

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



**“TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA”**

Tema:

**“La resiliencia y la sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos
de la Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador”**

Presentado por:

Castillo Ortiz, Karen Esmeralda.

Mata Hernández, José Martin.

Nerio Solis, Claudia Patricia.

Carnet.

CO06006

MH07068

NS06005

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde.

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales.

Ciudad Universitaria, Septiembre 2014

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICERRECTORA ACADÉMICA:

LICDA. ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

LIC. SALVADOR CASTILLO.

SECRETARIA 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

TRIBUNAL CALIFICADOR:

LIC. JOSÉ ÁNGEL MELÉNDEZ SÁNCHEZ. (PRESIDENTE)

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA VELÁSQUEZ (SECRETARIO)

LIC. BENJAMIN LANDAVERDE MORENO (DOCENTE DIRECTOR)

AGRADECIMIENTOS.

A mi Amado Padre Celestial.

En primer lugar agradezco a **Dios**, quien me dio la vida y en cada momento de ella me ha acompañado incondicionalmente, a cada paso fortaleciendo mi espíritu.

Infinitamente gracias a:

A mis Bellos Padres.

Héctor Antonio Castillo y **Cecilia Guadalupe Ortiz**, por su ayuda, amor y sacrificio; valores invertidos para mi crianza que día a día modelaron con su bello ejemplo.

A mi dulce Abuelita.

María Guadalupe Ortiz, por su abnegación, cuidados y desvelos constantes que tuvo conmigo a lo largo de mi carrera.

A mi hermanito

Geovanni Castillo Ortiz, quien constantemente me enseña a disfrutar de los pequeños detalles de la vida, a luchar por vivir mejor y no rendirme fácilmente.

A nuestro Docente Director de la investigación, Licenciado Benjamín Moreno

Landaverde, por su disposición y motivación continúa a desarrollar la misma, enfatizando la labor con la ética y profesionalismo del quehacer psicológico en el área laboral.

A mi compañera y compañero de la presente investigación, **Claudia Nerio Solis** y **Martín Mata Hernández**, por sus aportes y conocimientos para llevar a cabo este trabajo; por su paciencia, buena disposición, darme ánimo y optimismo ante las dificultades que se presentaron.

A la **Universidad de El Salvador**, en especial al Departamento de Psicología, por brindarme formación académica y permitirme el día de hoy poder ser una profesional a través de sus docentes comprometidos.

Al **Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial**, por abrir los espacios para realizar la investigación y a **Cuerpo de Bomberos de El Salvador**, quienes nos brindaron su apoyo incondicional.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas e instancias que no he mencionado, pero que sin embargo, han contribuido a mi formación profesional.

Karen Esmeralda Castillo Ortiz.

GRACIAS

A esos amigos tan especiales que me han acompañado en cada momento de mi vida, y que me han mantenido firme y sereno en los tiempos difíciles de mi vida, ya que con su ejemplo de amor, justicia social y filosofía de vida me ha enseñado a practicar la humildad, la sensibilidad social, el bien común y la ayuda para con el prójimo. (Dios Padre y Jesús). A mis excepcionales padres: Reina Isabel Hernández y José Martín Mata Quintanilla; que con mucho esfuerzo y apoyo trataron de darme la mejor educación, pese a las adversidades de la vida, les agradezco por esta oportunidad de permitirme ser alguien verdaderamente útil, tanto para familia, como la sociedad salvadoreña; pues, mi meta primaria ha sido alcanzada, y en la medida de lo posible buscare siempre retribuirles el apoyo recibido por parte de ustedes, que Dios los bendiga; Hoy Mañana y Siempre.

A mi novia. Mirian Iliana Rivera Palacios; por estar siempre en los momentos difíciles en que necesitaba a una persona especial, para desahogarme esas emociones acontecidas en el proceso de la investigación, además del apoyo emocional e incondicional que recibí, muchas gracias.

A mis excepcionales amigas y compañeras de tesis: Claudia Patricia Nerio Solis, y Karen Esmeralda Castillo Ortiz, gracias por esos inolvidables momentos que compartimos, por las tensiones, preocupaciones, aventuras, alegrías vividas durante la tesis y estos cinco años de carrera, por el esfuerzo de lograr nuestras metas personales y profesionales, por su cariño y amistad.

A todos mis amigos/as que por alguna razón de la vida no están lo suficientemente cerca de mí pero que siempre, con sus palabras y experiencias compartidas han alimentado mis sueños, mis conocimientos y han sido una parte muy valiosa en mi vida... gracias por todo su apoyo y estima incondicional.

A la **Universidad de El Salvador, y los docentes del Departamento de Psicología** por las experiencias y conocimientos facilitados, por habernos formados con una visión prosocial en la búsqueda de la construcción de una sociedad más justa en el que la salud mental de la población es importante y necesaria, bajo el objetivo de consolidar en nosotros/as profesionales con calidad humana y comprometidos/os con la ciencia psicológica y la sociedad salvadoreña.

Especialmente agradecemos a nuestro Tribunal Calificador: **Lic. Benjamín Moreno Landaverde, Lic. José Ángel Meléndez, y el Lic. Fidel Salomón Peralta;** por orientarnos durante la estructura de nuestro trabajo de tesis final, así como también por su confianza, apoyo y motivación, para nunca rendirnos y comprender que sí puede llegar a ser grande, y a ser un profesional digno, ético y con valores.

Gracias...

José Martín Mata Hernández.

Este trabajo de graduación se lo dedico especialmente:

A DIOS, todo poderoso le dedico este éxito y todos los que vendrán; y agradezco por darme la fuerza espiritual y permitirme culminar el camino que a pesar que parecía tan largo... se acorto cada momento que tú estabas conmigo, ayudándome a superar todos los obstáculos que se presentaron. Gracias por darme la vida, la sabiduría y el conocimiento necesario para tomar las mejores decisiones, por la oportunidad para realizar este sueño de culminar mi carrera y finalmente gracias por la familia y los amigos que me has dado.

A MIS PADRES, Ramón Obdulio Nerio Avelar y María Araminta Solis García, por estar siempre conmigo en todo mi camino, por darme su amor durante toda mi vida, por darme el apoyo incondicional en toda mi carrera; por la oportunidad, la dedicación y el sacrificio dado hacia mí y mi hermana, que nos permite ser perseverantes en alcanzar nuestros sueños y nuestras metas y por ser mi mayor motivación para seguir adelante y ser una mejor persona en todo momento y agradezco a Dios por darme los mejores padres del mundo.

A MIS AMIGOS: Gracias a todos por su amistad, apoyo y que siempre me han apoyado y ayudaron en todo lo que pudieron y nunca me han dejado sola.

A DOCENTE DIRECTOR, Lic. Benjamín Moreno Landaverde por su paciencia, disponibilidad, generosidad para compartir sus experiencias y amplios conocimientos y por su constante motivación durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: A quienes les agradezco mucho por ser parte de la culminación de esta carrera, por su comprensión, confianza y por su amistad, les doy gracias por todo su apoyo.

A LA INSTITUCIÓN DE CUERPO DE BOMBEROS: Por su apoyo, apertura, disponibilidad en todo momento y por permitirnos poner en práctica nuestra ardua labor como profesionales de la psicología.

Claudia Patricia Nerio Solis

Índice.

Pág.

Capítulo I: Introducción	X
Capítulo II: Objetivos	XII
Capítulo III: Marco Teórico	13
3.1 Conformación histórica del Cuerpo de Bomberos.....	13
3.2 La resiliencia.....	14
3.2.1 Antecedentes y definiciones de la resiliencia.....	15
3.2.2 Características de la resiliencia.....	16
3.2.3 Características de las personas resilientes.....	17
3.2.4 Pilares de la resiliencia.....	17
3.2.5 Relación de la resiliencia con otras áreas.....	18
3.2.6 Factores que determinan el nivel de resiliencia.....	19
3.3 La Sinergia.....	20
3.3.1 Antecedentes y definiciones de la sinergia.....	20
3.3.2 Requisitos para que se dé la sinergia.....	22
3.3.3 Las bases de la sinergia y el trabajo en equipo.....	24
3.3.4 Tipos de sinergia dentro de las organizaciones.....	24
3.3.5 Barreras de la Sinergia.....	26
3.3.6 La Sinergia del trabajo en equipo.....	28
3.3.7 Ventajas de la sinergia.....	28
3.3.8 Problemas relacionados con la falta de sinergia.....	29
Capítulo IV: Metodología	30
4.1 Tipo de investigación.....	30
4.2 Sujetos.....	30
4.3 Técnicas e Instrumentos.....	30
4.4 Recursos.....	32
4.5 Procedimiento.....	33
4.6 Actividades.....	35
Capítulo V: Análisis e interpretación de resultados	37
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	83
Referencias Bibliográficas.....	87
Anexos	91
Anexo 1: Propuesta de programas de Capacitación.....	92
Anexo 2: Formato de entrevista dirigida a jefes.....	155
Anexo 3: Formato de entrevista dirigida a colaboradores.....	157
Anexo 4: Formato de guía de observación.....	159
Anexo 5: Escala de Resiliencia.....	161
Anexo 6 Test Situacional del equipo.....	164
Anexo 7: Test: ¿sabe usted trabajar en equipo?.....	167
Anexo 8: Hoja de evaluación de finalización de jornada de capacitación.....	170

PROLOGO.

En el contexto laboral, la forma de interactuar que tienen los miembros de un grupo marcan la atmósfera que se respira dentro de una institución, por tanto, el ambiente y muchos otros factores están sometidos, principalmente, a los tipos de relaciones que se hayan creado tanto con los jefes, compañeros y compañeras de trabajo, en donde a menudo este modo de relación puede convertirse en la verdadera clave del éxito o fracaso de una organización.

Esta investigación describe en qué medida los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de El Salvador poseen los conocimientos necesarios sobre los términos de Resiliencia y Sinergia y como éstos, son llevados a la práctica cotidiana pues no hay que olvidar que se desenvuelven en entornos adversos en donde la vida corre peligro tanto de las personas a rescatar o donde también exponen la vida propia de algún compañero/a de trabajo, es por tal razón que la institución amerita de las guías y herramientas que la psicología pueda dar para contribuir con el adecuado desempeño y bienestar psicológico.

Cuando se hace referencia a las organizaciones resilientes se puede decir: que son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que se vea afectadas e incluso desarrollan una flexibilidad y un proceso de rápida adaptación, lo que les permite percibirse como equipos que van en busca de la calidad del trabajo en equipo (Sinergia), que son capaces de enfrentar los desafíos reafirmando sus fortalezas. Las empresas que logran implementar estrategias que generen un clima amigable y preparen sus recursos para hacer frente a cualquier situación son las que lograrán cambios profundos, verdaderos y sostenibles.

Un estudio de esta magnitud con ambas variables (Resiliencia y Sinergia) nunca se ha realizado en la institución, siendo el primero, en retomar la teoría de las dos variables para darle forma al estudio y comprobar que está acorde a la investigación. Determinándose la muestra de 125 personas que con anterioridad permitió implementar un proceso de pilotaje de los instrumentos con 25 de esas personas, para garantizar su fiabilidad, confiabilidad y validez, quedando así las 100 personas restantes para conformar el estudio general, en la cual, se administraron tres pruebas psicológicas además de una entrevista y su respectivo proceso de observación, para posteriormente contrastar los resultados, obtenidos del proceso de evaluación diagnóstica con estas últimas personas que son las que forman parte del informe final.

En el análisis de los resultados se evidencia que existe resiliencia pero no el nivel adecuado, del mismo modo la sinergia en los grupos de trabajo se encuentra limitada lo cual les impide desarrollarse como miembros más productivos dentro de un equipo, por lo que necesitan aprender a adaptarse los unos a los otros y ser flexibles. Para mayor claridad se presenta el diagnóstico de forma concisa, siendo las problemáticas reales del personal entre ellas se mencionan:

✚ *Percepciones Estructurales/institucionales:* Carencia de oportunidades de promoción, Insuficiencia de Recursos Humanos (Personal Operativo en atención de emergencias), La falta del equipo ideal para cumplir con los objetivos que espera la institución (personal operativo, cuentan solo con el necesario), Falta de Capacitaciones para el cumplimiento de las funciones específicas del personal administrativo.

✚ *Percepciones Psicológicas y emocionales:* Potenciar la Resiliencia bajo las dificultades siguientes (Inteligencia emocional y empatía, Manejo adecuado del Estrés “bajo el Autocuidado”, Habilidades Sociales, Autoestima), Fortalecer la Sinergia bajo las dificultades:(Delegación de responsabilidades, Liderazgo, Trabajo de Equipo y Resolución de Conflictos.), Dificultad en la Relaciones Interpersonales, Dificultad en la Comunicación Efectiva, Dificultad en la motivación y satisfacción laboral, Falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal de Bomberos.

No obstante, para reforzar estas necesidades detectadas al interior de dicha institución se concretó una propuesta de programa de capacitar, con la finalidad de brindar herramientas necesarias para instruir al personal y formarle competencias en las áreas con dificultades antes mencionadas. Además se diseña un manual de incentivos no económicos, con el fin de promover el reconocimiento de aquellas personas que hacen muy bien su trabajo, así como también se presenta una propuesta de un taller de cuerdas bajas que permite fortalecer aquellas áreas que se trabajaron durante el programa de capacitación, en donde se plantean una serie de actividades bajo los principios de acción-reflexión acción-enriquecida, a fin de incrementar los niveles de resiliencia y sinergia del personal.

Esperando que sea de su agrado y con esta pequeña panorámica de este estudio de pregrado se hace la cordial invitación a usted querido lector a internarse en este mundo donde se aplica la resiliencia y sinergia en el área organizacional en la institución antes descrita.

CAPÍTULO I: Introducción.

Hoy en día hay hechos, momentos, situaciones en la vida o en el trabajo que afectan de manera traumática a las personas, y que perturban las decisiones que se toman generando estrés. De acuerdo a lo anterior, cada individuo reacciona de diferente manera frente a las adversidades: algunos responden con actitudes positivas, otros superan los obstáculos con valentía y sacan provecho de ellos, mientras que otras personas se quedan estancadas en recuerdos negativos durante mucho tiempo.

Las personas que logran recuperarse fácilmente y que aprenden de los problemas, mantienen un espíritu de esperanza frente a las adversidades; lo que permite, que se les considere como *resilientes*. Por otro lado, la Sinergia es ocupada en muchos contextos de la vida, entre ellos: el académico, laboral e incluso familiar, bajo la perspectiva de que: “*el todo es mayor que la suma de las partes*”, por tanto, existe un rendimiento mayor o con más efectividad cuando se trabaja en equipo que de forma individual.

La sinergia es cuando dos objetos, o incluso dos personas, actúan de la misma manera para conseguir un objetivo determinado. Este término se utiliza también para hablar de las parejas y los diferentes niveles de amistad, donde las personas se esfuerzan mucho para que la relación funcione y las dos partes hacen lo mismo.

Existen investigaciones de la resiliencia y sinergia en El Salvador. Para el caso de la primer variable existen las investigaciones siguientes: “La influencia psicológica de la resiliencia en el desempeño laboral de empleados pertenecientes a la empresas públicas y privadas del Área Metropolitana de San Salvador” en el año 2012 cuyos autores son Marvin Enrique Argüello, William Orellana y otros; otra indagación de la resiliencia es “La resiliencia en niños institucionalizados y no institucionalizados” cuya autora es la Licda. Lorena Gianino Gadea en el año 2011 lo que denota su campo de aplicación en el campo laboral y escolar.

En relación a la segunda variable que es la sinergia, existen los siguientes estudios: “Inteligencia emocional como herramienta para desarrollar la sinergia laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango 2013” llevada a cabo por Licda. Aura Marina Ramos, una última es la “Investigación de campo sobre el sistema de sinergia estratégica en las grandes empresas exportadoras del sector, ubicados en la zona central de El Salvador” en el año 2004 cuyo autor es Alejandro Alfaro. Sin embargo, no hay evidencia bibliográfica sobre otros estudios que retomen a éstas dos variables (resiliencia y

sinergia) en el contexto laboral dentro de la psicología como tal, y probablemente ésta sea una investigación pionera en conocer la incidencia de ambas variables en una población como el personal de bomberos, en la que constantemente se enfrentan a situaciones que ponen en riesgo su salud física y/o mental, y que son necesarias para trabajar en equipo. Por consiguiente, los beneficios de esta investigación es que se plantea en este contenido, un plan de capacitación adaptado a las necesidades detectadas en el diagnóstico, el cual permitirá incidir favorablemente en la minimización de las dificultades encontradas.

A continuación se describe el contenido de los capítulos que comprende la investigación:

»Capítulo I: Corresponde a la introducción que expone un planteamiento claro y ordenado del tema de investigación, la definición de sus dos variables, así como también algunos estudios que comprenden de forma separada a ambas variables, pero en ninguno se abordan de forma conjunta, y por supuesto se da a conocer el panorama general de la conformación de este trabajo, además se presenta una propuesta de programa de capacitación.

»Capítulo II: Puntualiza los objetivos de la investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

»Capítulo III: Este capítulo corresponde al marco teórico, en donde se presenta las bases teóricas de las variables investigadas, antecedentes históricos, las definiciones de las variables de estudios, características, además de temas que subyacen y mantienen una relación estrecha con otros, a fin de enriquecer la investigación.

»Capítulo IV: Describe la metodología utilizada para la investigación, en donde se expone el tipo de investigación, sujetos, métodos, técnicas e instrumentos recurridos para la recolección de los datos, así como los recursos y el procedimiento utilizado.

»Capítulo V: Contiene el análisis cuali-cuantitativo e interpretación de los resultados de la investigación y el diagnóstico institucional.

»Capítulo VI: Expone las conclusiones que se llegó con la investigación, así como sus recomendaciones, que están en función de las necesidades detectadas.

Para culminar se encuentran las referencias bibliográficas en donde se detallan las diversas fuentes de información bibliográficas consultadas para la conformación del marco teórico y la consolidación de la investigación, a su vez, le sigue el apartado de anexos en donde se describe la propuesta del Plan de Capacitación diseñado en función de las necesidades encontradas en el diagnóstico.

CAPÍTULO II: Objetivos.

2.1 Objetivo General:

- ✚ Investigar la Resiliencia y la Sinergia que presentan los y las trabajadores/as del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana, del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

2.2 Objetivos Específicos:

- ✚ Identificar la incidencia que tienen los factores que componen la resiliencia tales como: ecuanimidad, sentirse bien solo, confianza en sí mismo, perseverancia y satisfacción en los y las trabajadores/as de Cuerpo de Bomberos.
- ✚ Analizar los indicadores del trabajo en equipo referentes a los siguientes aspectos: la presencia de un objetivo común, responsabilidades compartidas, actitud positiva, comunicación efectiva, habilidades complementarias, reconocimiento de aportes y establecimiento de metas específicas de desempeño.
- ✚ Diseñar un plan de capacitación que contribuya a mejorar las deficiencias encontradas en el proceso de investigación llevado a cabo con los empleados del Cuerpo de Bomberos del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

Capítulo III: Marco Teórico.

En este apartado en primer lugar se da a conocer una breve historia sobre la conformación del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, y el porqué de la necesidad de ser investigada la resiliencia y la sinergia en esta población, luego se desglosan las bases teóricas de ambas variables, sus respectivas definiciones y características por separado, además de otros temas que se encuentran relacionados con las variables del estudio.

3.1 Reseña histórica del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador, según la ley que rige la entidad, es una institución de servicio público que tiene a su cargo las labores de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, así como las actividades de evacuación y rescate, protección a las personas y sus bienes, así como también la cooperación y auxilio en caso de desastre, además de otras actividades afines a dicho servicio.

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador como hoy en día se le conoce, nació como una entidad de servicio para cubrir la necesidad de protección de vidas y propiedades de la creciente población en el siglo pasado.

La institución fue creada el 12 de febrero de 1883 por Decreto Legislativo, publicado en el Diario Oficial del 25 de febrero de ese mismo año. Se encontraba adjunta a la Policía Urbana y estaba integrada por dos sargentos, y dieciocho bomberos.

Para 1961 fue separada de la Policía Nacional, y en 1979 fue convertida en Dirección General del Cuerpo de Bomberos e Inspección de Seguros contra Incendio. El año 1995 fue aprobada la Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador. Fue integrado por 20 miembros (2 sargentos y 18 bomberos), los cuales fueron divididos en dos comisarías, con un sargento y 9 bomberos cada una.

- En 1,961 fue separado de la Policía Nacional e instalado en un nuevo local, ubicado en el Paseo Independencia No. 519, San Salvador.
- En el año de 1,962 se trasladó a las instalaciones actuales, ubicadas en calle Francisco Menéndez No. 552 en el Barrio Santa Anita, San Salvador.
- Por decreto Legislativo No. 174 publicado en el Diario Oficial 100, tomo No. 263 del 8 de Junio de 1979, fue convertido en Dirección General del Cuerpo de Bomberos e Inspección de Seguros Contra Incendio.

En la actualidad el Cuerpo de Bomberos cuenta con más de 350 elementos bomberos y poseen cobertura en las 14 cabeceras departamentales.

