinámica se le explica al resto del grupo. Seis voluntarios mas son elegidos para quedar dentro de la sala estos formaran parejas las cuales se unirán a cada uno de los tres voluntarios que están fuera de la sala, cada una de las parejas deberá de brindar apoyo al miembro de su grupo que participara la variante es que este apoyo no será positivo, si no trataran de que pierda el control quien este realizando la dinámica por lo que alternaran palabras de apoyo con mensajes negativos los cuales deben ser mas que los positivos. Posteriormente, los voluntarios son llamados uno por uno y se les pide someterse a un test de destreza manual (capacidad de movimientos rápidos y precisos).

A los dos primeros voluntarios se les afirma que es generalmente posible transferir alrededor de 2 clips en 20 segundos. Cada equipo tendrá un minuto para trasladar la mayor cantidad de clips de un extremo a otro.

**EVALUACION:** El grupo de participantes observara las conductas que asume la persona que esta siendo hostigada por los miembros restantes del grupo, posteriormente se reflexionara sobre la manera en que debemos actuar ante las diferentes presiones.

## ANEXO 7

### *Pasos a seguir para la pérdida de control emocional*

*Objetivo: Proponer alternativas de autocontrol para recobrar el sano equilibrio emocional*

*Desarrollo: Cuando la persona se da cuenta que está perdiendo el control o su equilibrio emocional, puede aplicar los siguientes pasos:*

- 1. Reflexionar: Cuando se es consciente del enojo o malestar que la situación produce, es importante reflexionar, no reaccionar. Una ayuda importante es detenerse un instante y pensar en lo que se expresará y se hará. Se deben evitar las reacciones impulsivas o precipitadas.*
- 2. Identificar el problema: Luego, hablar con las personas involucradas y evitar los juicios apresurados. Esto ayudara a mejorar la situación.*
- 3. Evaluar: Las posibles ideas y opciones al alcance, para utilizar las que ayuden a mantener la calma y solucionar el conflicto.*
- 4. Actuar: tras considerar todo lo anterior se puede evaluar la reincorporación y participación de la situación.*

## ANEXO 8

Considera las siguientes conductas y marca aquellas con las que mas te identifiques.

<b>Centras tu atención en el problema.</b>	
<b>Evitas cambiar de tema o evadir la situación.</b>	
<b>Evitas emitir juicios relacionados con la situación o con la persona.</b>	
<b>Esperas y respetas el turno para hablar.</b>	
<b>Si no entiendes, tratas de aclarar la situación.</b>	
<b>Consideras las necesidades e intereses de las otras partes.</b>	
<b>Mantienes tu tono de voz estable.</b>	
<b>Expresas tus ideas con claridad y sin ofensas.</b>	
<b>Tus gestos son congruentes con tus palabras.</b>	
<b>Nunca experimentas sentimientos de culpa después de un conflicto.</b>	
<b>Te satisface o tranquiliza la solución planteada.</b>	
<b>En ocasiones, prefieres esperar y encontrar el momento adecuado para no herir a los involucrados en un conflicto.</b>	

Si marcaste la mayoría de los enunciados anteriores, significa que sabes afrontar y resolver los conflictos a los que te enfrentas.