Es muy importante el aporte que han brindado diferentes instituciones y ONG'S internacionales a través de la donación de equipos y herramientas, así como la contribución de capacitaciones que se le brinda al personal en diversas áreas, lo que ha permitido dar un mejor servicio a la ciudadanía y en la creación de nuevas unidades como lo son: Materiales Peligrosos, Búsqueda y Rescate Canino, del mismo modo que rescate acuático.

Algunas de las atribuciones del Director General del Cuerpo de Bomberos son las siguientes:

- Coordinar las operaciones y actividades del Cuerpo en el territorio Salvadoreño.
- Dirigir y coordinar las operaciones del Cuerpo en caso de siniestro y desastres de toda clase y colaborar en otras situaciones de emergencia y calamidad pública.
- Promover y ejecutar programas de prevención y seguridad contra incendios.
- Promover y ejecutar cursos de capacitación técnica y científica de Bomberos.
- Autorizar la organización y funcionamiento de Bomberos Voluntarios.

Una de las características más definitorias de la profesión de bombero es, sin duda, la necesidad de trabajar en equipo y aunado a ello el saber sobrellevar y sobreponerse de la forma adecuada a las adversidades que se presentan en el diario vivir de cada persona. Retomando lo anterior es necesario recalcar que las acciones individuales en los equipos de intervención adquieren peso específico cuando se suman a las del resto de intervinientes, y se convierten en una acción común con un concreto objetivo. Es este el motivo que convierte en necesaria la investigación con esta población, de la misma forma es preciso mencionar que en el Cuerpo de Bomberos de El Salvador no existe alguna investigación sobre resiliencia y sinergia o algún otro proyecto en el área psicológica, surgiendo aún más el interés por la realización del proceso de grado en dicha institución y sobre estos dos amplios temas detallados en las próximas líneas.

3.2 La Resiliencia

Para hacer una introducción a este apartado sería pertinente realizar la siguiente pregunta: ¿Cómo es que algunas personas, familias, comunidades o empresas, ante los retos y

las dificultades más tenaces, logran salir adelante, mientras otras se desbaratan ante las más mínimas frustraciones u obstáculos?.

Durante muchos años se pensaba que se trataba de ciertos rasgos de la personalidad o de la cultura de ciertas etnias, razas u organizaciones. Sin embargo, hace diez años se descubrió en estudios simultáneos alrededor del mundo, que se trata de la resiliencia. Por ejemplo Stefan Vanistendael, consultor para las Naciones Unidas en 2003, define la resiliencia como: *“La habilidad innata de cualquier ser humano o grupo, para hacer frente a las adversidades de la vida, desarrollarse de manera positiva y poder hacer las cosas bien a pesar de las condiciones y salir de ellas fortalecido o incluso transformado”*, ANZOLA, M. (2003). *La resiliencia como factor de protección. Educere. Mérida-Venezuela.*

3.2.1 Antecedentes y Definiciones.

A mediados del siglo pasado, las ciencias humanas comenzaron a utilizar el término de la resiliencia, para referirse a las pautas que permiten a las personas sobreponerse a las situaciones adversas y sacar provecho de ellas. Pero los hallazgos de Rutter en 1990 descubrieron el desarrollo y funcionamiento del cerebro a partir de las bases biológicas del fenómeno de la resiliencia, así como su contribución con los procesos de desarrollo psicofisiológico, por lo que resulta que la resiliencia no es algo que se adquiera o no, sino que conlleva a conductas que cualquier persona puede desarrollar y aprender.

La resiliencia como concepto es un término que proviene de la física y se refiere a la capacidad de un material para recobrar su forma después de haber estado sometido a altas presiones. Por lo tanto en las ciencias sociales se deduce que una persona es resiliente cuando logra sobresalir de presiones y dificultades que en su lugar otra persona no podría desarrollar.

Sin embargo, existen diversas definiciones del término resiliencia, éstas dependen de cada autor y su enfoque teórico, la resiliencia se entiende por lo general como una capacidad global de la persona para mantener un funcionamiento efectivo frente a las adversidades del entorno o para recuperarlo en otras condiciones.

“La resiliencia”, según Edith Henderson Grotberg, es “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas”.

La resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser desarrollado desde la niñez. La mayoría de las definiciones del concepto de resiliencia son variaciones de ésta:

Algunos autores¹ definen la Resiliencia como:

Según:	Definición
La Psicología general	“la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos del dolor emocional”.
(Roberto Pereira, 2007)	“Es un proceso dinámico, que tienen lugar a lo largo del tiempo, y se sustenta en la interacción existente entre la persona y el entorno, entre la familia y el medio social. Es el resultado de un equilibrio entre factores de riesgo, factores protectores y personalidad de cada individuo, funcionalidad y estructura familiar, y puede variar en con el transcurso del tiempo y con los cambios de contexto. Implica algo más que sobrevivir, más o menos indemne, al acontecimiento traumático, a las circunstancias adversas. Incluye la capacidad de ser transformado e incluso construir en ellas, dotándolas de sentido, y permitiendo no sólo continuar viviendo, sino tener éxito en algún aspecto vital y poder disfrutar de la vida. La Resiliencia se construye en la relación”.
(Vanistendael, 1996)	“La capacidad de tener éxito de modo aceptable para la sociedad, a pesar de un estrés o de una adversidad que implican normalmente un graves riesgo de resultados negativos”.
(Vanistendael, 1994).	“La Resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles”.

Todas estas definiciones convergen, insistentemente en la resistencia a un trauma, a un suceso o a un estrés considerado grave, y en una evolución posterior, satisfactoria, socialmente aceptable. Estas dos dimensiones son inseparables del concepto de la Resiliencia.

3.2.2 Características de la resiliencia.

- ♣ Habilidad para enfrentar eficaz y adecuadamente situaciones adversas y eventos traumáticos, además del desarrollo el potencial de ajuste individual o del sistema.
- ♣ Es dinámica, varía a lo largo del tiempo de acuerdo con las circunstancias. Con el desarrollo del individuo o del sistema y con la calidad de estímulos a los que están expuestos.
- ♣ Para nutrirse y fortalecerse requiere del apoyo social y de la disponibilidad de recursos, oportunidades y alternativas de ajuste como factores protectores.

¹ MELILLO, Aldo & Suárez Ojeda Néstor – Resiliencia – Paidós – Buenos Aires, 2001

- ♣ Si bien la Resiliencia comprende una serie de características y habilidades de ajuste propias del individuo o sistema de equipo de trabajo, por lo general se evidencia en situaciones adversas o de riesgo.

3.2.3 Características de las personas resilientes².

Las personas Resilientes poseen tres características principales: saben aceptar la realidad tal y como es, tienen una profunda creencia en que la vida tiene sentido, y tienen una inquebrantable capacidad para mejorar. Además, presentan las siguientes habilidades:

- ⊕ Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro.
- ⊕ Poseen la habilidad de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis tanto al interior de una organización como en su vida personal.
- ⊕ Saben regular sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión.
- ⊕ En el optimismo realista, se hace referencia al hecho de pensar que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por las irrealidades o las fantasías.
- ⊕ Se consideran competentes y confían en sus propias capacidades.
- ⊕ Son empáticos. Es decir, tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas.
- ⊕ Son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas.

3.2.4 Pilares de la resiliencia.

Existen cuatro pilares que sostienen la capacidad de resiliencia, en palabras de *Teitelman* y *Arazi* estos pilares son:

- ⊕ *“La capacidad de juego. Es no tomar las cosas tan a pecho para que el temor no impida hallar las salidas”.*
- ⊕ *“La capacidad de encarar las situaciones con un sentimiento de esperanza. Y para ello es fundamental tener al menos a alguien en quién depositar los afectos, admiración, que sirven como guías y estímulo, que son esenciales a las llamadas redes de sostén o de contención, vínculos que enriquecen e impiden que la persona se*

² RAMOS Greve, José Roberto, HISPANOS EXITOSOS, Editorial ASEM.

sienta en una intemperie vital, estos pueden ser un amigos, un maestro, una comunidad, e incluso algunos de sus compañeros de trabajo con quienes se siente bien y cómodo, ya que los grupos de resiliencia obran con apoyo y estímulo permanentes”.

- ⊕ *“El auto sostén. Se puede resumir como un mensaje que la persona elabora para sí misma. Por ejemplo: Yo sé que esto me va a pasar, pero no se suele decir ante una situación adversa, Me quiero, confío en mí, me puedo sostener en la vida”.*
- ⊕ *“Aprender divirtiéndose: no es más que resistirse a las embestidas de la vida, al temor a los riesgos, es tomar cada circunstancia adversa como un desafío que pone a prueba todas las potencialidades de un individuo”. Pallares Manuel (1978) Técnicas de grupo para educadores, 8ª edición, Editorial ICCE, Madrid España.*

3.2.5 Relación de la resiliencia con otras áreas.

En esta temática se pretende desarrollar aquellas áreas donde se mantiene de forma constante una relación entre la psicología y la resiliencia.

3.2.5.1 La resiliencia y las Habilidades sociales³.

Lograr una estructura mental resiliente no significa estar libre de estrés y conflictos, sino ser más hábil para resolver los problemas a medida que aparecen. La ventaja de esta actitud es que se va optimizando a sí misma, no es una habilidad que nace con la persona como un don especial. Todas las personas pueden llegar a desarrollar esta capacidad. Como ésta se compone de conductas, pensamientos y acciones que pueden aprenderse, cualquiera que se lo proponga puede incrementarla y mejorar su desempeño incluso en su trabajo.

3.2.5.2 La Resiliencia y la Inteligencia Emocional

Esta capacidad de resistencia a la adversidad se consideró durante mucho tiempo como una respuesta extraña e incluso patológica, pero las investigaciones revelan ahora que la resiliencia es una respuesta ante la adversidad más común de lo que se pensaba y que no implica patología alguna, sino al contrario un saludable ajuste ante los reveses de la vida y

³ Libro del programa de Educación Media de El salvador aprobado por El MINED (2011), Orientación para la vida, 1ª bachillerato 2ª Edición, Editorial Santillana S.A. de C.V, Antiguo Cuscatlán, La libertad, El Salvador.

la capacidad personal empleada en el trabajo de no dejarse abrumar por las emociones negativas y estresantes. Pues el estrés prolongado, en la mayor parte de las personas, provoca una respuesta defensiva, limita las capacidades cognitivas y dificulta la resolución de los conflictos.

3.2.5.3 La Resiliencia y Autoestima.

Autoestima se define como: La apreciación que las personas van haciendo de sí mismas desde la niñez sobre sí mismos, y que con los años tiende a mantenerse en forma más o menos constante y que debería integrar una auto-percepción realista que incluye los aspectos potentes y más débiles de sí mismos.

Estas percepciones que las personas van haciendo provienen de la retroalimentación entregada de forma constante por el medio y las experiencias, los cuales son vínculos afectivos significativos para él o ella. Estos suelen responder adecuadamente frente a los problemas cotidianos, son más bien flexibles y sociables, además existe una predominancia de lo racional, buena capacidad de auto control y autonomía, por lo que la resiliencia se vincula a una elevada autoestima y un buen auto concepto.

3.2.6 Factores que determinan el nivel de resiliencia dentro de un grupo o equipo.

Factores de Desarrollo Individual:

El grupo estimula y refuerza la autonomía responsable de sus integrantes, la cual incluye:

- Sentido de identidad personal y de su rol.
- La flexibilidad perceptual y conductual
- La consciencia de sí mismo
- Habilidad y disponibilidad de auto-corrección
- El conocimiento propio
- La autoestima y la confianza en sí mismo
- La competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones negativas.

Factores de Desarrollo Interpersonal:

El grupo crea, estimula y refuerza los espacios y procesos para:

- La valoración de la diversidad

- Empatía y la comprensión
- Afecto y apoyo mutuo
- Comunicación dialógica y participativa
- El sentido del humor
- La introspección individual y grupal.

Factores Estratégicos:

El grupo desarrolla una misión y las competencias necesarias para:

- Fijar metas realistas
- Elaborar estrategias para lograrlas
- Promover reflexión grupal y auto-corrección
- Tener la creatividad para resolver los conflictos y retos
- Pedir apoyo y recursos
- Medir y evaluar los resultados.

Factores de Visión:

El grupo desarrolla una visión que incluye sus valores compartidos, los propósitos y las expectativas de un futuro prometedor, la integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas, el optimismo y la fe.

3.3 LA SINERGIA

En este apartado se describe como tal el concepto de sinergia, características, elementos y asimismo se plantea lo que se espera de la sinergia en el ámbito laboral por medio de su recurso humano.

3.3.1 Antecedentes y Definiciones de la sinergia.

La historia de la Sinergia comienza curiosamente en el ámbito religioso, usado por ejemplo por San Pablo en sus epístolas, refiriéndose al resultado del trabajo conjunto entre el hombre y Dios.

El término comienza a ser utilizado en un contexto no teológico en 1925, con la teoría general de sistemas propuesta por el biólogo alemán, *Ludwig Von Bertalanffy en 1925, Quien define el trabajo en equipo como “Un sistema consiste básicamente en un conjunto de componentes que se relacionan, intentando alcanzar uno o más objetivos”, CORTESE,*

ABEL. "Descubriendo el talento colectivo". Trabajo en equipo. He aquí la relación existente entre la teoría general de los sistemas y el concepto de sinergia.

Sin embargo, 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.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define la sinergia como:

a) La participación activa y concertada de varios órganos para realizar una función: la sinergia de los órganos para favorecer la respiración.

b) Unión de varias fuerzas, causas, etc., para lograr una mayor efectividad.

c) La sinergia: El término consiste en que se consiguen ventajas en el trabajo asociado. Es el efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. 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.

Se ha afirmado comúnmente que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o algunas de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo.

d) "*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.

e) La idea de sinergia es inherente al concepto de sistemas y especifica que el todo supera o iguala al mejor de sus sistemas.

En resumen Sinergia es:

✓ Una forma de trabajar, fomentando la colaboración entre todos los que forman un equipo.

- ✓ Es una filosofía de trabajo que sostiene la prioridad del equipo ante los intereses de los individuos
- ✓ Es una búsqueda global del todo a través de la máxima contribución de cada una de las partes.

3.3.2 Requisitos para que se dé la sinergia.

El “Trabajo en Equipo” no significa solamente “trabajar juntos”, sino que es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas e instituciones han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa con los objetivos de la organización.

La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una institución, y de sus técnicas (que en administración son muy claras y específicas) puede atraer éxitos en el rendimiento personal y colectivo de los/as trabajadores/as. Por lo cual, una persona puede tener bajo su cargo a otras diez personas más, y trabajar con un grupo, o trabajar con un equipo. La diferencia es la sinergia. Si se tienen 10 personas haciendo el trabajo que les corresponde dan como resultados el trabajo de las 10 personas, por tal razón se tiene un grupo, pero si se tiene 10 sujetos dando el resultado de 12, 14 ó más personas, se tiene un equipo, por lo que se cumple con la sinergia.

La sinergia significa que “el todo es mayor que la suma de las partes”. Es decir, que $1 + 1$ es igual a 3. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo: “Es un grupo de personas altamente comunicativas; con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes; con un propósito en común; que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados. A continuación se presenta cada uno de los requisitos:

➤ Comunicación.

En palabras de “*Peter Drucker, el padre de la Administración moderna, dice que: para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar necesariamente con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo, RIBEIRO, Lair–(2000), La Comunicación Eficaz – Ediciones Urano – Barcelona*”.

Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se “guarden información en el bolsillo trasero”. Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la

seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que las jefaturas estén dispuestas a escuchar a su personal al menos de vez en cuando y poner en práctica las ideas de ellos.

➤ **Con diferentes actitudes, habilidades y aptitudes.**

No todas las personas son iguales. Un principio básico de la filosofía del trabajo es que cada integrante debe aportar al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con sus propias particularidades y habilidades. En un equipo donde hay sinergia el líder conoce la habilidad diferencial de cada uno y a su vez las impulsa. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo de trabajo.

➤ **Con un propósito en común.**

Esto tiene que ver con el código de la organización, ya que todos tienen un código, compuesto por la misión, la visión, los valores y las expectativas organizacionales. Todos en el equipo deben conocer y vivir ese código.

Es más, el objetivo de todo buen líder debe ser el lograr un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro refleje a la organización, es decir, que tengan dentro de sí el código completo de la institución. Esto se logra por procesos de culturización que comienzan desde la propia inducción del empleado nuevo, hasta programas de capacitación y reforzamiento continuo del código, por parte de la jefatura inmediata y de la administración.

La misión de las organizaciones muchas veces es larga, ambigua y nebulosa, y el empleado común en ocasiones no sabe, y si la conoce no la entiende. Por eso es conveniente que cada equipo tenga su propia misión particular muy clara. Que entienda cómo aporta exactamente en éxito de toda la organización para que exista la sinergia. Por ejemplo: la misión de un ejército puede ser ganar la guerra. Por lo tanto la misión de la unidad de 20 hombres, puede ser “volar aquel puente” o “recuperar esa colina”. Eso es lo que se le llama “propósito común”.

➤ **Con objetivos claramente identificados.**

Esto es crucial. Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, medibles, cuantificables y retadores; por ello, el equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que se debe alcanzar, y deberán poseer los recursos de medición constante o necesarios.

Un líder debe estar recordando al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado y cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no lleva el “marcador”, lamentablemente la labor del equipo se vendrá abajo en donde no se espera que pase: en el producir y el ganar.

3.3.2 Las bases de la sinergia y el trabajo en equipo.

Para que se presente la sinergia deben existir las siguientes bases:

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencialmente para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes;** todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- **Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo,** no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; al saber que éste es el único modo en que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño para lograr sacar el trabajo adelante.

3.3.4 Tipos de sinergia dentro de las organizaciones⁴.

Aristóteles dijo "*el todo no es igual a la suma de las partes*" sino que es la suma de componentes de la empresa, sus productos, servicios y procesos, al combinarse entre sí producen sinergia porque producen valor, calidad y ventaja competitiva. Es decir que 1+1 no es 2 sino 3.

En las empresas podemos encontrar distintos tipos de Sinergia:

- La sinergia de dirección: se produce cuando se aplican las habilidades directivas de un equipo a diferentes áreas de la organización.

⁴ <http://www.potenciando.com/2008/10/generando-sinergias.html>

- La sinergia de ventas: se logra mediante las distintas unidades de negocio de una organización ocupando el mismo equipo de venta, canales de distribución que comparten los costos de publicidad y promoción.
- La sinergia de inversión: se manifiesta cuando en una misma planta se fabrican diferentes productos compartiendo los costos fijos, las maquinarias y herramientas, aumentando así la capacidad productiva.

Existen seis formas de sinergia⁵:

1. Sinergia de Saber-quien:

Las unidades a menudo se benefician al compartir conocimientos o competencias; el valor puede ser creado simplemente exponiendo a un conjunto de personas con otras, quienes tienen una manera diferente de hacer las cosas. El énfasis que muchas compañías colocan en compartir mejores prácticas refleja la importancia atribuida a compartir “Saber-Quien”.

2. Sinergia Estratégica:

Este tipo de sinergia se produce cuando se logra una ventaja para la compañía mediante el lineamiento estratégico de dos o más de sus negocios. Una segmentación efectiva de mercados, por ejemplo, podría reducir la competencia entre unidades, así como coordinar respuestas a competidores comunes, puede ser una forma poderosa y efectiva de contrarrestar amenazas competitivas; la dificultad principal de este tipo de sinergia es el balancear adecuadamente la intervención corporativa y la autonomía de las unidades de negocio.

3. Sinergia por Creación Combinada de Negocios:

La Creación de un nuevo negocio puede ser facilitada mediante la combinación de “Saber-Quien” desde diferentes unidades, integrando actividades específicas en nuevas unidades o alianzas. Varias compañías preocupadas por la regeneración corporativa están colocando especial énfasis en este tipo de sinergia.

4. Sinergia de Recursos Tangibles y/o Servicios Compartidos.

Existe un enorme potencial de ahorros compartiendo activos o recursos físicos. La utilización de instalaciones de manufactura en común, sitios físicos, localizaciones

⁵ Ramos, Aura Marina (2013) *La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango*. Tesis Licenciatura, Universidad de El Salvador.

geográficas estratégicas, instalaciones de investigación y desarrollo, por ejemplo, permiten lograr economías de escala y evitar esfuerzos duplicados. Análogamente, el servir mediante unidades con procesos comunes a diversas áreas de negocio, permite un mejoramiento sustancial de la calidad de los servicios, así como el ahorro en costos de los mismos.

5. Sinergia por Poder de Negociación.

La combinación del abastecimiento de diferentes unidades de negocio permite ganar un mayor apalancamiento sobre los proveedores, reducir costos y/o, incluso, mejorar la calidad de los productos adquiridos. Las empresas pueden lograr beneficios similares mediante la negociación conjunta con otros actores, como por ejemplo: clientes, gobierno, etc.

6. Sinergia por Integración Vertical.

Quizás una de las sinergias más explotadas en el pasado, permite valorar mediante la coordinación efectiva y eficiente del flujo de productos o servicios entre unidades participantes en una cadena de suministros. La reducción de costos de inventarios, la mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos, el incremento de la capacidad de utilización y el mejoramiento del acceso al mercado son algunos beneficios de este tipo de sinergia.

Es importante mencionar luego de conocer los conceptos de cada tipo de Sinergia, que los tres últimos (Sinergia Recursos compartidos, por Negociación y de Integración vertical) lo que se desea a largo plazo en estos, es que las compañías compartan los recursos, actividades, mejoren sus trabajadores en las prácticas de desempeño, y a la vez estas facilitan que la organización pueda acogerse para obtener menores costos, utilizando los mismos proveedores, aumentar la capacidad de producción, etc.

3.3.5 Barreras de la Sinergia⁶.

✦ **Carencia de Percepción:** Cuando los procesos no se dan cuenta de los beneficios de la sinergia. Esto puede deberse a la carencia de interés, falta de información o falta de contactos personales. La corporación puede ayudar a llenar esta brecha de percepción, por ejemplo, difundiendo información relevante o introduciendo agresivas metas de

⁶ MAXWELL, John C. Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Costa Rica, Caribe Betania Editores, 2001.

desempeño que incentive a las unidades de negocio a mirar a las otras para buscar mejores formas de operar. En general, mientras mayor es el número de unidades de negocio en una compañía, mejor será la probabilidad de que aparezca esta carencia de percepción.

- ⊕ **Deficiencias de Evaluación:** Cuando los procesos fallan en evaluar correctamente los costos y beneficios de una potencial sinergia. En ocasiones el juicio puede sesgarse debido a experiencias previas con iniciativas similares, puede afectarse debido a problemas metodológicos de análisis o bien ser influenciados por sus propias prioridades estratégicas. En estas situaciones el rol de la corporación es útil en cuanto a corregir este tipo de sesgos.
- ⊕ **Falta de Incentivos:** Los cuales se derivan de una simple carencia de entusiasmo de una o más unidades, lo cual puede detener la colaboración y culminar el proyecto. Algunos de éstos provienen desde la dimensión de la gestión del cambio.
- ⊕ **Riesgos de Implantación:** Estas aparecen cuando los ejecutivos de las unidades de negocio entienden y se comprometen con el programa de sinergias pero, debido a una carencia de competencias locales u otros recursos, no pueden capturarlas a través de una efectiva implantación. En este escenario, el rol de los ejecutivos corporativos apunta a servir de facilitadores de las habilidades, competencias y recursos necesarios para poner en marcha las sinergias identificadas, ya sea proveyéndolos desde el centro corporativo y/o a través de servicios externos.

En Sinergia, se consideran 4 puntos principalmente:

- ⊕ Relaciones Humanas: recordando que es indispensable la unión de las fuerzas y energías de todos los individuos que integren el equipo de trabajo.
- ⊕ Dirección de logros: Se requiere de un líder que sepa conducir los esfuerzos de todos los integrantes del equipo en pro de la consecución de las metas.
- ⊕ Estructura mental: De la concepción que tiene cada individuo por Equipo y Trabajo en Equipo.
- ⊕ Inteligencia Colectiva: La unión de las fuerzas en la sinergia no solo involucra la fuerza física, sino que habla de la unión de Inteligencias, formas de pensar y capacidades diferentes.

3.3.6 La Sinergia del trabajo en equipo

El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo, y supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades en cada uno de los miembros de ese equipo, lo cual va a depender de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo.

Cuando tiene lugar el efecto sinergia, los resultados del equipo de trabajo son superiores a los esperados, generando una gran motivación y una gran cohesión o unidad del grupo.

El que un equipo de trabajo obtenga resultados más o menos positivos, va a depender, como de las personas que lo integran, del modo en que esas personas se organicen para lograr los objetivos, y de la compatibilidad entre las metas personales y los objetivos.

Desde el punto de vista de las competencias, se sostiene que los resultados de un equipo de trabajo, dependen básicamente, de tres competencias clave:

- **SABER:** esta competencia engloba las características diferenciales entre los miembros del equipo de trabajo, así como determinadas características del equipo como tal.
- **PODER:** se refiere a la oportunidad que tenga el equipo de poner en funcionamiento todos sus recursos para el logro de los objetivos.
- **QUERER:** hablamos de motivación, de la compatibilidad entre objetivos personales y del equipo.

3.3.6 Ventajas de la sinergia.

Una de las principales ventajas del trabajo en equipo es el efecto sinergia, la posibilidad de obtener resultados que van más allá, de las capacidades de los componentes del grupo. Pero para las personas y las organizaciones tienen otras ventajas, algunas de las cuales se indican a continuación:

- **Para las Personas**
 - ⊕ Incremento del aprendizaje individual al compartir conocimientos, experiencias, puntos de vista, etc.
 - ⊕ Satisfacción de necesidades sociales.
 - ⊕ Desarrollo de habilidades de comunicación, de negociación y de persuasión.

⊕ Motivación por la posibilidad de aportar ideas y ser escuchado.

➤ **Para las organizaciones**

⊕ Toma de decisiones con más información.

⊕ Desarrollo de proyectos complejos.

⊕ Diagnóstico y solución de problemas

⊕ Creatividad.

⊕ Mayor aceptación e implicación con las decisiones.

⊕ Fuerza laboral más flexible.

3.3.7 Problemas relacionados con la falta de sinergia.

El trabajo en equipo, si no está bien gestionado puede también provocar algunos problemas que se indican a continuación:

- Prevalencia de los objetivos personales sobre los del equipo.
- Conflictos interpersonales e individualismos.
- Toma de decisiones más arriesgadas.
- Menos esfuerzo de algunos componentes.
- Presión hacia el conformismo y la uniformidad.
- Incapacidad de llegar a acuerdos.
- Mayor consumo de tiempo.

Capítulo IV: METODOLOGÍA.

METODOLOGÍA.

4.1 Tipo de investigación.

La investigación utilizada fue de tipo Diagnóstica, orientada a conocer e investigar la resiliencia y la sinergia que presentan las personas en un contexto laboral riesgoso, este estudio permitió evidenciar los factores inmersos en la problemática, para la elaboración posterior de un programa de capacitación diseñado de acorde a las necesidades detectadas.

Al realizarse el análisis de la situación en torno a los factores de la Resiliencia y la Sinergia dentro del personal que conforma Cuerpo de Bomberos de El Salvador, se obtuvo la información necesaria para poder medir y calificar dichos factores; para luego describir lo obtenido y de esta forma crear una propuesta de Capacitación, para poder ser ejecutada en dicha institución. En futuras investigaciones éste proyecto sirva como referencia teniendo en cuenta las acciones de un programa que busque minimizar las problemáticas y desarrollar las aptitudes resilientes y sinérgicas en el personal de la misma.

4.2 Sujetos

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 100 empleados/as, 85 participantes fueron del sexo masculino y 15 participantes más pertenecientes al sexo femenino, oscilante entre las edades de 19 años a 70 años, y que poseían al menos como mínimo un año de laborar en el Cuerpo de Bomberos de El Salvador del área Metropolitana, siendo así una muestra intencional.

4.3 Técnicas e Instrumentos.

❖ **Para el desarrollo del proceso de recolección de información se recurrió a la técnica de la entrevista (Ver anexo 2 y 3),** mediante dos instrumentos cuyo objetivo es, obtener información relacionada con la Resiliencia y Sinergia, dirigido a la población de las jefaturas y operativos del personal de la institución. Las variables que comprende son la Resiliencia y Sinergia, la estructura de cada entrevista es similar, puesto que se busca recopilar los mismos datos de ambas poblaciones, cambiando solo la redacción, tal es el caso que para la primera variable (resiliencia), se compone de 9 preguntas semi-abiertas, en ambas entrevistas, mientras que; la segunda variable (Sinergia) se constituye de 11 preguntas semi-abiertas, en ambos instrumentos.

❖ **Del mismo modo también se recurrió a la técnica de la Observación (Ver anexo 4)**, mediante el uso de un instrumento cuyo objetivo era recabar información relacionada con la resiliencia y sinergia para elaborar un diagnóstico. Las variables que explora son: la apariencia física, la expresión facial, el equipo de protección que utiliza el personal (operativo), movimiento corporal, excitación emocional, lenguaje, interacción con el investigador/a, interacción con los/as compañeros/as de trabajo, interacción con el/la jefe/a, además de las condiciones del lugar del trabajo en las que se encuentra cada empleado realizando su labor.

❖ **De igual forma se utilizó el instrumento: Escala de Resiliencia (Ver anexo 5).**

El autor de esta escala es Wagnild, G. Young, H. 1993, y su procedencia es estadounidense, ha tenido una adaptación peruana en el año 2002 por Novella. Su administración puede llevarse a cabo de forma Individual o colectiva, tanto para adolescentes y adultos con un aproximado de 25 a 30 minutos, y consta de 43 ítems.

El objetivo de esta escala era evaluar las siguientes dimensiones de las que se compone la resiliencia: Ecuanimidad, Sentirse bien solo, Confianza en sí mismo, Perseverancia, y Satisfacción. El formato de respuesta es de cuatro alternativas (De acuerdo, Totalmente de acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo), las cuales hace alusión a los reactivos positivos y negativos de forma que a mayor puntaje se obtiene mejor capacidad de resiliencia en las personas evaluadas.

❖ **A su vez se utilizó el instrumento: Test de Situacional del Equipo (Ver anexo 6).**

El nombre de la autora de este Test es Mariana de Cárdenas Romero, su país de procedencia es Perú, y su administración puede ser individual o colectiva, con una duración de aplicación de 20 a 30 minutos aproximadamente. Dicho cuestionario se compone de 41 ítems.

El objetivo de esta escala es: Evaluar el trabajo en equipo en base a los siguientes indicadores: Presencia de un objetivo común, Responsabilidades compartidas, Actitud positiva, Comunicación efectiva, Habilidades complementarias, Reconocimiento de aportes y el Establecimiento de metas específicas de desempeño. El formato de respuesta es una escala de cuatro alternativas de respuesta (De acuerdo, Totalmente de

acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo), las cuales hace alusión a los reactivos positivos y negativos, de forma que a mayor puntuación mejor calidad del trabajo en equipo.

❖ **Y por ultimo se administró el instrumento: ¿Sabe usted trabajar en equipo? (Ver anexo 7)**

Este test fue diseñado por la Licda. Susana Buen-Abad, en México, su administración está diseñada especialmente para el ámbito laboral en adultos y su aplicación puede ser individual o colectiva, con un tiempo de aplicación de 10 a 20 minutos aproximadamente.

El objetivo de este instrumento es: ayudar a detectar cuáles son las actitudes y condiciones que debiera tener un buen trabajo en equipo, está conformado por 30 ítems, y su modalidad de respuesta es marcar en la casilla correspondiente ya sea a la alternativa de “Si” o de “No”, según la percepción que cada sujeto tenga, de cada ítem en relación a si sabe o no trabajar en equipo con otras personas en un grupo de trabajo. Sus criterios de puntuación, son los siguientes: para calcular los resultados, se debe sumar dos puntos por cada respuesta correcta, excepto en los números 5, 10, 15, 20, 25 y 30 cuya respuesta es “No” y además trae consigo una interpretación de acuerdo a las diferentes parámetros de puntuaciones obtenidas.

4.4 Recursos.

➤ **Humanos.**

- Docente Director.
- Coordinador de Grado.
- Coordinador adjunto de proceso de grado.
- Equipo de trabajo.
- Directivos de la Institución.
- Personal de jefatura y colaboradores de la Institución, tanto de personal del área administrativa y operativa del Cuerpo de Bomberos de El Salvador del Área Metropolitana.

➤ **Materiales:**

- Instrumentos de Evaluación (cuestionario, guías de observación, etc.).
- Bibliografía de apoyo.
- Lápiz.
- Lapiceros.
- Papel bond.
- Copias.
- Computadoras.
- Impresor.
- Tinta.
- Libreta de apuntes.

➤ **Financieros:**

Insumos	Costos
Transporte	\$ 260.00 dólares
Alimentación	\$ 460.00 dólares
Papelería (folders, sobres, grapas, borradores, lapiceros, lápices, tablas de apoyo, libretas)	\$ 80.00 dólares
Impresión, reproducción y empastado de materiales.	\$ 200.00 dólares
Otros (Vestimenta, adquisición de material bibliográfico, adquisición de equipo de impresor)	\$ 500.00 dólares
Total	\$ 1, 500 dólares.

4.5 Procedimiento.

La investigación se realizó de la siguiente manera:

- Búsqueda del docente asesor.
- Elección del tema.

- Aprobación del tema
 - Diseño del proyecto de investigación.
 - Recopilación teórica.
 - Elaboración del marco teórico.
 - Diseño de instrumentos en su primera versión.
 - Diseño del proyecto.
 - Establecimiento de los contactos con las organizaciones que posean los siguientes criterios: que sea accesible, que cuente con un departamento de personal y que posea más de cien trabajadores.
 - Selección de la institución idónea.
 - Selección de la muestra tipo Intencional, con los siguientes criterios de selección: hombres y mujeres de veinte años a sesenta años, como mínimo de un año de trabajar en la institución.
 - Pilotaje de instrumentos para validación.
 - Aprobación del perfil y protocolo
 - Aplicación de instrumentos validados.
 - Análisis e interpretación de los resultados, los cuales fueron procesados por medio del método estadístico simple $\frac{A}{N} \times 100 \%$
- 100.
- Diseño del proyecto de investigación.
 - Elaboración del diagnóstico institucional.
 - Diseño de la propuesta de programa de capacitación.
 - Diseño del informe final.
 - Aprobación del informe
 - Defensa del trabajo final.

⁷ En el que “A” representa el número total de sujetos que han respondido a la categoría que se evalúa, dividido entre el número total de la población multiplicado por 100.

4.6 Cronograma de Actividades.

Actividades	Meses							
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
• Búsqueda del docente asesor.	X							
• Elección del tema.	X							
• Aprobación del tema	X							
• Diseño del proyecto de investigación.	X							
• Recopilación teórica.	X	X						
• Elaboración del marco teórico.	X	X						
• Diseño de instrumentos en su primera versión.	X							
• Diseño del proyecto.		X						
• Establecimiento de los contactos con las organizaciones accesible.	X	X						
• Selección de la institución idónea.		X						
• Pilotaje de instrumentos para validación.		X						
• Entrega de proyecto de grado y aprobación.		X	X					
• Aplicación de instrumentos validados.				X				
• Análisis e interpretación de los resultados.				X				

4.6 Continuación del cronograma de actividades.

Actividades	Meses							
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
• Diseño del proyecto de investigación.				X	X			
• Diseño de la propuesta de programa de capacitación.					X			
• Diseño del informe final.					X			
• Aprobación del informe						X	X	X
• Defensa del trabajo final.								X

Capítulo V: Análisis e Interpretación de los Resultados.

5.1 Análisis de los Resultados realizado en el Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana de San Salvador.

Para que una investigación posea validez y confiabilidad es fundamental el trabajo estadístico que ampare la información vertida en cada uno de los instrumentos administrados a la población muestra a estudio.

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos de forma cuanti-cualitativa de la investigación “La Resiliencia y la Sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador”

Resultados Guía de entrevista Datos Generales de los participantes del proceso.

Suj. N°	Edad	Sexo	Estado Civil	Cargo o Puesto	Tiempo en el puesto. (años)	Tiempo en la institución. (años)
1	32	F	Soltera	Auxiliar Administrativo	16	16
2	42	M	Soltero	Bombero Operativo	22	22
3	29	M	Acompañado	Bombero Operativo	4	6
4	60	M	Casado	Motorista	28	28
5	35	M	Casado	Inspector	4	14
6	36	M	Acompañado	Inspector	14	16
7	47	M	Casado	Bombero Operativo	27	27
8	28	M	Casado	Bombero Operativo	10	10
9	36	M	Casado	Motorista	10	10
10	39	M	Casado	Bombero Operativo	20	20
11	30	F	Divorciada	Secretaria	3	3
12	36	M	Casado	Bombero Operativo	19	19
13	40	M	Acompañado	Motorista	20	20
14	32	M	Casado	Bombero Operativo	3	3
15	36	M	Acompañado	Bombero Operativo	9	9
16	21	M	Soltero	Bombero Operativo	3	1
17	29	M	Casado	Bombero Operativo	4	4
18	27	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2
19	68	M	Acompañado	Motorista	1	1
20	20	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2

Suj. N°	Edad	Sexo	Estado Civil	Cargo o Puesto	Tiempo en el puesto. (años)	Tiempo en la institución. (años)
21	28	M	Casado	Bombero Operativo	5	5
22	28	M	Casado	Bombero Operativo	3	3
23	49	M	soltero	Bombero Operativo	22	22
24	19	M	Soltero	Bombero Operativo	3	3
25	25	M	Casado	Operador	2	2
26	27	M	Soltero	Operador	4	7
27	32	M	Acompañado	Cabo de Bombero	8	14
28	20	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2
29	20	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2
30	22	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2
31	23	M	Soltero	Bombero Operativo	4	4
32	20	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2
33	26	M	Soltero	Bombero Operativo	2	2
34	30	M	Acompañado	Bombero Operativo	2	2
35	21	M	Soltero	Bombero Operativo	3	3
36	26	M	Acompañado	Bombero Operativo	3	3
37	42	F	Casada	Encargada de fondos	7	8
38	23	M	Acompañado	Bombero Operativo	4	4
39	50	M	Soltero	Bombero Operativo	28	28
40	23	M	Casado	Bombero Operativo	2	2
41	24	M	Soltero	Bombero Operativo	1	1
42	29	M	Acompañado	Auxiliar de capacitaciones	2	4
43	43	M	Acompañado	Auxiliar Telecomunicación	14	20
44	42	M	Acompañado	Agente de Bombero	24	24
45	51	F	Acompañada	Lavandera	12	21
46	34	M	Acompañado	Auxiliar de transporte	4	10
47	44	M	Casado	Secretario de logística	4	24
48	32	M	Casado	Auxiliar 2	3	3
49	47	M	Casado	Motorista	16	16
50	39	F	Casada	Secretaria	3	3
51	29	M	Soltero	Técnico Informática	6	6
52	39	F	Soltera	Encargada de Protocolo	20	20
53	41	F	Soltera	Recepcionista	3	5
54	42	F	Casada	Secretaria	10	21
55	36	F	Casada	Auxiliar	2	8
56	58	F	Casada	Secretaria	15	15
57	30	M	Casado	Encargado de prensa	7	7
58	36	M	Casado	Auxiliar	16	16
59	39	F	Casada	Lavandera	15	15
60	49	M	Divorciado	Técnico 2	7	27
61	42	M	Casado	Auxiliar de Clínica	2	3
62	55	M	Casado	Encargado de Almacén	4	15
63	30	M	Casado	Enlace de Compras	4	6

Suj. N°	Edad	Sexo	Estado Civil	Cargo o Puesto	Tiempo en el puesto. (años)	Tiempo en la institución. (años)
64	48	M	Casado	Bombero Operativo	18	18
65	40	M	Acompañado	Electromecánica	19	19
66	50	M	Casado	Enderezado y pintura	24	24
67	49	M	Soltero	Motorista	6ª	19
68	55	M	Casado	Motorista	19	19
69	46	M	Acompañado	Encargado de Archivo	4	4
70	30	M	Casado	Sub jefe de RRHH	1	7
71	33	M	Soltero	Auxiliar de Compras	3	3
72	35	M	Soltero	Bombero Operativo	9	9
73	49	M	Casado	Bombero Operativo	23	23
74	40	M	Casado	Auxiliar Financiero	3	10
75	36	M	Acompañado	Bombero Operativo	8	10
76	46	M	Casado	Bombero Operativo	28	28
77	41	M	Casado	Motorista	15	21
78	22	M	Soltero	Inspector	4	6
79	25	M	Soltero	Bombero 2	2	2
80	45	M	Soltero	Bombero Call-center	14	24
81	34	M	Casado	Instructor de la Academia	3	10
82	70	F	Soltera	Auxiliar de Limpieza	5	5
83	38	M	Casado	Auxiliar de RR-HH	3	3
84	39	M	Casado	Sub-sargento de Bombero	8	21
85	34	M	Acompañado	Bombero Operativo	16	16
86	36	M	Soltero	Auxiliar	3	3
87	50	M	Viudo	Auxiliar 2	1	3
88	47	M	Casado	Bombero Operativo	22	22
89	28	F	Soltera	Técnico 2	2	2
90	26	F	Soltera	Técnico 3	1	1
91	40	M	Casado	Jefe de Servicio	24	24
92	42	M	Casado	Sargento	14	18
93	30	M	Casado	Jefe de Estación	1	25
94	48	M	Acompañado	Inspector de Bombero	7	10
95	42	M	Casado	Jefe de sección	1	23
96	43	M	Acompañado	Jefe de Comunicación	5	10
97	38	M	Casado	Jefe de Grupo	17	17
98	39	M	Casado	Jefe de Grupo	5	18
99	26	F	Soltera	Jefa de Bienestar laboral	2	6
100	45	M	Casado	Jefe de Grupo	1	30

➤ **Género.**

Tabla #1 Género del personal entrevistado durante el proceso de investigación.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	15	15.00%
Masculino	85	85.00%
Total	100	100.00%



Gráfico #1. Correspondiente a la Tabla de Género del Personal Entrevistado en El Cuerpo de Bomberos.