Anescas

# *Anexo 1:*



## *Cuadros de vaciado de datos*

## RESULTADOS GENERALES DE LA ESCALA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

<b>N° de Sujeto</b>	<b>PROMEDIO</b>				
	<b>Autoconciencia</b>	<b>Control de las Emociones</b>	<b>Automotivación</b>	<b>Empatía</b>	<b>Habilidades Sociales</b>
1	5.25	4.4	5.1	5.05	4.3
2	5	5.4	5.5	5.3	5.2
3	5.8	5.2	6.2	4.55	4.7
4	6.4	6.8	6.1	6.6	6.3
5	5.6	5.3	5.4	4.9	4.3
6	5.6	3.1	4.8	5.55	5.3
7	6.1	5.6	6.2	6.65	6.4
8	5	3.8	4.2	3.9	4.0
9	5.3	5.1	4.4	5	4.9
10	4.4	5.9	5.5	6.2	5.9
11	6.25	6.2	6.8	6.6	6.5
12	5.5	5.5	5.7	5.25	5.4
13	4.9	4.1	5	4	4.5
14	6	5.1	5.2	5.05	5.1
15	6.1	4.7	6	6.35	6.3
16	4.3	4.2	5	5.2	5.3
17	6.25	5.7	5.7	6.35	6.3
18	5.1	5.3	4.8	5.4	5.6
19	6	6.3	6	6.1	6
20	5	4.2	4.7	5.05	4.9
21	5.4	5.3	6.1	6.2	6.3
22	5	5.1	5.2	5.35	4.8
23	5.5	5.3	5.4	5.2	5.4
24	5	4.8	5.7	5.2	5.2
25	6.75	5	7	6.75	6.69

## RESULTADOS GENERALES DE LA ESCALA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

<i>N° de Sujeto</i>	<i>PROMEDIO</i>				
	<i>Autoconciencia</i>	<i>Control de las Emociones</i>	<i>Automotivación</i>	<i>Empatía</i>	<i>Habilidades Sociales</i>
26	5.25	5.5	5.7	5.3	5.3
27	6.08	6.1	5.2	5.8	6.07
28	6.4	6.4	6.2	6.45	6.3
29	6.3	6.1	6.2	6.55	6.4
30	5.9	4.7	5.1	5.05	5.07
31	5.9	5.2	6.4	6.2	6.3
32	4.8	4.8	4.7	5	5
33	5.4	5	6.4	5.75	6.3
34	6.5	5.6	6.8	6.1	6.07
35	6.25	4.7	6	5.75	5.5
36	6.1	5.7	6.7	6.2	6.07
37	6.25	5.9	5.2	4.5	4.6
38	5.5	4.4	5.5	4.05	4
39	4.4	4.5	4.5	4.7	4.5
40	5.75	5.9	6	5.25	5
41	6.5	6.3	6.4	6.6	6.8
42	5	5	5.2	4.75	4.7
43	5.8	5.5	5.8	5.05	5.3
44	5.1	5.6	6.5	6.05	6.2
45	5.5	5.5	6	5.9	5.9
46	5.75	3.8	6.5	5.1	5.4
47	5.5	5.7	5.8	5.7	5.6
48	4.9	3.9	5.4	4.9	5.0
49	5.8	5.3	6.4	5.95	5.6
50	6	6	6	5.95	6

## RESULTADOS GUIA DE ENTREVISTA

### DATOS GENERALES:

<i>Sujeto</i>	<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Escolaridad</i>	<i>Cargo</i>
1	35	Femenino	Soltera	Bachiller	Ordenanza
2	33	Masculino	Casado	Bachiller	Motorista
3	38	Femenino	Soltera	Bachiller	Auxiliar
4	40	Masculino	Casado	Universitario	Auditor
5	36	Masculino	Casado	Bachiller	Motociclista
6	25	Masculino	Soltero	Estudiante Univ.	Asistente
7	22	Femenino	Soltera	Estudiante Univ.	Asistente de auditoria
8	31	Masculino	Soltero	Estudiante Univ.	Motorista
9	44	Masculino	Casado	Bachiller	Motorista
10	58	Femenino	Casada	Bachiller	Recepcionista
11	29	Masculino	Acompañado	Bachiller	Motorista
12	37	Femenino	Casada	Universitario	Jefe de Mercado
13	33	Femenino	Casada	Estudiante Univ.	Auxiliar de Mercado
14	27	Femenino	Soltera	Bachiller	Auxiliar
15	57	Femenino	Viuda	Bachiller	Auxiliar
16	39	Masculino	Casado	Universitario	Transportista
17	52	Masculino	Casado	Universitario	Supervisor
18	52	Femenino	Casada	Bachiller	Aux. Ctas. Corrientes
19	29	Femenino	Acompañada	Bachiller	Aux. Ctas. Corrientes
20	38	Femenino	Casada	Bachiller	Aux. Ctas. Corrientes
21	20	Femenino	Acompañada	Bachiller	Auxiliar
22	29	Masculino	Casado	Bachiller	Inspector Registro T.
23	35	Masculino	Casado	Universitario	Jefe Registro Tributario
24	31	Femenino	Soltera	Bachiller	Inspector
25	56	Femenino	Divorciada	Bachiller	Asistente a Jefatura