Este gráfico representa que un 15% del personal de colaboradores corresponde al sexo femenino, mientras que en su mayoría con un 85% corresponde al sexo masculino.

➤ **Edades.**

Tabla #2. Rango de edades del personal entrevistado durante el proceso de investigación.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
19 ^a hasta 30 ^a	35	35.00%
31 ^a hasta 40 ^a	30	30.00%
41 ^a hasta 50 ^a	28	28.00%
51 ^a hasta 60 ^a	5	5.00%
61 ^a hasta 70 ^a	2	2.00%
Total	100	100.00%

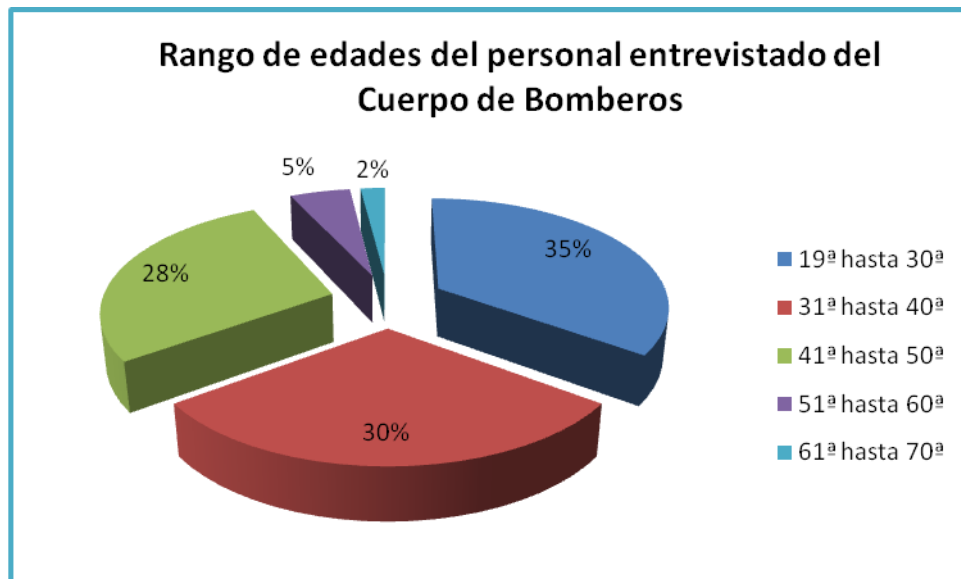


Gráfico #2. Correspondiente al rango de edades que oscilan el Personal entrevistado del Cuerpo de Bomberos.

El gráfico muestra el rango de edades del personal, un 35% corresponde al rango de 19 años a 30 años, 30% oscila entre las edades de 31 a 40 años, un 28% de la población comprende el rango de las edades de 41 años a 50 años, un 5% está entre el rango de 51 a 60 años y solo un 2% oscila entre las edades de 61 años y 70 años.

➤ **Estado Civil.**

Tabla #3. Estado Civil del personal entrevistado durante el proceso de investigación.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	31	31.00%
Casado	47	47.00%
Acompañado	20	20.00%
Viudo	1	1.00%
Divorciado	1	1.00%
Total	90	100.00%

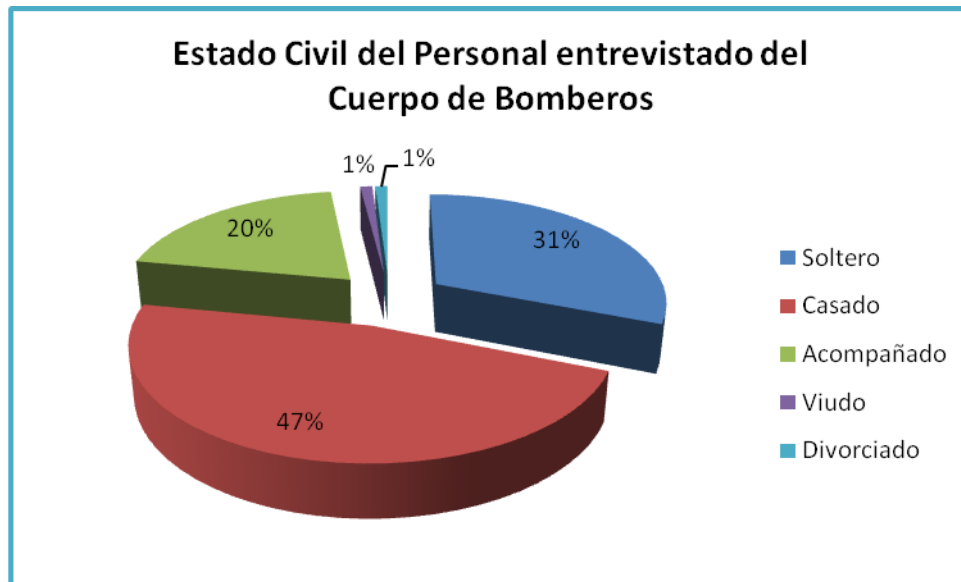


Gráfico #3. Correspondiente al estado civil del Personal entrevistado.

El gráfico representa el estado civil de los sujetos investigados, donde el 31% son solteros/as, el 47% son casados/as, un 20% son acompañados/as, un 1% de la población enviudo y el resto con un 1% se encuentra divorciado/a.

➤ **Tiempo de Laborar en la Institución.**

Tabla #4. Tiempo de laborar del personal entrevistado durante el proceso de investigación.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
1 ^a a 10 ^a	54	54.00%
11 ^a a 20 ^a	31	31.00%
21 ^a a 30 ^a	15	15.00%
Total	100	100.00%

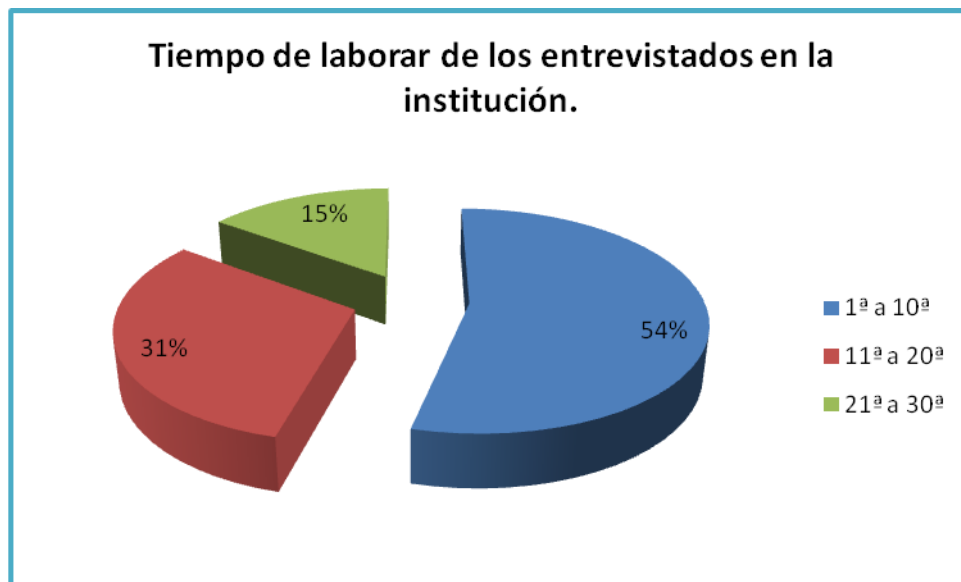


Gráfico #4. Correspondiente al tiempo de laborar en la institución del Personal entrevistado del Cuerpo de Bomberos.

Este gráfico representa el tiempo que tiene el personal de laborar en la institución, un 54% posee entre 1 año a 10 años de trabajar para la institución, un 31% de los empleados tiene entre 11 a 20 años de laborar y un 15% posee entre 21 años a 30 años de laborar en Cuerpo de Bomberos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PERSONAL ENTREVISTADO.

A. Resiliencia.

1. ¿CONOCE O HA ESCUCHADO HABLAR SOBRE EL TÉRMINO “RESILIENCIA”? ¿Qué conocimientos tiene sobre la Resiliencia?

Tabla #5. Conocimiento sobre el término de “Resiliencia”.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	8.00%
No	92	92.00%
Total	100	100.00%

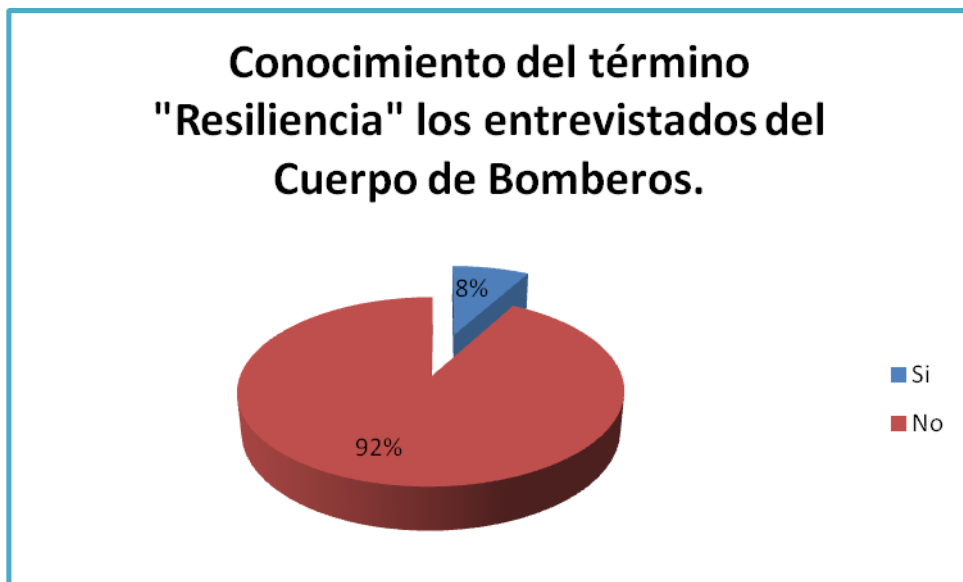


Gráfico #5. Correspondiente a la Tabla sobre la pregunta: ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el término “Resiliencia”? Y ¿Qué conocimientos tiene sobre la Resiliencia?

De acuerdo con la pregunta conoce o ha escuchado el término de Resiliencia, el 92% dice que no lo han escuchado, mientras que solamente el 8% de los empleados manifiesta que sí, haciéndose evidente la falta de conocimiento del término en los sujetos entrevistados, sólo un mínimo porcentaje posee el conocimiento adecuado de Resiliencia, considerándolo como la capacidad del ser humano a sobreponerse a las situaciones adversas.

2. ¿LA INSTITUCIÓN HA ABORDADO EL TEMA DE LA RESILIENCIA EN ALGUNA OCASIÓN? ¿De qué forma lo han abordado para que usted pueda ponerlo en práctica en su vida cotidiana?

Tabla #6. Correspondiente a la pregunta: ¿En la institución han abordado el tema de la resiliencia en alguna ocasión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	7.00%
No	93	93.00%
Total	100	100.00%



Gráfico #6. Correspondiente a la pregunta: ¿En la institución han abordado el tema de la Resiliencia en alguna ocasión? Y ¿De qué forma lo han abordado para que usted pueda ponerlo en práctica en su vida cotidiana?

En relación a la pregunta de si les han hablado a los empleados del cuerpo de Bomberos de El Salvador sobre el tema de la Resiliencia un 7% de la población dice que sí, mientras que un 93% considera que no, que nunca les han abordado el conocimiento del tema para que puedan ponerlo en práctica, solo una minoría consideran que lo han abordado dentro del tema de Gestión de Calidad, pero no les han brindado las pautas para la puesta en práctica dentro de su vida cotidiana.

3. ¿EXISTE ALGUNA SITUACIÓN O EVENTO QUE PUEDA DESESTABILIZARLO EMOCIONALMENTE E INFLUIR EN SU ACTIVIDAD LABORAL? ¿Cuáles?

Tabla #7. Correspondiente a la pregunta: ¿Existe algún hecho o evento que pueda hacerle sentirse incómodo emocionalmente e influir en su actividad laboral?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	49.00%
No	51	51.00%
Total	100	100.00%

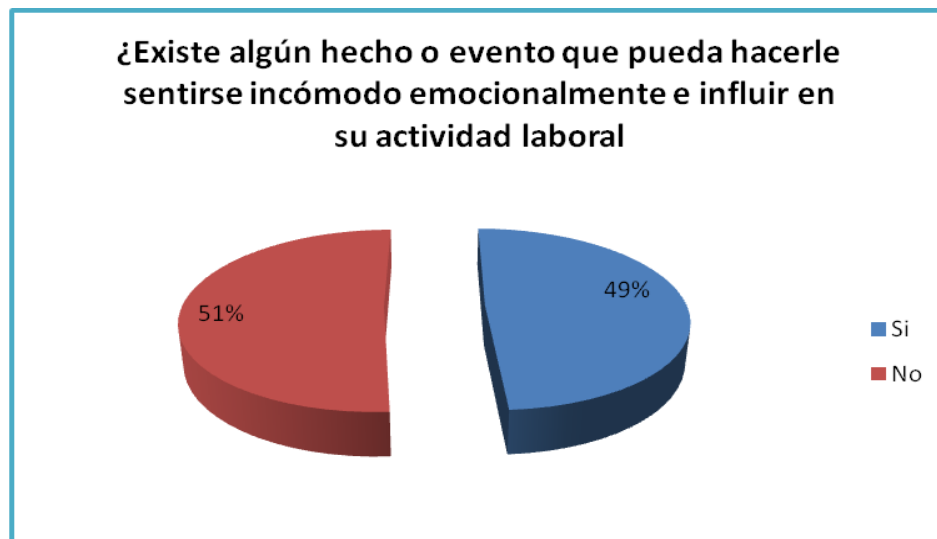


Gráfico #7. Correspondiente a la pregunta: ¿Existe algún hecho o evento que pueda hacerle sentirse incómodo emocionalmente e influir en su actividad laboral? ¿Cuáles?

Para el caso del gráfico, existe alguna situación o evento que pueda desestabilizarlo emocionalmente e influir en su actividad laboral, un 49% de la población considera que si existe ese tipo de eventos en su vida, mientras que el 51% restante cree que no existen sucesos que puedan desestabilizarlos emocionalmente, esto puede deberse a las características particulares de la personalidad, como el machismo, arrogancia entre otras las cuales impiden el reconocimiento de su sentimientos y emociones como seres humanos, en cuanto a los empleados que consideran que existen circunstancias que pueden llegar a desestabilizarlos emocionalmente; son las emergencias que se presentan dentro de su trabajo, los problemas familiares, las pérdidas humanas (Familiares, jefes y víctimas), además de las criticas y falta de reconocimientos que son algunas de las causas que los puede desestabilizar.

4. ¿SE HA SENTIDO MOLESTO ALGUNA VEZ EN EL TRABAJO? ¿Qué respuesta tuvo ante ello?

Tabla #8 Correspondiente a la pregunta: ¿Se ha sentido molesto alguna vez en el trabajo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	76.00%
No	24	24.00%
Total	100	100.00%

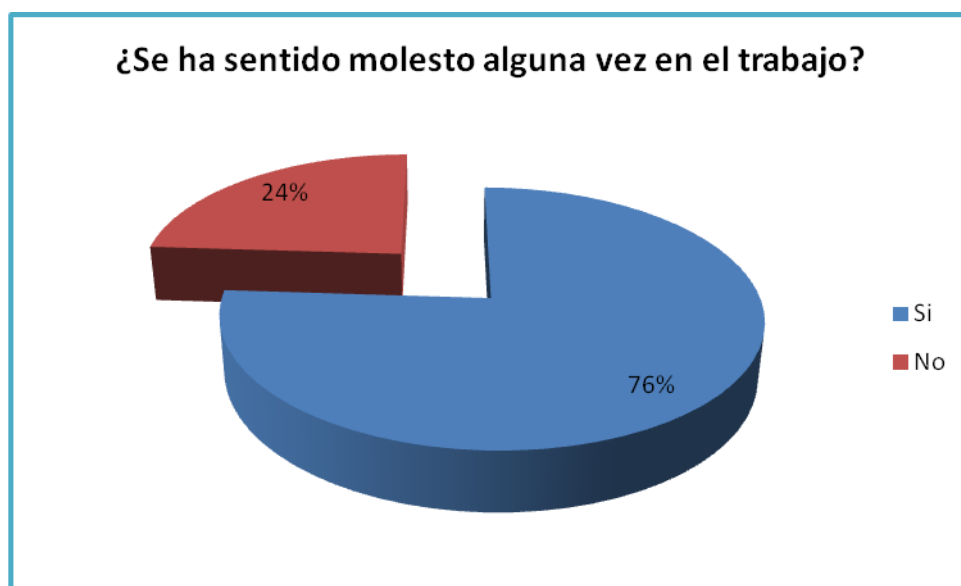


Gráfico #8. Correspondiente a la pregunta: ¿Se ha sentido molesto alguna vez en el trabajo? ¿Qué respuesta tuvo ante ello?

En relación al gráfico se ha sentido molesto alguna vez en el trabajo, un 76% de la población evaluada manifiesta que si se han sentido así, y la reacción que presentaron fue de autocontrol, confrontación, actitud pasiva y responder impulsivamente mientras que el 24% de la población restante considera que no sean sentido molestos en el trabajo en ningún momento.

5. **¿HA VIVENCIADO ALGUNA SITUACIÓN QUE LO HA LLEVADO A SENTIRSE INSATISFECHO EN ALGÚN MOMENTO DE SU VIDA? ¿Qué experimentó e hizo para darle solución a dicho problema?**

Tabla #9. Correspondiente a la vivencia de situaciones que los han llevado a sentirse insatisfechos o disgustos en algún momento de la vida.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	63.00%
No	37	37.00%
Total	100	100.00%

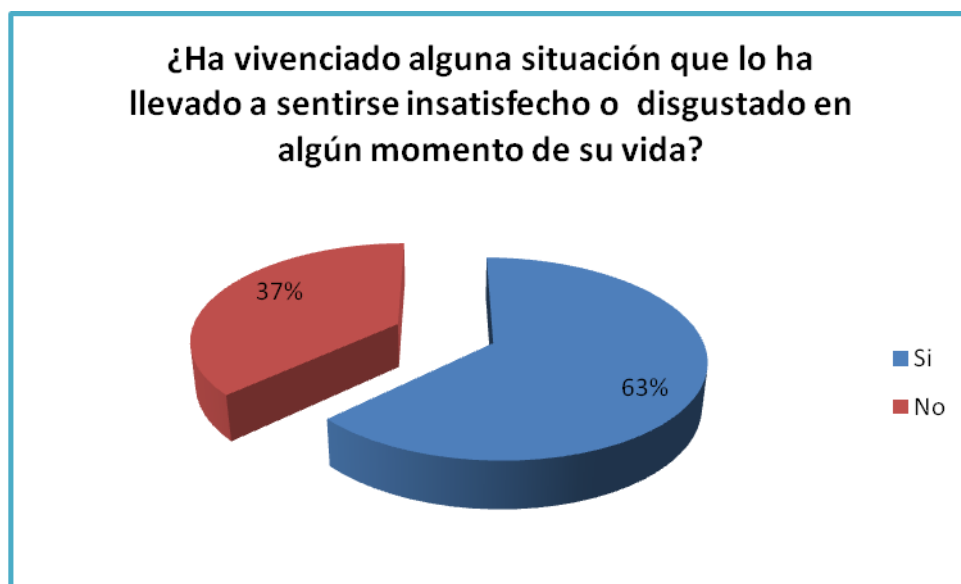


Gráfico #9. Correspondiente a la tabla de vivencias o situaciones que los han llevado a sentirse insatisfechos o disgustos en algún momento de la vida. ¿Qué experimentó e hizo para darle solución a dicho problema?

En el gráfico, se puede observar que un 63% de la población evaluada creen que si se han sentido insatisfechos/as en algún momento de su vida, experimentando un grado de frustración, aceptación, confrontación y actitud pasiva y para darle solución manifestaron que analizaron muy bien la situación, motivándose a salir adelante, mientras que el 37% restante considera que no han vivido una situación así.

6. AL ENCONTRARSE EN UNA SITUACIÓN ADVERSA (YA SEA ESTA DE TIPO LABORAL, FAMILIAR, ECONÓMICA O DUELO) ¿HA LOGRADO SUPERARLO? ¿De qué forma (lo supero)?

Tabla #10. Correspondiente a la pregunta: Al encontrarse en una situación adversa: (ya sea esta de tipo laboral, familiar, económica o duelo) ¿ha logrado superarlo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	100.00%
No	0	0.00%
Total	10	100.00%

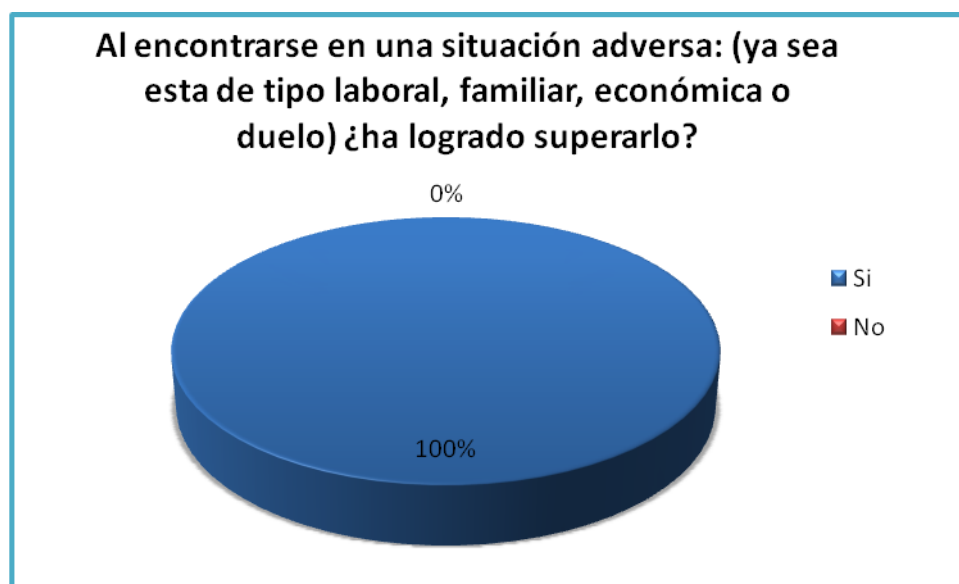


Gráfico #10. Correspondiente a las respuestas de la pregunta: Al encontrarse en una situación adversa: (ya sea esta de tipo laboral, familiar, económica o duelo) ¿ha logrado superarlo? ¿De qué forma (lo supero)?

En el gráfico, al encontrarse en una situación adversa las personas (ya sea esta de tipo laboral, familiar, económica o duelo) han logrado superarlo, un 100% de la población evaluada piensa que si han logrado salir adelante y continuar con su vida diaria, con la ayuda de su familiares y amigos, tranquilizándose ante la situación presentada, con actitud pasiva y sobre todo con la ayuda de Dios, considerándolo en su mayoría un pilar muy importante en sus vidas.

7. CONSIDERA QUE: ¿SUS PROBLEMAS FAMILIARES INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO LABORAL Y VICEVERSA O QUE SUS PROBLEMAS LABORALES INFLUYEN EN EL ÁMBITO FAMILIAR? ¿Por qué?

Tabla #11. Correspondiente a la pregunta: ¿Sus problemas familiares influyen en su rendimiento laboral y viceversa o que sus problemas laborales influyen en el ámbito familiar?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	32.00%
No	68	68.00%
Total	100	100.00%

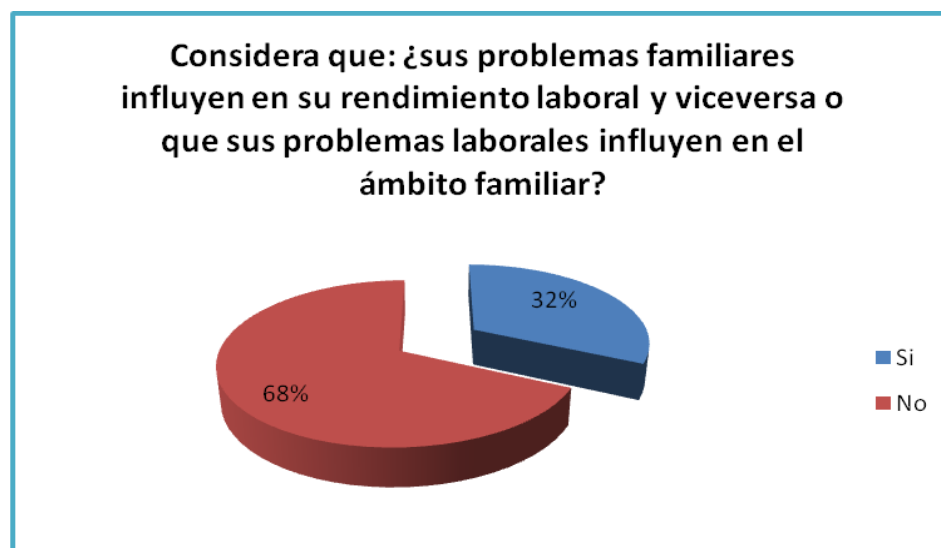


Gráfico #11. Correspondiente a la pregunta: ¿Sus problemas familiares influyen en su rendimiento laboral y viceversa o que sus problemas laborales influyen en el ámbito familiar? ¿Por qué?

Para el caso del gráfico se considera que sus problemas familiares influyen en su rendimiento laboral y viceversa, un 32% de la población expresa que si se ven afectados, ya que es muy difícil separar sus problemas familiares y laborales, ya que hay algunos que trascienden y afectan sus pensamientos y sentimientos, mientras que el 68% restante considera que no les afecta en nada, pues consideran que poseen la capacidad de separar sus problemas y dejarlos en el lugar que corresponden, algunos dicen que les dan solución a dichos problemas en el momento que se presentan, pero en si la capacidad de no afectación puede deberse a las características personales de cada empleado y un poco al miedo de mostrar su debilidad como persona.

8. ¿CUANDO SE LE PRESENTA UN PROBLEMA (YA SEA FAMILIAR, PERSONAL O LABORAL), EN LA INSTITUCIÓN EXISTE EL NIVEL DE CONFIANZA NECESARIO PARA HABLAR CON ALGUIEN Y RECIBIR APOYO?

Tabla #12. Correspondiente a la pregunta: ¿Cuándo se le presenta un problema (ya sea familiar, personal o laboral), en la institución existe el nivel de confianza necesario para hablar con alguien y recibir apoyo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	79.00%
No	21	21.00%
Total	100	100.00%

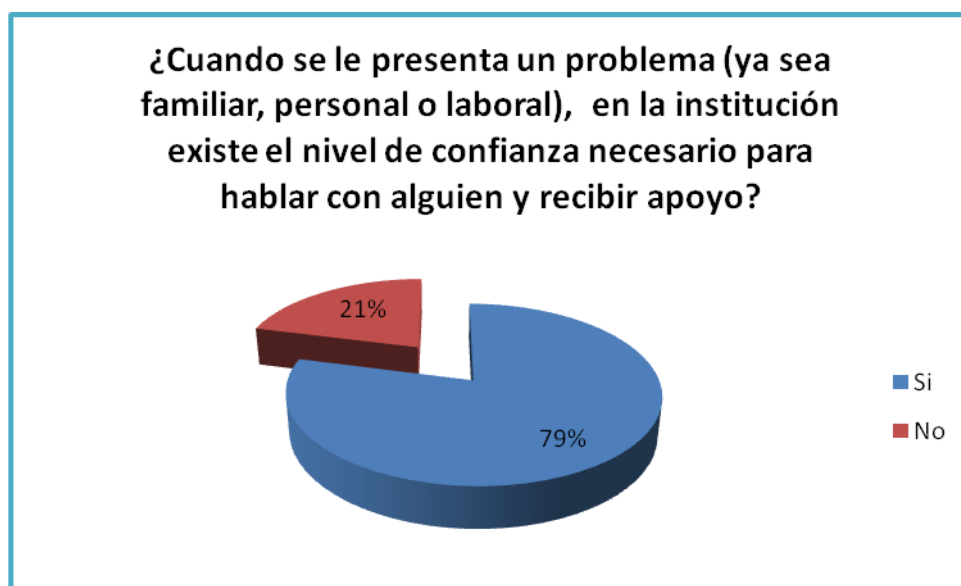


Gráfico #12. Correspondiente al nivel de confianza que pueda o no existir entre los miembros de la institución.

Para el caso del gráfico, cuando se le presenta un problema existe en la institución alguien de confianza necesario con quien se pueda hablar sobre ello, un 79% de la población piensa que si hay personas de confianza, ya que hay compañeros en los que sí puede confiar en pedirles un consejo, el apoyo que necesitan y se sienten escuchados, mientras que el 21% restante considera que no se puede hablar con nadie, pues no confían en los demás y consideran que existe mucha hipocresía entre los compañeros de trabajo.

9. DE ACUERDO CON LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿CÓMO EVALÚA EL APOORTE QUE LE BRINDAN SUS COMPAÑEROS/AS SOBRE SUS PROBLEMAS? Y ¿Por qué?

Tabla #13. Correspondiente a la evaluación del aporte que le brindan sus compañeros/as sobre sus problemas.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	81	81.00%
Regular	12	12.00%
Malo	7	7.00%
Total	100	100.00%

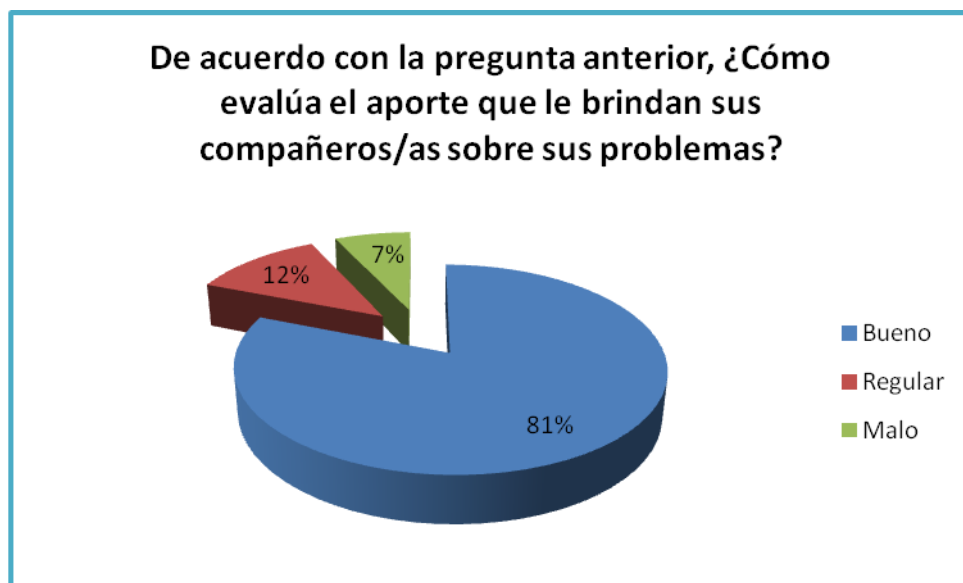


Gráfico #13 Correspondiente a la evaluación del aporte que le brindan sus compañeros/as sobre sus problemas.

En el gráfico correspondiente a la pregunta cómo evalúa el aporte que le brindan sus compañeros de trabajo sobre sus problemas, un 81% de la población manifiesta que es bueno debido al nivel de confianza y apoyo que existe entre compañeros, un 12% lo considera regular, pues consideran que a no todos se les trata igual, más bien depende del nivel jerárquico que posea y el liderazgo que exista, mientras que el 7% restante considera malo el aporte que le brindan los demás ya que no confían en las demás personas.

B) Sinergia.

10. ¿CONOCE O HA ESCUCHADO EL TÉRMINO “SINERGIA”? ¿Qué conoce?

Tabla #14 Correspondiente a la pregunta: ¿Conoce o ha escuchado el término “Sinergia”?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	15.00%
No	85	85.00%
Total	100	100.00%

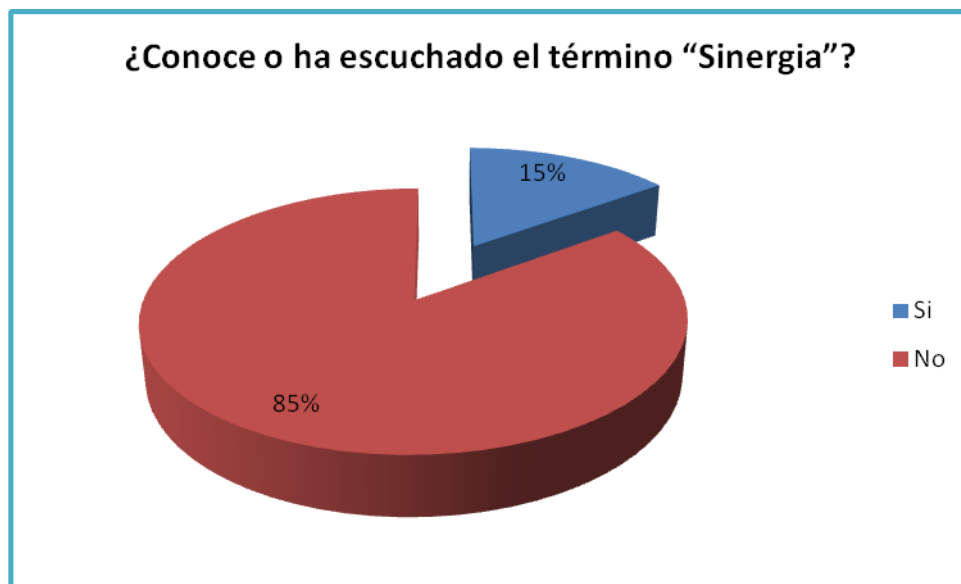


Gráfico #14. Correspondiente a la pregunta: ¿Conoce o ha escuchado el término “Sinergia”? ¿Qué conoce?

Para el caso de si la población evaluada conoce o escuchado el término de sinergia alguna vez un 15% respondió que si lo habían escuchado, pero no poseen el conocimiento del concepto adecuado y mucho menos como pueden implementarlo en su diario vivir, mientras que el 85% restante menciono que no sabía sobre el término y nunca lo habían escuchado en ningún lugar que era la primera vez que alguien les hablaba sobre ello.

11. ¿DE QUÉ FORMA CONSIDERA ADECUADO DARLE SOLUCIÓN A UN PROBLEMA LABORAL? ¿Por qué?

Tabla #15. Correspondiente a la pregunta: ¿De qué forma considera adecuado darle solución a un problema laboral?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Colectiva	56	56.00%
Individual	12	12.00%
Ambos	32	32.00%
Total	100	100.00%

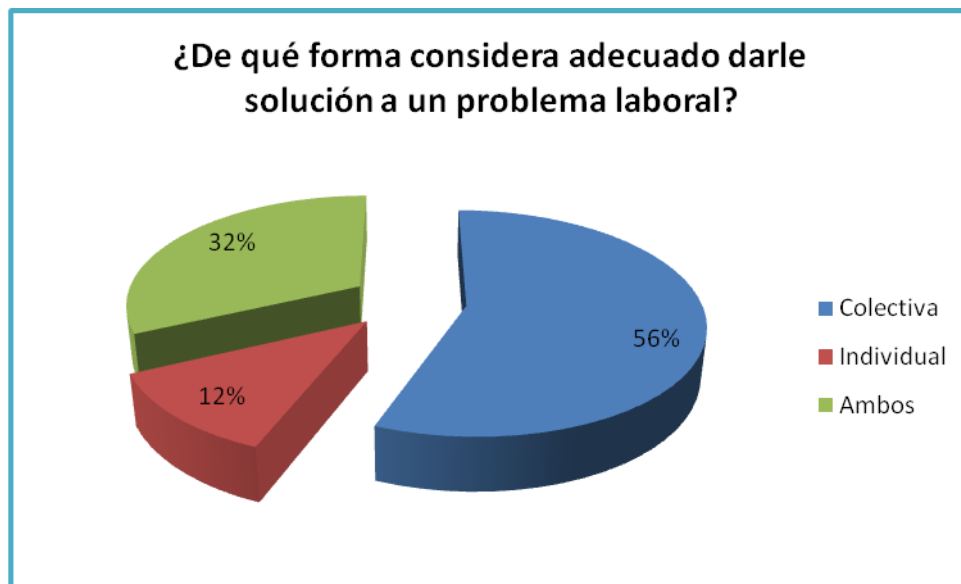


Gráfico #15. Correspondiente a la pregunta: ¿De qué forma considera adecuado darle solución a un problema laboral? ¿Por qué?

En el caso del gráfico que hace alusión a la forma en que las personas consideran adecuado darle solución a un problema se observa que; un 56% cree que la mejor forma de resolver los problemas es colectiva, debido a la naturaleza del trabajo que así lo requiere, a su vez les permite obtener más ideas y por ende garantiza el éxito en el trabajo, mientras que el 32% restante de la población indica que debe hacerse de ambas formas primero individual y luego colectiva, si no se obtienen los resultados esperados de manera individual se involucra el equipo y el 12% considera adecuado hacerlo de manera individual ya que consideran que una sola persona es capaz de resolver el problema y si el inconveniente es con otra persona, ella debe de ser la que lo resuelva no sus compañeros para evitar involucrarlos.

12. ¿Cree que su trabajo se podría ver influido negativamente por la falta de involucramiento de sus compañeros? ¿Por qué?

Tabla #16. Correspondiente a la pregunta: ¿Cree que su trabajo se podría ver influido negativamente por la falta de involucramiento de sus compañeros?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	54.00%
No	46	46.00%
Total	100	100.00%



Gráfico #16. Correspondiente a la pregunta: ¿Cree que su trabajo se podría ver influido negativamente por la falta de involucramiento de sus compañeros? ¿Por qué?

Para el caso del gráfico sobre que creen las personas que si se podrían ver influenciadas de forma negativa por la falta de involucramiento de sus compañeros de trabajo, un 54% dijo que si les influye, ya que su trabajo es puramente en equipo y si falla uno, fallan todos, así como también dicen estar afectados por la sobrecarga de trabajo debido a que las funciones no están bien definidas, esto debido a que existe una falta de apoyo y aportes, mientras que el 46% de la población manifestó que no se ve afectado por el carácter de trabajo que se requiere, considerándolo ser individual así como también manifiestan que siempre se trabaja en equipo para evitar riesgos.

13. ¿CREE QUE LA DISTRIBUCIÓN DE SUS ACTIVIDADES LABORALES ES LA IDÓNEA O MÁS ADECUADA PARA PERMITIRLE DESARROLLARSE COMO UN TRABAJADOR Y PROFESIONAL INTEGRRO? ¿Por qué?

Tabla #17 Correspondiente a la pregunta: ¿Cree que la distribución de sus actividades laborales es la idónea o más adecuada para permitirle desarrollarse como un profesional íntegro?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	84.00%
No	16	16.00%
Total	100	100.00%

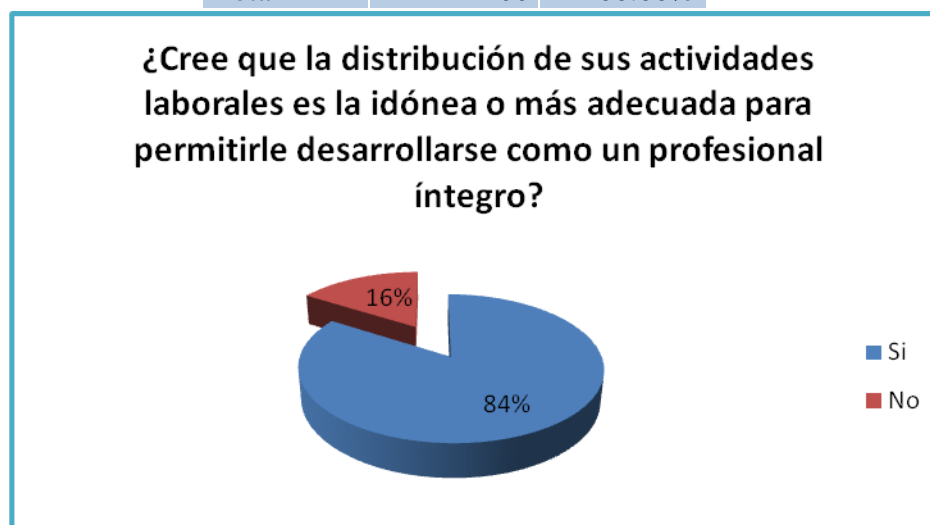


Gráfico #17. En el gráfico, cree que las distribuciones de sus actividades es la más idónea para desarrollarse como un trabajador y profesional integral, a lo que la población respondió un 84% que si son las más idóneas permitiéndoles desarrollar sus funciones, desempeñándolas con lo que se posee, consideran estar bien capacitados y tener una distribución bien equitativa de su trabajo lo que les permite cumplir satisfactoriamente sus actividades, mientras que el 16% expresa que la distribución de sus actividades no son las más adecuadas, lo que les impide desarrollarse como buenos profesionales ya que presentan mucha sobrecarga de trabajo, falta de capacitación para ejercer el puesto, no hay apoyo ni control en el trabajo y sobretodo dicen existir restricciones y falta de planes alternos en emergencias que se salen de lo normal, ya que el protocolo que deben de seguir es muy cerrado. Existen algunas contradicciones en relación a las respuestas brindadas por el personal, las cuales se deben en algunos casos a la diferencia de los puestos de trabajo que ejercen y algunas se deben a la insatisfacción que existen en relación al cargo que ejecutan actualmente.

14. ¿CONSIDERA NECESARIO EL TRABAJO EN EQUIPO? ¿Por qué?