<i>Sujeto</i>	<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Escolaridad</i>	<i>Cargo</i>
<b>26</b>	28	M	Soltero	Universitario	Técnico en Informática
<b>27</b>	33	F	Casada	Universitaria	Técnico en Informática
<b>28</b>	41	M	Casado	Universitario	Jefe
<b>29</b>	32	M	Acompañado	Bachiller	Técnico en Informática
<b>30</b>	43	M	Casado	Universitario	Sub-Jefe Recursos Humanos
<b>31</b>	21	F	Soltera	Estudiante Univ.	Asist. Dpto. Comunicaciones
<b>32</b>	27	M	Casado	Bachiller	Profesor de deporte
<b>33</b>	20	F	Soltera	Bachiller	Auxiliar Secretaria
<b>34</b>	28	M	Soltero	Universitario	Auxiliar Técnico
<b>35</b>	33	F	Acompañada	Bachiller	Auxiliar dpto. Proyectos
<b>36</b>	21	F	Soltera	Bachiller	Recepcionista
<b>37</b>	48	F	Soltera	Bachiller	Auxiliar
<b>38</b>	41	F	Divorciada	Universitaria	Jefe de Contabilidad
<b>39</b>	38	F	Casada	Bachiller	Auxiliar Contable
<b>40</b>	28	F	Soltera	Universitaria	Analista de Cuentas
<b>41</b>	27	M	Soltero	Bachiller	Auxiliar Contable
<b>42</b>	20	M	Soltero	Bachiller	Auxiliar Contable
<b>43</b>	38	F	Casada	Bachiller	Auxiliar Contable
<b>44</b>	49	F	Soltera	Bachiller	Auxiliar
<b>45</b>	49	F	Soltera	Bachiller	Auxiliar
<b>46</b>	50	F	Soltera	Universitaria	Técnico proyectos
<b>47</b>	38	M	Casado	Universitario	Asistente
<b>48</b>	32	F	Soltera	Universitaria	Jefa UACI
<b>49</b>	43	F	Casada	Universitaria	Jefa RR.HH
<b>50</b>	36	F	Casada	Universitaria	Auxiliar Jurídico

# *Anexo 2:*



## *Instrumentos utilizados en la Investigación*

*Guía de Entrevista  
Test de IE  
Guía de Observación*



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

**ANEXO 1**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la sinergia a desarrollar en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

**DATOS GENERALES**

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:** \_\_\_\_\_

**Escolaridad:** \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿Existen equipos de trabajo dentro de la institución en la que usted labora?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Existe una relación de colaboración entre los empleados en la realización de las diferentes actividades que deben llevar a cabo como equipo de trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Desde su punto de vista es mejor trabajar solo o con otras personas?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

4. ¿Considera usted que todos los empleados trabajan por un objetivo en común de la Alcaldía? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Cuál?

5. ¿Considera conveniente que en un equipo de trabajo se dividan las actividades de acuerdo a las habilidades de cada empleado? Sí\_\_\_  
No\_\_\_ ¿Por qué?

6. ¿En su opinión es posible trabajar con personas que poseen puntos de vista diferentes al suyo? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

7. ¿Cuál considera que puede ser una manera de fomentar el trabajo en equipo?