Tabla #18. Correspondiente a la pregunta: ¿Considera necesario el trabajo en equipo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	98.00%
No	2	2.00%
Total	100	100.00%

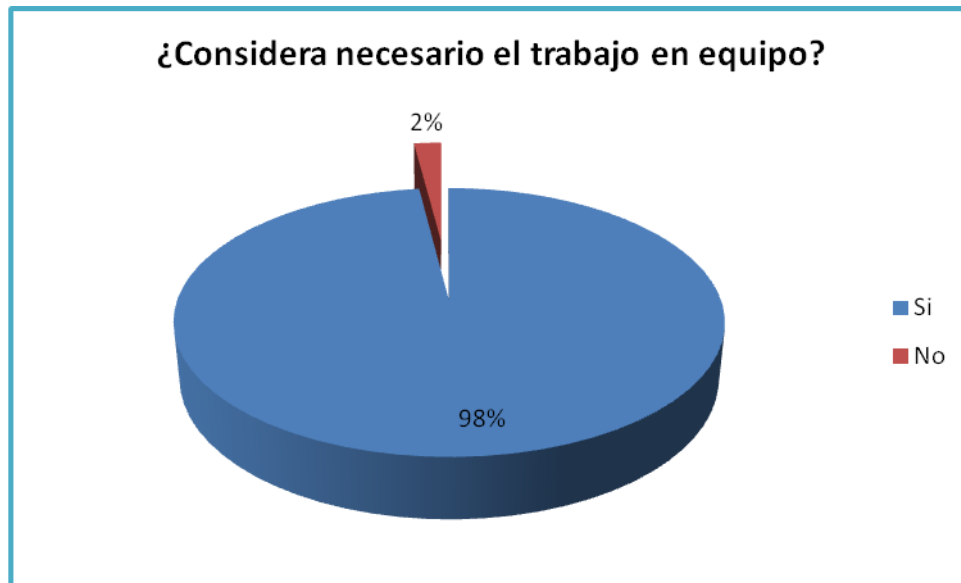


Gráfico #18. Correspondiente a la pregunta: ¿Considera necesario el trabajo en equipo? ¿Por qué?

En cuanto al gráfico considera necesario el trabajo en equipo, se observa que el 98% de la población menciona que si es necesario, debido a la naturaleza del trabajo no lo puede hacer todo una sola persona, hay un trabajo mejor y se hace más fácil y equitativo, mientras que solo un 2% considera que no es necesario el trabajo en equipo ya que se interrumpen los objetivos de la persona a manera individual, generándoles confusión y descontrol.

15. ¿CUÁLES CREE USTED QUE SON LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL TRABAJAR EN EQUIPO?

Tabla #19. Concerniente a la pregunta: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que se podrían obtener al trabajar en equipo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Más eficiencia, eficacia para el éxito laboral	64	64.00%
Compartir las responsabilidades	10	10.00%
La convivencia y la comunicación	6	6.00%
Alcanzar más rápido los objetivos y sobrepasarlos	15	15.00%
Mayor seguridad, satisfacción y aprendizaje	5	5.00%
Total	100	100.00%

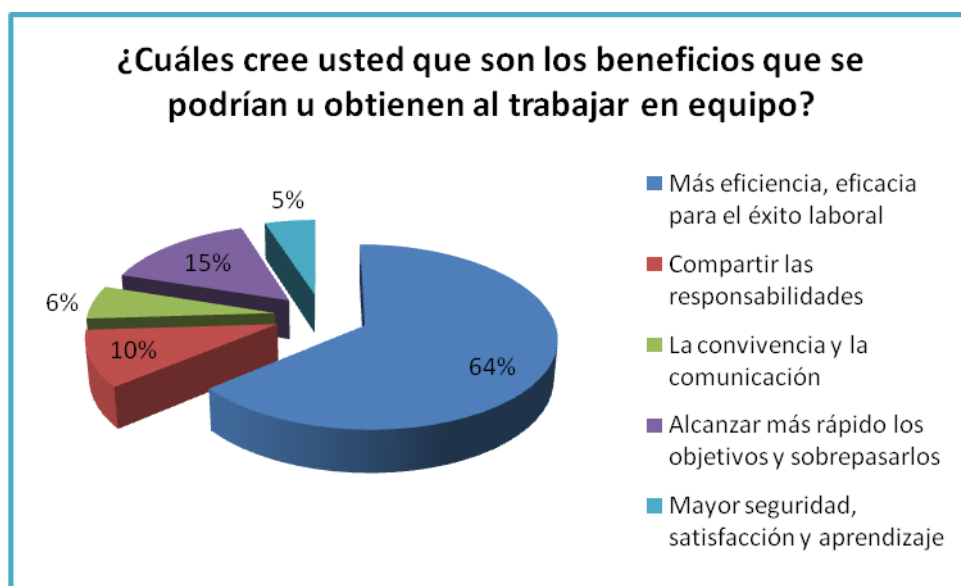


Gráfico #19. Concerniente a la pregunta: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que se podrían obtener al trabajar en equipo?

De acuerdo a lo representado en este gráfico se tiene que la mayoría de personas considera que los beneficios de trabajar en equipo son: Más eficiencia, eficacia para el éxito laboral con un 64%, un 10% consideran compartir las responsabilidades, otro 6% dice la convivencia y la comunicación, mientras que un 15% considera alcanzar más rápido los objetivos y sobrepasarlos y el 5% restante considera que hay mayor seguridad, satisfacción y aprendizaje para ponerlo en práctica en futuras actividades.

16. ¿CONSIDERA USTED QUE EL ÉXITO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEPENDE DEL INVOLUCRAMIENTO RECÍPROCO ENTRE LAS JEFATURAS Y LOS COLABORADORES? ¿En qué cree que beneficia esto?

Tabla #20. Concerniente a la pregunta: ¿Considera usted que el éxito del trabajo en equipo depende del involucramiento recíproco entre las jefaturas y los colaboradores?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	100.00%
No	0	0.00%
Total	100	100.00%



Gráfico #20. Representación de la pregunta: ¿Considera usted que el éxito del trabajo en equipo depende del involucramiento recíproco entre las jefaturas y los colaboradores? ¿En qué creen que beneficia esto?

De acuerdo al gráfico referente a la pregunta del éxito del trabajo en equipo, un 100% considera que si depende del involucramiento recíproco entre las jefaturas y los colaboradores, beneficiando en la mejora de la comunicación, mayor confianza, compañerismo, respeto mutuo, mas aportes, apoyo, y que genera más el liderazgo y armonía para lograr un mejor trabajo más eficiente y eficaz, a su vez muestra las capacidades individuales de cada uno de los empleados.

17. CONSIDERA USTED QUE: ¿TODOS LOS EMPLEADOS TRABAJAN BAJO UN OBJETIVO COMÚN EN LA INSTITUCIÓN? ¿Por qué?

Tabla #21 Concerniente a la pregunta: Considera usted que: ¿todos los empleados trabajan bajo un objetivo común en la institución?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	54.00%
No	37	37.00%
Algunas veces	9	9.00%
Total	100	100.00%



Gráfico #21. Concerniente a la pregunta Considera usted que: ¿todos los empleados trabajan bajo un objetivo común en la institución? ¿Por qué?

En el presente gráfico se puede observar que un 54% de la población, si trabajan bajo un mismo objetivo, el cual es ayudar a la sociedad y sacar adelante a la institución, un 37% considera que no trabajan bajo un objetivo en común, a su vez manifiestan que en el camino se pierden los ideales, en relación a los objetivos de los operativos y los administrativos dicen ser diferentes por lo tanto los intereses son otros, como también los cargos y obligaciones son distintos; evaluando el trato no equitativo, mientras el 9% restante de la población sujeto a estudio, hacen mención que solo algunas veces se trabaja bajo un objetivo en común. Los resultados presentados hace evidente como una parte de los entrevistados consideran que no trabajan bajo un mismo objetivo, se debe a la marcada división que existe entre los administrativos y colaboradores, en la cuales ambos devalúan el trabajo del otro sector y viceversa.

18. ¿CONSIDERA QUE SUS OPINIONES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN Y SU ÁREA DE TRABAJO SON TOMADAS EN CUENTA? ¿Por qué?

Tabla #22. Concerniente a la pregunta: ¿Considera que sus opiniones dentro de la institución y su área de trabajo son tomadas en cuenta?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	69.00%
No	11	11.00%
A veces	20	20.00%
Total	100	100.00%

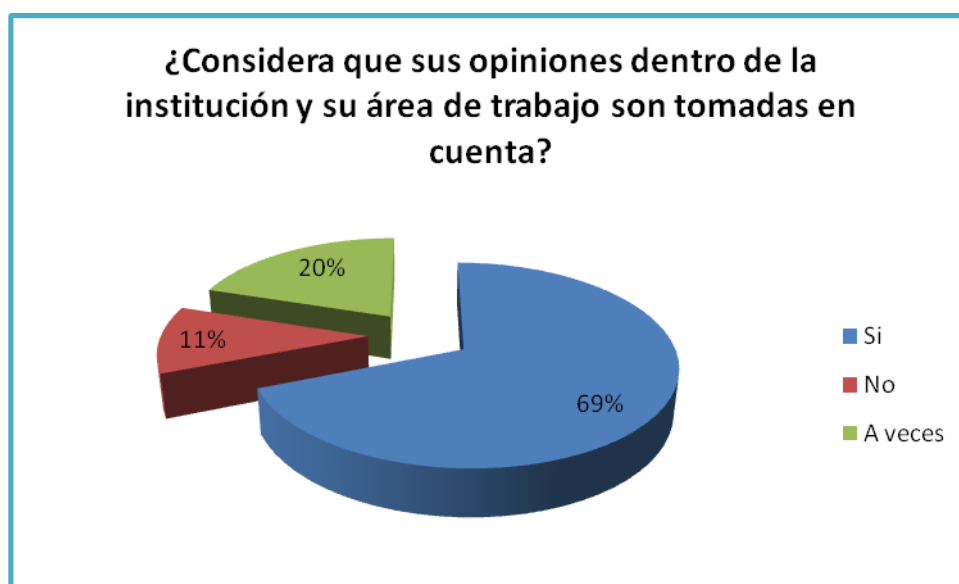


Gráfico #22 Concerniente a la pregunta: ¿Considera que sus opiniones dentro de la institución y su área de trabajo son tomadas en cuenta? ¿Por qué?

En el gráfico se observa que los sujetos entrevistados consideran en un 69% que sus opiniones dentro de la institución y su área de trabajo si son tomadas en cuenta y que en ocasiones son ejecutadas pero que siempre son escuchados por sus jefes inmediatos, aunque en ocasiones no trascienden, pero manifiestan tener apertura para poder expresar sus puntos de vista u opiniones, un 11% considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta, pues no se les escucha sus aportes desde las jefaturas ni a nivel institucional, mientras que el 20% restante consideran que sus opiniones a veces si son tomadas en cuenta dentro de la institución y a veces no, ya que depende más de cada área de trabajo el nivel de la apertura o no para poder ser escuchados.

19. ¿QUÉ OPINA USTED SOBRE EL TENER DIFERENTES PUNTOS DE VISTA DENTRO DE UN GRUPO DE TRABAJO? ¿Por qué?

Tabla #23 Concerniente a la pregunta: ¿Qué opina usted sobre el tener diferentes puntos de vista dentro de un grupo de trabajo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Beneficia	68	68.00%
Perjudica	8	8.00%
Depende de la situación	24	24.00%
Total	100	100.00%

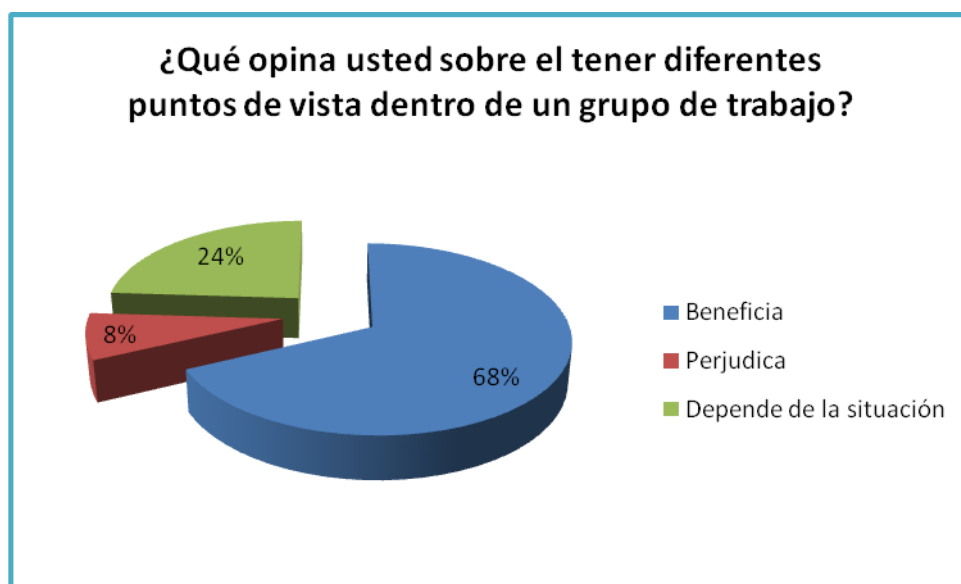


Gráfico #23. Concerniente a la pregunta: ¿Qué opina usted sobre el tener diferentes puntos de vista dentro de un grupo de trabajo? ¿Por qué?

En el gráfico se observan las diferentes respuestas sobre el tener diferentes puntos de vista dentro de un equipo de trabajo, un 68% cree que beneficia porque existen más ideas para poder llegar a la alternativa más viable y garantizar el éxito de lo que se va a realizar, un 8% dice que perjudica el tener diferentes puntos de vista, ya que existen diferentes maneras de pensar y una falta de objetivos en común, mientras que un 24% de la población evaluada considera que depende de la situación, por tanto si se llega a un acuerdo en común beneficia y si no, este perjudica ya que no logran ponerse de acuerdo en lo que es más conveniente para realizar una actividad en específico.

20. ¿LE MOTIVA A USTED TRABAJAR EN EQUIPO?

Tabla #24. Concerniente a la pregunta: ¿Le motiva a usted trabajar en equipo?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	96.00%
No	4	4.00%
Total	100	100.00%

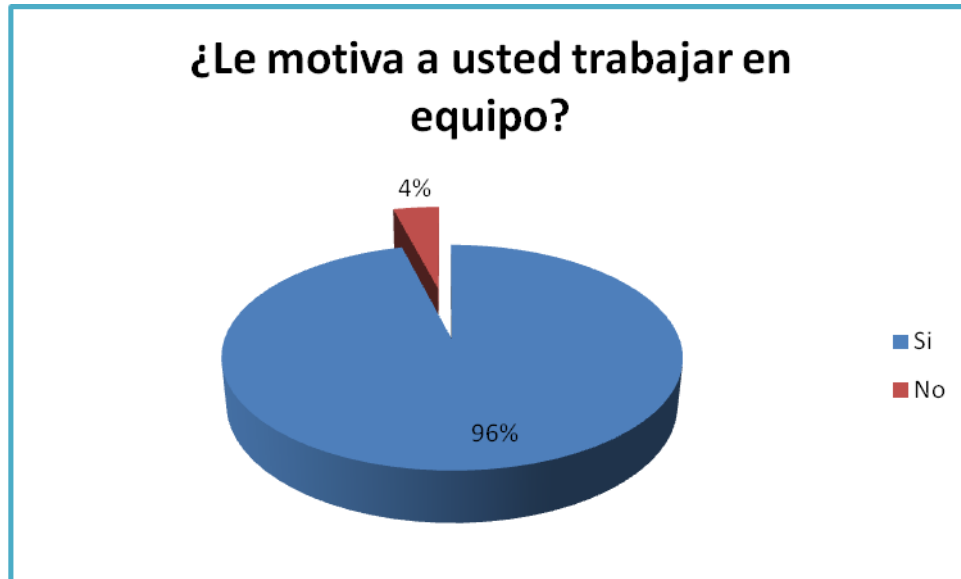


Gráfico #24. Concerniente a la pregunta: ¿Le motiva a usted trabajar en equipo?

El gráfico se puede observar que un 96% de los empleados si les motiva trabajar en equipo debido a que les permite lograr la eficiencia en el equipo, además de contribuir en la convivencia con los demás, facilitar el trabajo, sentirse satisfechos por lo realizado, aprender más de los demás, que el éxito dependa de todos sus compañeros, mejora la comunicación y ayudar a los demás es lo que los motiva a trabajar en equipo, a su vez esto les permite demostrar sus habilidades personales y laborales, mientras que un 4% piensa que no les motiva en nada trabajar en equipo, ya que consideran que ellos son capaces de hacer lo que les corresponde sin la ayuda de nadie denominándose autosuficientes para realizar el trabajo designado.

Análisis de los Resultados de Test y Escalas.

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de los diferentes Test y Escalas administradas en la investigación, en donde cabe mencionar que dos de los instrumentos utilizados contienen una escala ordinal caracterizada por ubicar una serie de frases por niveles: de acuerdo, totalmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, llamándose Escala de Likert. Sin embargo para una mejor percepción de los datos obtenidos se hace necesario unificar éstos grados en sólo dos criterios: Afirmativo (Abarcando los grados de acuerdo y totalmente de acuerdo) y negativo (Englobando a totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), de las actitudes medidas.

➤ ESCALA DE RESILIENCIA.

Tabla #25. Escala de Resiliencia Aplicada a los trabajadores y trabajadoras del Cuerpo de Bomberos de El Salvador Correspondiente al Reactivo I.

Reactivo: I. Ecuanimidad		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00%
En Desacuerdo	20	1.00%
De Acuerdo	852	34.00%
Totalmente De Acuerdo	1618	65.00%
Totales	2490	100.00%

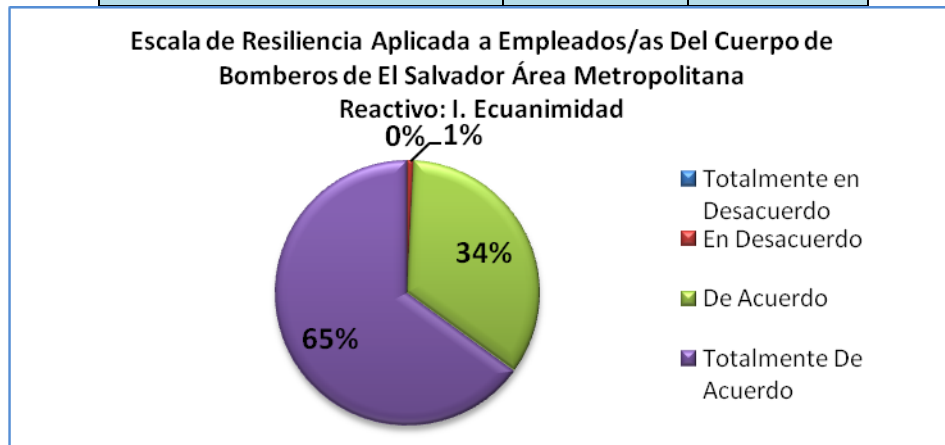


Gráfico #25. Correspondiente a la Tabla del Reactivo I. Ecuanimidad.

En el presente gráfico se evidencia que un 1 % de la población no se considera ecuaníme, mientras que un 99% considera que poseen ecuanimidad, la cual hace referencia a la actitud equilibrada y constante frente a la perspectiva balanceada de la propia vida y experiencias.

Tabla #26 Escala de Resiliencia Aplicada a los trabajadores y trabajadoras del Cuerpo de Bomberos de El Salvador Correspondiente al Reactivo II.

Reactivo II. Perseverancia		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	0.05%
En Desacuerdo	114	3.10%
De Acuerdo	1650	45.00%
Totalmente De Acuerdo	1900	51.85%
Totales	3666	100.00%

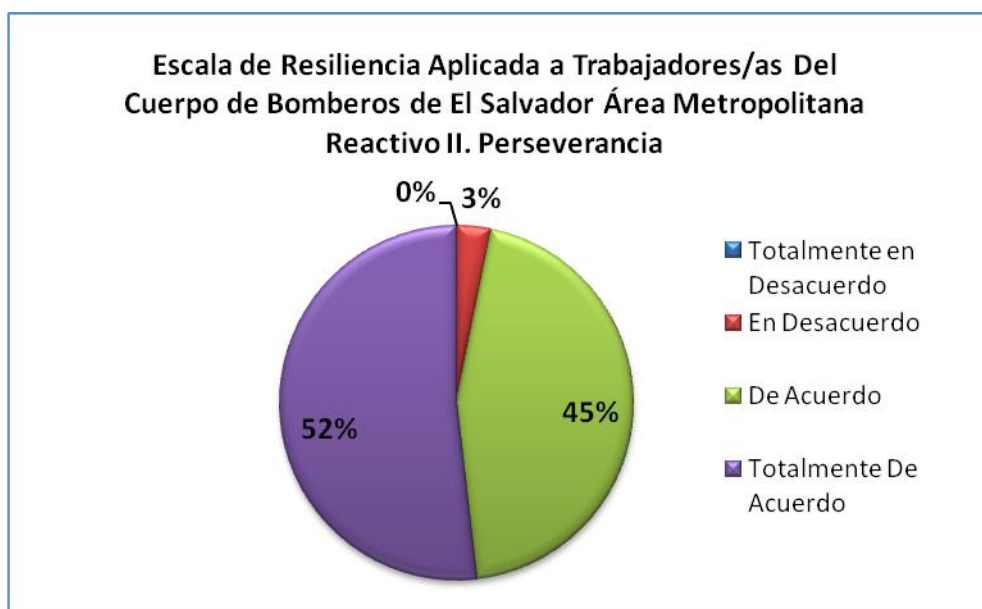


Gráfico #26. Correspondiente a la Tabla del Reactivo II. Perseverancia

En este gráfico, se observa que un 97% de la población evaluada manifiestan ser perseverantes ante la adversidad o el desaliento, y a tener un fuerte deseo de logro y la autodisciplina, lo cual es comprobable en cuanto al desarrollo de su trabajo, mientras que un 3% de los empleados no se consideran a sí mismos como perseverantes.

Tabla #27. Escala de Resiliencia Aplicada a los trabajadores y trabajadoras del Cuerpo de Bomberos de El Salvador Correspondiente al Reactivo III.

Reactivo III. Confianza En Sí Mismo		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	7	0.23%
En Desacuerdo	77	2.53%
De Acuerdo	1365	44.88%
Totalmente De Acuerdo	1592	52.35%
Totales	3041	100.00%

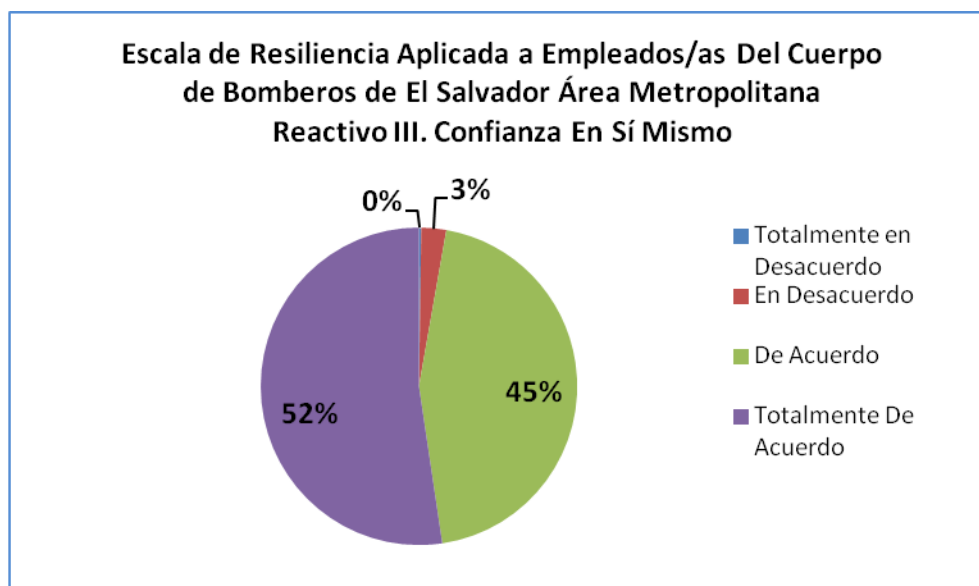


Gráfico #27. Correspondiente a la Tabla del Reactivo II. Confianza en sí Mismo.

Se puede observar en este gráfico que un 97% de la población evaluada están totalmente de acuerdo en que poseen mucha confianza en sí mismos/as, haciendo alusión que este nivel de confianza enfatiza la habilidad para creer no solamente en las personas y en sí mismas, sino también en sus capacidades, sin embargo un 3% de la muestra manifiesta que no poseen confianza en sí mismos/as, ni en otras personas.

Tabla #28. Escala de Resiliencia Aplicada a los trabajadores y trabajadoras del Cuerpo de Bomberos de El Salvador Correspondiente al Reactivo IV.

Reactivo IV. Satisfacción Personal		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	19	1.00%
En Desacuerdo	88	3.00%
De Acuerdo	1098	40.00%
Totalmente De Acuerdo	1513	56.00%
Totales	2718	100.00%

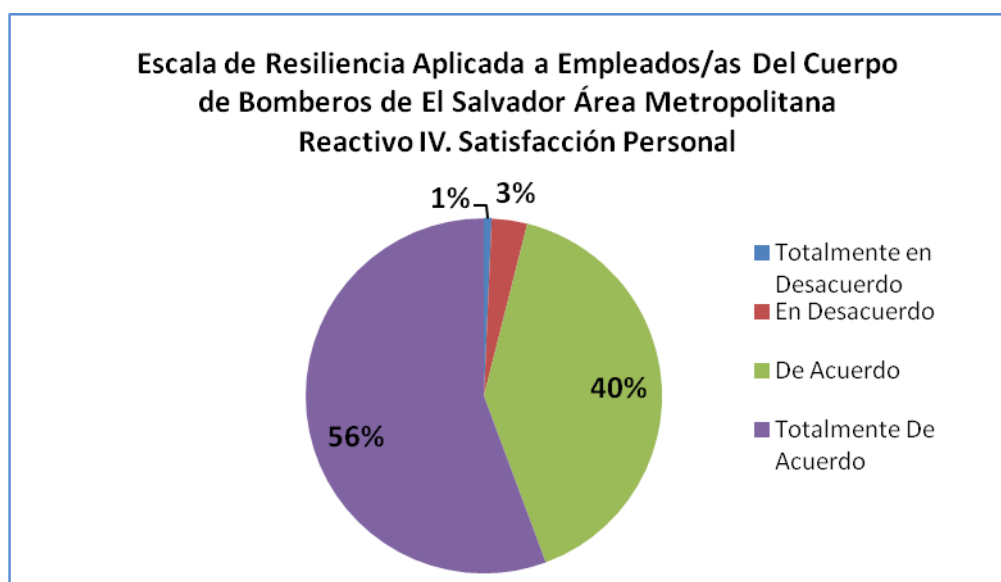


Gráfico #28. Correspondiente a la Tabla del Reactivo IV. Satisfacción Personal

Para el caso de la satisfacción personal un 96% de los trabajadores y trabajadoras manifiestan que poseen satisfacción personal, la cual hace énfasis en la comprensión del significado de la vida y sobre el cómo se contribuye a ésta, mientras que un 3% manifiesta que no existe en ellos satisfacción personal.

Tabla #29. Escala de Resiliencia Aplicada a los trabajadores y trabajadoras del Cuerpo de Bomberos de El Salvador Correspondiente al Reactivo V.

Reactivo V. Sentirse Bien Solo		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	0.25%
En Desacuerdo	32	2.07%
De Acuerdo	642	41.63%
Totalmente De Acuerdo	864	56.03%
Totales	1542	100.00%

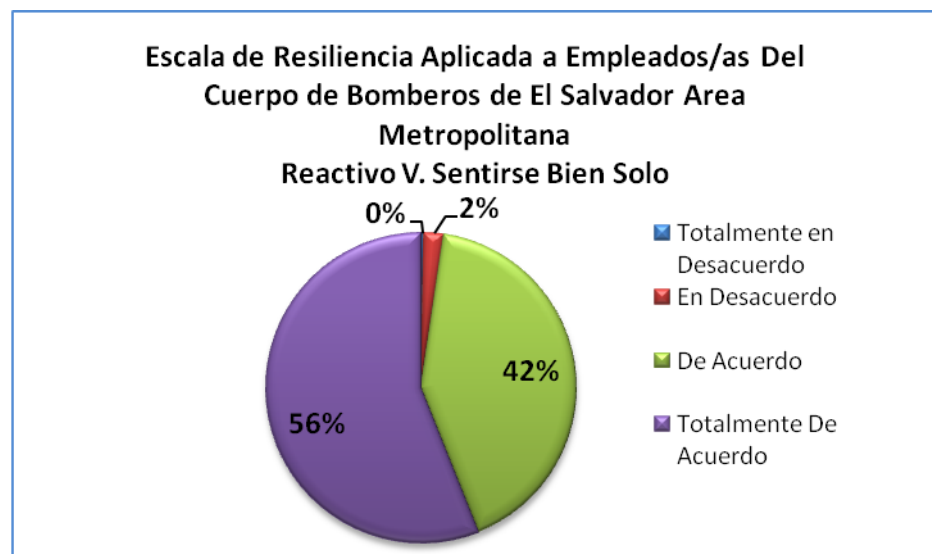


Gráfico #29. Correspondiente a la Tabla del Reactivo V Sentirse Bien Solo.

En relación al gráfico que representa al reactivo de sentirse bien solo, un 98% de trabajadores y trabajadoras consideran que se sienten bien estando solos, el sentirse solitario se refiere a la existencia de un significado de libertad, sentirse únicos e importantes con ellos/as mismos/as y otras personas, mientras que solamente un 2% considera que no se sienten bien solos señalando estar en desacuerdo con el reactivo de la escala.

➤ **TEST SITUACIONAL DEL EQUIPO.**

Como se describe en el apartado anterior para una mejor percepción de los datos obtenidos se hace necesario unificar éstos grados en sólo dos criterios: Afirmativo (Abarcando los grados de acuerdo y totalmente de acuerdo) y negativo (Englobando a totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), de las actitudes medidas, pues este test utiliza una Escala de Likert en sus opciones de respuesta.

Tabla #30. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 1: Habilidades Complementarias.

Test Situacional del Equipo		
Reactivo 1: Habilidades Complementarias		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	27	5.45%
En Desacuerdo	52	10.51%
De acuerdo	216	43.64%
Totalmente De acuerdo	200	40.40%
Totales	495	100.00%

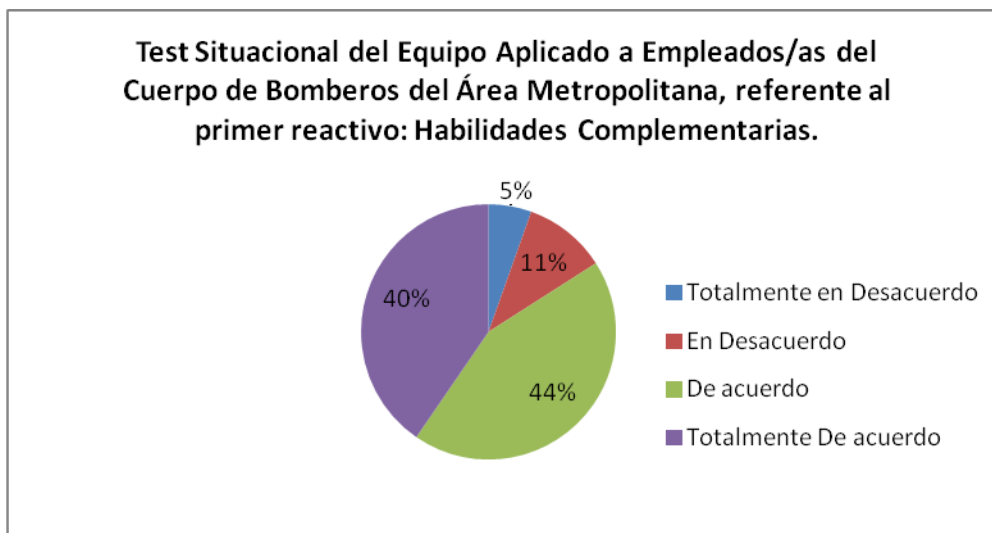


Gráfico #30. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 1: Habilidades Complementarias.

En el gráfico se puede observar que un 84% de los empleados consideran que existe capacidad de trabajo en equipo referente a las habilidades complementarias es decir que hay habilidades individuales que se complementan en el grupo, por lo contrario el 16% piensa que no existen habilidades en donde puedan complementarse unos a otros en el equipo de trabajo.

Tabla #31. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 2: Actitud Positiva.

Test Situacional del Equipo		
Reactivo 2: Actitud Positiva.		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	49	8.25%
En Desacuerdo	138	23.23%
De acuerdo	250	42.09%
Totalmente De acuerdo	157	26.43%
Totales	594	100.00%

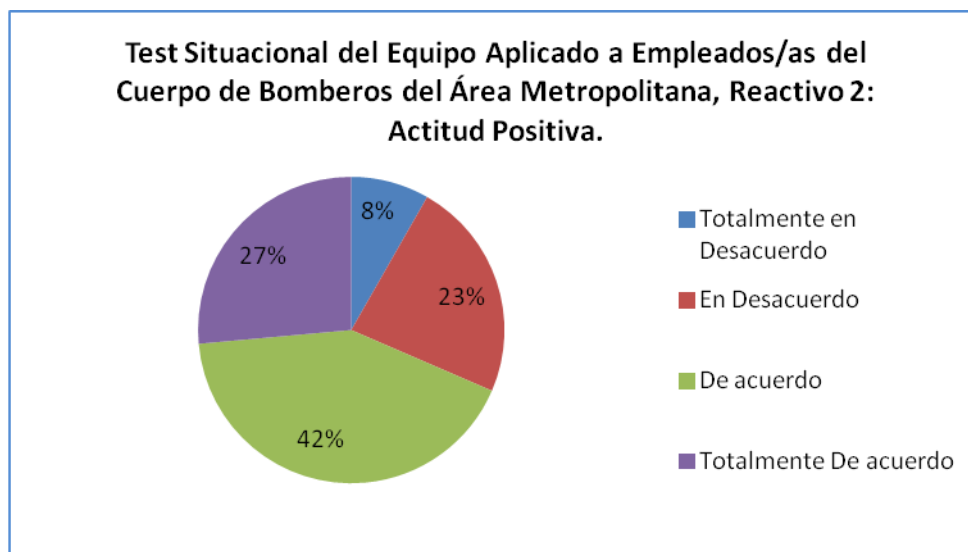


Gráfico #31. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 2: Actitud Positiva.

En el gráfico se puede observar que un 69% de los empleados consideran que existe un trabajo de equipo con una actitud positiva, mientras que un 31% opina que carecen de actitud positiva en el grupo de trabajo. Los datos anteriores evidencian que existen empleados insatisfechos de sus propias actitudes y asimismo con la actitud de sus compañeros debido a la división marcada que existe entre los administrativos y operativos, constatada por medio de la observación y sus relaciones e interacción con él personal.

Tabla #32. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 3: Presencia de un objetivo en común.

Test Situacional del Equipo.		
Reactivo 3: Presencia de un objetivo en común.		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	21	3.54%
En Desacuerdo	69	11.62%
De acuerdo	258	43.43%
Totalmente De acuerdo	246	41.41%
Totales	594	100.00%

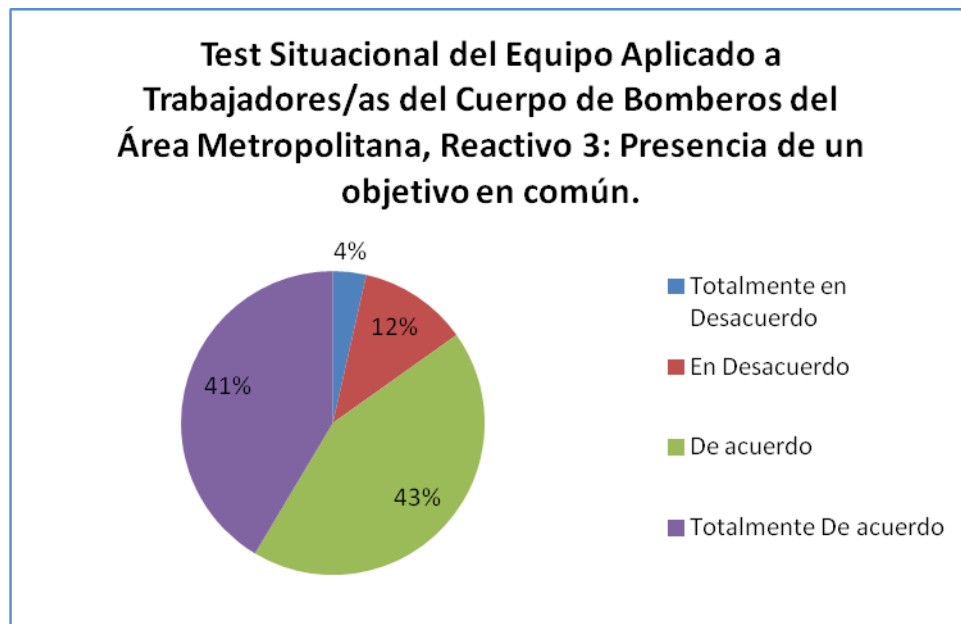


Gráfico #32. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 3: Presencia de un objetivo en común.

Se puede observar que un 84% del personal manifiesta que sí existe un objetivo en común en el equipo, en relación al trabajo que desempeñan, lo que puede contrastarse con la información vertida en las entrevistas, en la cual se describe como su único objetivo en común el hecho de apagar incendios, salvar vidas y los bienes materiales como parte de su función principal, dejando de lado los objetivos administrativos que los identifican como verdadera institución unificada. Por otro lado, el 16% restante de la población consideran lo contrario (No hay objetivos en común).

Tabla #33. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 4: Metas específicas de desempeño.

Test Situacional del Equipo		
Reactivo 4: Metas específicas de desempeño.		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	51	8.59%
En Desacuerdo	164	27.61%
De acuerdo	254	42.76%
Totalmente De acuerdo	125	21.04%
Totales	594	100.00%

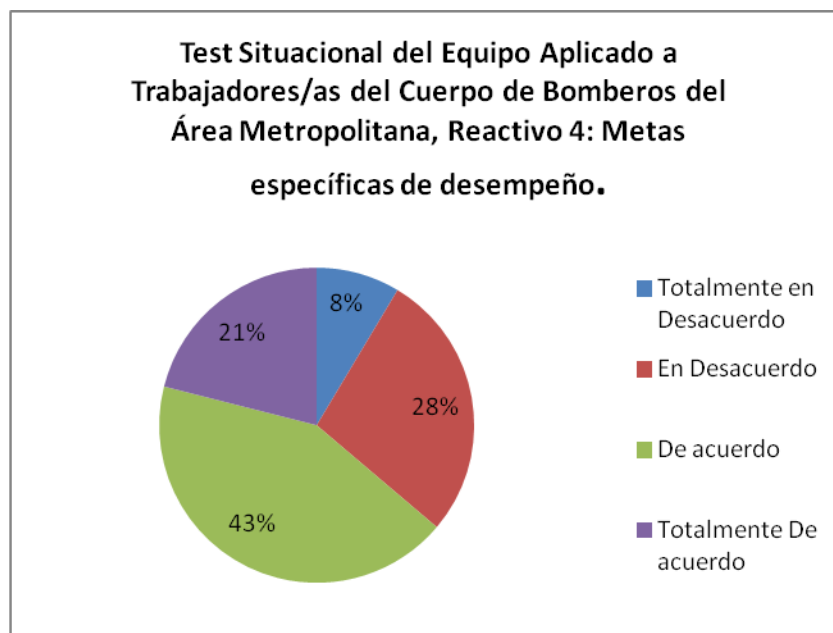


Gráfico #33. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 4: Metas específicas de desempeño.

En el gráfico se puede observar que, un 64% los trabajadores/as consideran que sí hay metas específicas que se ejecutan en sus labores, lo que les permite conseguir un objetivo en el equipo con dirección y persistencia, lo que hace referencia a las actitudes propias y de los demás hacia el trabajo; mientras que un 36% significativo de la población manifiestan que hay deficiencias en la obtención de las metas específicas de desempeño, y probablemente se deban a que están en desacuerdo con las mismas y en su compromiso de llevarlas a cabo.

Tabla #34. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 5: Responsabilidades Compartidas.

Test Situacional del Equipo.		
Reactivo 5: Responsabilidades compartidas.		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	41	8.28%
En Desacuerdo	88	17.78%
De acuerdo	188	37.98%
Totalmente De acuerdo	178	35.96%
Totales	495	100.00%

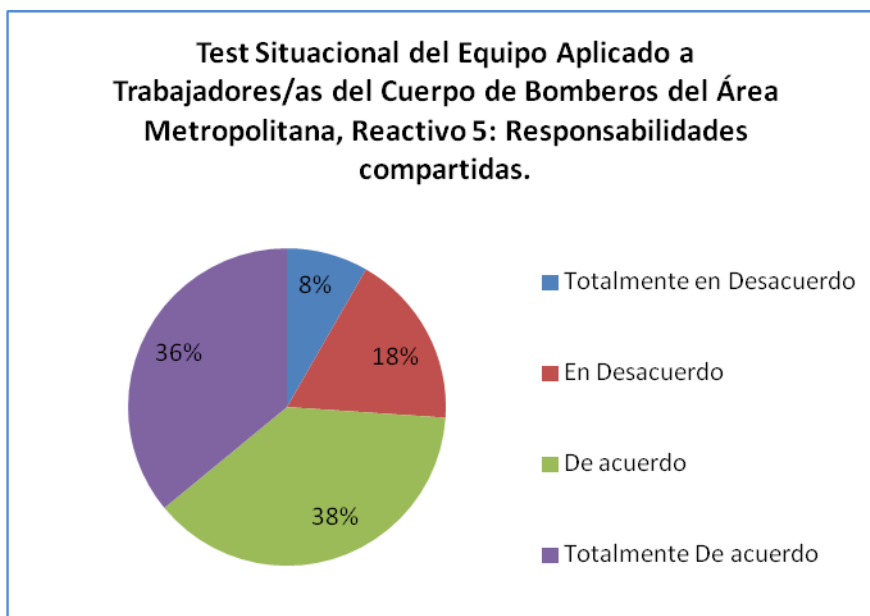


Gráfico #34. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 5: Responsabilidades Compartidas.