8. ¿Considera que en su trabajo son tomadas en cuenta sus opiniones?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

9. ¿Se llevan a cabo reuniones de equipo dentro de su área de trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

10. ¿Considera importante resaltar los éxitos de un equipo de trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

11. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

12. ¿Cómo llegan a un acuerdo como compañeros de trabajo en la realización de una actividad en común?

13. ¿Existe algún programa de incentivo cuando los equipos de trabajo alcanzan alguna meta dentro de la Alcaldía? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Cuál?

14. ¿Es importante para usted motivar a sus compañeros para alcanzar una meta en común?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

## TEST PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### ANEXO 2

#### Indicaciones:

En cada frase debes valorar, en una escala del 1 al 7, la capacidad descrita. Antes de responder, intenta pensar en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.

Capacidad en grado bajo

Capacidad en grado alto.

1

2

3

4

5

6

7

1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico \_\_\_\_\_
2. Relajarnos en situación de presión \_\_\_\_\_
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados \_\_\_\_\_
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad \_\_\_\_\_
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados \_\_\_\_\_
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas \_\_\_\_\_
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales \_\_\_\_\_
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz \_\_\_\_\_
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos \_\_\_\_\_
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros \_\_\_\_\_
11. Saber cuándo tenemos pensamientos negativos \_\_\_\_\_
12. Saber cuándo nuestro "discurso interior" es positivo. \_\_\_\_\_
13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos \_\_\_\_\_
14. Saber cómo interpretamos los acontecimientos \_\_\_\_\_
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente \_\_\_\_\_
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos \_\_\_\_\_
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones \_\_\_\_\_
18. Identificar nuestros cambios de humor \_\_\_\_\_
19. Saber cuándo estamos a la defensiva \_\_\_\_\_
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás \_\_\_\_\_
21. Saber cuándo no nos comunicamos con sentido \_\_\_\_\_

Capacidad en grado bajo

Capacidad en grado alto.

1

2

3

4

5

6

7

22. Ponernos en marcha cuándo lo deseemos \_\_\_\_\_

23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo \_\_\_\_\_

24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto \_\_\_\_\_

25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante \_\_\_\_\_

26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles \_\_\_\_\_

27. Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas \_\_\_\_\_

28. Cumplir con lo que decidimos \_\_\_\_\_

29. Resolver conflictos \_\_\_\_\_

30. Desarrollar el consenso con los demás \_\_\_\_\_

31. Mediar en los conflictos de los demás \_\_\_\_\_

32. Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces \_\_\_\_\_

33. Expresar los pensamientos de un grupo \_\_\_\_\_

34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta \_\_\_\_\_

35. Fomentar la confianza en los demás \_\_\_\_\_

36. Montar grupos de apoyo \_\_\_\_\_

37. Hacer que los demás se sientan bien \_\_\_\_\_

38. Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario \_\_\_\_\_

39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas \_\_\_\_\_

40. Reconocer la angustia en los demás \_\_\_\_\_

41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones \_\_\_\_\_

42. Mostrar comprensión hacia los demás. \_\_\_\_\_

43. Entablar conversaciones íntimas con los demás \_\_\_\_\_

44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones \_\_\_\_\_

45. Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás \_\_\_\_\_

y sus conductas.



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

**GUÍA DE OBSERVACION**

**ANEXO 3**

**Objetivo:** Observar indicadores para obtener información referida a la influencia de la inteligencia emocional como estrategia para desarrollar la sinergia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

<b>INDICADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>		
Congruencia entre lenguaje verbal y no verbal		
Utilización de palabras soeces		
Utilización de gritos		
Trato adecuado entre trabajadores		
Control de las emociones en momentos de tensión		
Reacciones emocionales inadecuadas		
<b>Sinergia</b>		
Ambiente de cooperación entre compañeros		
Dificultad para trabajar en equipo		
Empatía entre compañeros de trabajo		
Ambiente de trabajo tenso		
Ambiente de trabajo armonioso		
Trabajo en equipo		
Lugar de trabajo adecuado		