En el gráfico se puede observar que un 72% de los empleados y empleadas piensan que existe el trabajo en equipo referente a las responsabilidades compartidas, mientras que el 28% restante considera que las responsabilidades no son compartidas en el grupo de trabajo. Obsérvese que este último porcentaje es significativo, y que probablemente de acuerdo a las respuestas emitidas en la entrevista se deba a que primordialmente no hay una buena delegación de sus funciones.

Tabla #35. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 6: Comunicación Efectiva.

Test Situacional del Equipo		
Reactivo 6: Comunicación Efectiva.		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	29	4.18%
En Desacuerdo	107	15.44%
De acuerdo	265	38.24%
Totalmente De acuerdo	292	42.14%
Totales	693	100.00%

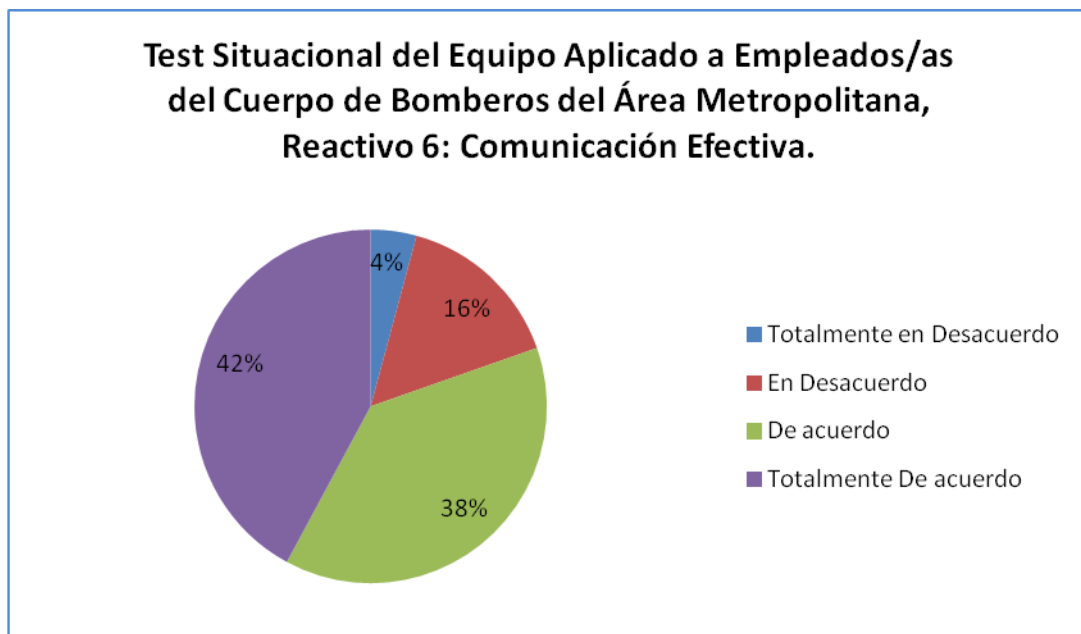


Gráfico #35. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 6: Comunicación Efectiva.

Se puede observar que, un 80% de los trabajadores evaluados consideran que existe una comunicación efectiva en función de que esta les permita relacionarse y trabajar adecuadamente; por otro lado, un 20% expresa que dentro del grupo no se da una comunicación efectiva para desempeñarse en su puesto, esto puede ser debido a las características personales de cada individuo y a posibles desavenencias entre sus compañeros y jefes, lo que les impide comunicarse de manera efectiva.

Tabla #36. Test Situacional del Equipo aplicado a Empleados/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, reactivo 7: Reconocimiento de Aportes.

Test Situacional del Equipo		
Reactivo 7: Reconocimiento de Aportes.		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	42	7.87
En Desacuerdo	78	14.61
De acuerdo	256	47.94
Totalmente De acuerdo	158	29.59
Totales	534	100.00

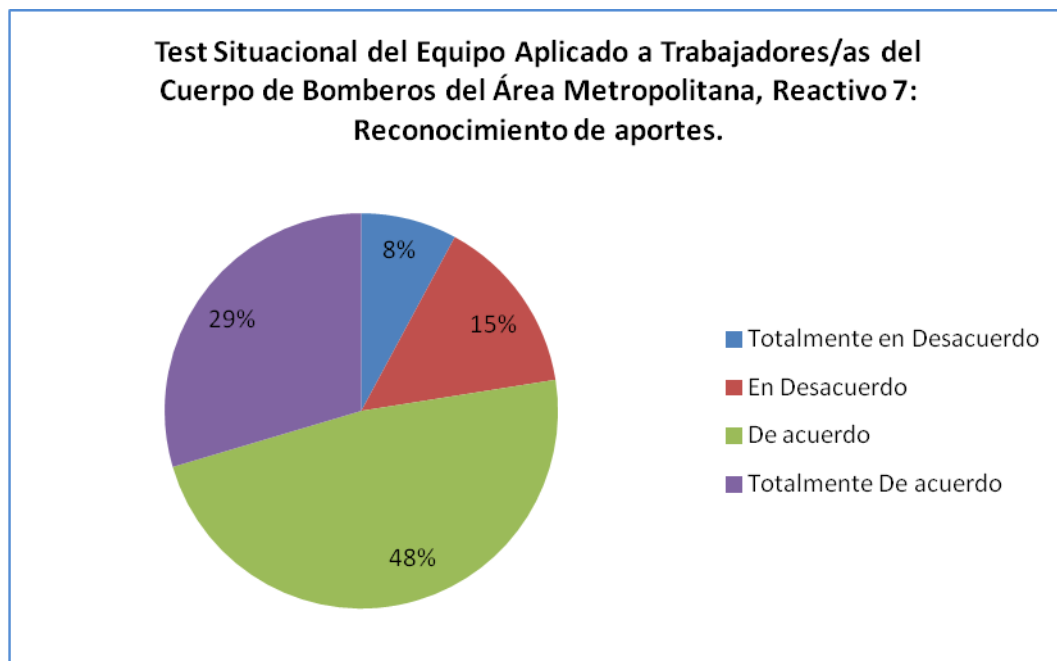


Gráfico #36. Correspondiente a la tabla de Test Situacional del Equipo, reactivo 7: Reconocimiento de Aportes.

En el gráfico se puede observar que, un 77% la población evaluada manifiesta sentirse a gusto por el reconocimiento de aportes que la institución les hace o superiores inmediatos hacen de su trabajo; mientras que, un 23% no está satisfecho respecto a lo relacionado con el reconocimiento de los aportes de parte de la institución o de su jefe inmediato.

➤ **TEST: ¿SABE USTED TRABAJAR EN EQUIPO?**

Tabla #37. Test ¿Sabe Usted Trabajar en Equipo? Aplicado al personal que labora en Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Test: ¿Sabe usted trabajar en Equipo?		
Critérios	Frecuencia	Porcentaje
Si	3840	87.55%
No	546	12.45%
Totales	4386	100.00%

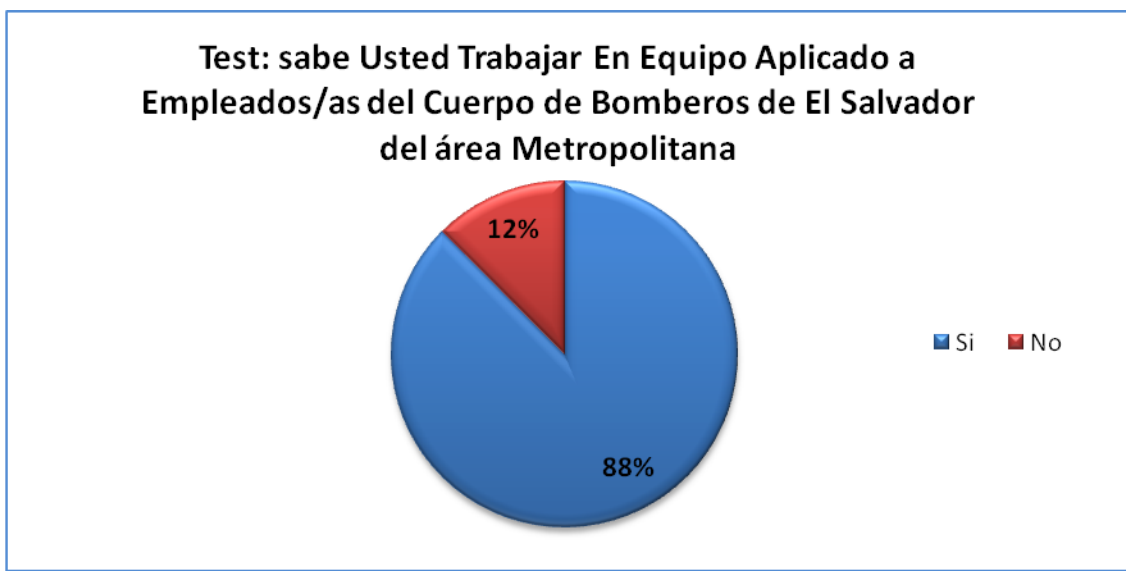


Gráfico #37. Correspondiente a la Tabla del Test Sabe Usted Trabajar en Equipo Aplicada al personal que labora en Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

En el gráfico se muestra que un 88% de la población evaluada manifiestan que si saben trabajar en equipo, mientras que el 12% restante de la población no cree que puedan trabajar en equipo, del mismo modo que no tienen idea de cómo lograrlo, por lo que se infiere que algunos de los empleados consideran que trabajar en equipo es nada mas que el hecho de seguir el protocolo de labor y la contraparte consideran que eso no es un verdadero trabajo en equipo por lo que se alejan del hecho de poseer un nivel adecuado de sinergia en su trabajo.

5.2 Interpretación de los resultados de los instrumentos aplicados a Jefes y Colaboradores de la Institución del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Entrevista.

De acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista se pueden mencionar los siguientes: el personal de bomberos no conoce ni ha escuchado el término de la resiliencia, tampoco se ha abordado este tema en la institución, ya que no existe un área que desarrolle capacitaciones sobre este tema en particular.

Por otro lado, una parte significativa de la población exterioriza que sí hay eventos que pueden llegar a desestabilizarlos emocionalmente, a tal punto de afectar su nivel de inteligencia emocional, dando como resultado una actitud de molestia en el contexto laboral por parte de los evaluados, a su vez, esta molestia puede generar insatisfacción en cualquier momento de la vida personal o laboral de cada trabajador. Pese a ello, el personal afirma haber logrado superar estas dificultades en el tiempo que se les han presentado independientemente de su respuesta ante tal situación.

De la misma manera, la mayoría de la población considera que sus problemas familiares no influyen en su ambiente laboral y viceversa; así como también, manifiestan que no afecta su desempeño, pues consideran que sí pueden separarlos y desvincularse de ellos, aunque en ocasiones, pueden llegar a ser un tanto insensibles ante dichas situaciones que se les presentan. No obstante, según lo observado en la interacción con los entrevistados, se percibe que el desempeño de algunos empleados no es el más óptimo, y quizás esta sea la explicación más clara de los problemas que les afectan en su vida, y por lo tanto prefieren no hablar de ello y reservárselos para sí mismos; por otra parte, algunos de ellos relatan que la pérdida de jefes, compañeros, familiares, y víctimas, les ha marcado significativamente, ocasionándoles que en la actualidad, se sientan con temor a estas circunstancias, evitando enfrentarse de nuevo a dichas situaciones, y en alguna medida descompensarse emocionalmente.

Del mismo modo, una parte significativa de la población manifiesta que no existe confianza en los compañeros de trabajo, posiblemente se deba a que la institución, no fomenta una convivencia adecuada entre sus trabajadores y jefaturas, lo que al final

repercute en el tipo de relaciones interpersonales que se establecen con los demás, siendo esta muy superficial y manteniéndose en una relación meramente de índole laboral.

En relación a los aportes que reciben de sus compañeros, algunos trabajadores los consideran como malos o regulares, si bien es cierto, esta perspectiva depende en muchos casos de la situación en que se encuentren, o hacen caso omiso de lo que se les ha comunicado, lo que refleja una dificultad marcada en la comunicación eficaz. Por tal razón, toda la información vertida anteriormente, indica que el nivel de resiliencia es bastante bajo, y surge la necesidad de fortalecerlo en esta población.

Para el caso de la sinergia, se detectaron los siguientes resultados: al igual que el término de la resiliencia, los evaluados no conocen ni han escuchado el concepto de sinergia. Por consiguiente, la forma en que resuelven los problemas al interior de la institución para una parte significativa de la población es individual, ya que piensan que no necesitan de los demás para resolverlos, calificándose como capaces, eficientes, eficaces y efectivos lo que difiere con la idea del verdadero sentido que posee el trabajo en equipo.

Al mismo tiempo, los empleados creen que su trabajo se ve influenciado negativamente por la misma falta de involucramiento de los demás lo que ocasiona una sobrecarga de trabajo en el resto del personal de bomberos, como investigadores se logró detectar que hay trabajadores que son muy comprometidos con su trabajo, pero en alguna medida realizan las funciones de otros, ya que en algunos puestos de trabajo las funciones que se deben cumplir no se encuentran bien definidas, y a raíz del alto nivel de ausentismo en el personal, siempre prevalece la saturación de labores en algunos de los empleados. Empero, a pesar de lo anterior, una parte significativa expresa que ha vivido esa sobrecarga, y que no ha logrado desarrollarse como trabajadores y como profesionales íntegros en el área que están designados, caso contrario a la mayoría de la población que refleja sentirse bien, satisfechos y realizados.

Todo el personal coincide en que el trabajo en equipo es necesario, porque este les permite una mayor eficiencia y eficacia laboral, en una pronta respuesta a los diversos problemas que se pueden suscitar, asimismo garantiza un buen resultado por lo que es importante que siempre exista un involucramiento entre las jefaturas y los empleados de forma recíproca.

Sin embargo, una parte de la población expresa que no se trabaja bajo un objetivo común al interior de la institución, esto se debe a que cada área de trabajo posee sus propios

objetivos y metas de desempeño que deben alcanzar a lo largo de un periodo establecido, dejando de lado, los objetivos y metas que los rigen como una institución. Por lo tanto, el personal de bomberos no labora a un mismo ritmo en todas las áreas de trabajo, lo que les impide relacionarse con los demás y trabajar en equipo a nivel general.

Para el caso de la opinión que emiten los trabajadores, estos se sienten escuchados por sus superiores; pero, dichas opiniones no siempre son ejecutadas. No obstante, cuando se tienen diferentes puntos de vista esto beneficia, ya que se puede escoger la mejor alternativa para darle solución a un problema laboral.

De la misma forma, a todos los evaluados les motiva trabajar en equipo, pero en la práctica según lo observado, les es difícil lograr encajar a pesar del tipo de trabajo que desempeñan, esto confirma que el personal de bomberos, si posee sinergia, pero sus niveles no son los más óptimos, para experimentar la calidad de la misma.

Escala de Resiliencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de resiliencia, los trabajadores y trabajadoras del cuerpo de bomberos son personas que en alguna medida son resilientes, ya que poseen las características de ecuanimidad, perseverancia ante la adversidad, tienen confianza en sí mismos, están satisfechos de sí mismos, y además se sienten bien al encontrarse solos. A pesar de esto, según lo observado, lo descrito en la entrevista, y la interacción con el personal en el proceso de evaluación, se puede decir que: son personas que conservan un cierto grado de resiliencia, pero esta no se encuentra en los niveles óptimos, ya que la mayoría manifiestan haberse sentido incómodos e insatisfechos en el trabajo, en donde han experimentado diversas reacciones, entre estas se pueden mencionar las siguientes; tomar una actitud sumisa o pasiva, confrontar a las demás personas de forma alterada, ir al extremo de hacer uso de palabras soeces, indicando una falta de ecuanimidad o estabilidad emocional.

Por otra parte, otro ejemplo de ello, es que una parte de los entrevistados dice que los problemas familiares no interfieren en su trabajo y viceversa, ya que consideran poder separarlos y desvincularse de ellos, aunque en ocasiones puedan llegar a ser un tanto insensibles ante dichas situaciones que se les presentan; mientras que, la contraparte considera que si les interfiere, ya que muchos de ellos relatan que la pérdida de jefes, compañeros, y víctimas les ha marcado significativamente, a tal punto que en la actualidad

temen a esas circunstancias, por lo que evitan enfrentarse de nuevo a dichas situaciones, y en alguna medida descompensarse emocionalmente en algún momento de su vida. Contrastando esto en la entrevista, en la que se refleja un cierto nivel de vulnerabilidad y sentimentalismo, en los cuales no ha sido posible superar dichos acontecimientos.

Test Situacional del Equipo.

Según los resultados obtenidos en este test, se encuentran las siguientes necesidades:

Un porcentaje significativo de la muestra considera que no existen metas específicas de desempeño, en donde cabe mencionar que de acuerdo a la observación y a las respuestas emitidas en la entrevista van referidas a la falta de apoyo de los supervisores o jefes inmediatos con los empleados, además de la falta y/o mantenimiento de equipo para desarrollar su trabajo en la atención de las emergencias, en donde los trabajadores enfrentados a estas restricciones se sienten frustrados, porque no pueden desempeñarse bien a pesar de tener la motivación necesaria, lo que reduce el compromiso con las metas de desempeño que se esperan.

Asimismo, una parte de los empleados considera que no existe una actitud positiva en el grupo de trabajo, a lo anterior, cabe mencionar que según las respuestas obtenidas en la entrevista y lo observado se debe probablemente a la relación de inferioridad entre jefes inmediatos y colaboradores, así como, la actitud inadecuada entre los mismos compañeros.

Una muestra significativa de la población en estudio considera que, no existen responsabilidades compartidas en el personal administrativo. Sin embargo, según lo observado, para el caso del personal operativo todos dependen de todos, ya que cada uno sabe que es lo que debe hacer ante una emergencia, y de equivocarse, podría ocurrir un retraso en el procedimiento que se emplea, dando origen a un problema muy grave que incluso puede costarle la vida al mismo personal, y a otras personas, ejemplo: si un grupo de bomberos necesita rescatar a una persona que se encuentra en un río que se ha desbordado, el bombero seleccionado para realizar la misión de rescate, depende del apoyo que le hayan brindado los demás, tanto para sujetar las cuerdas con las que se lanzará al rescate, como también de que le hayan brindado el equipo necesario para desplazarse hacia donde se encuentra la víctima y cumplir así con el objetivo de salvarle la vida.

Por otro lado, un número de empleados piensa que sus aportes no son reconocidos, pero si son escuchados, lo que se contrasta en los demás instrumentos. Empero, en base a ello,

como grupo investigador, se puede mencionar que no existe un estímulo apropiado para aquellas personas que aportan buenas ideas, y que en alguna medida, buscan darle solución a los problemas que surgen tanto al interior de la institución como en el exterior de la misma al prestar sus servicios.

Y por último, una minoría considera que no hay comunicación efectiva, ni presencia de un objetivo común, ya que según lo observado y la interacción con el personal, es posible que haya un nivel de favoritismo al interior de la institución, por lo cual, cada persona vela por sus propios intereses: ascender, conservar su empleo o simplemente obtener una remuneración económica. Por tal razón, sí hay presencia del trabajo en equipo, pero no en sus niveles óptimos, para experimentar la sinergia.

Test: ¿Sabe usted trabajar en equipo?.

De acuerdo a la información obtenida en este test, el personal de Bomberos plantea que si saben trabajar en equipo. Sin embargo, al explorar en las entrevistas, la observación, y los dos test anteriores, se denota que no existe un trabajo en equipo como tal, pues probablemente solo se limitan a entender que el trabajo en equipo, es aquel en donde se interactúa con un grupo de personas en el que cada quien tiene sus funciones específicas a desempeñar.

5.3 Síntesis Diagnóstica:

De acuerdo a la investigación realizada la Resiliencia y la Sinergia de los empleados del Cuerpo de Bomberos de El Salvador del área Metropolitana; se puede decir que existen niveles de Resiliencia aceptables pero no ideales para el adecuado desempeño en las situaciones adversas, que se les presentan en su diario vivir, del mismo modo en la sinergia, hace falta compaginar la calidad del trabajo en equipo, ya que se sitúa en un nivel superficial, pero no es lo esperado para el éxito en el desempeño laboral y personal de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se desarrolla en el Cuerpo de Bomberos, por lo cual es necesario atender las siguientes necesidades para lograr un buen clima laboral:

PERCEPCIONES ESTRUCTURALES/INSTITUCIONALES:

- Carencia de oportunidades de promoción.
- Insuficiencia de Recursos Humanos (Personal Operativo de Bomberos para la atención de emergencias).
- La falta del equipo ideal para cumplir con los objetivos que espera la institución (en el caso del personal operativo del cuerpo de bomberos, cuentan solo con el necesario).
- Falta de Capacitaciones para el cumplimiento de las funciones específicas de los puestos existentes en el cuerpo de bomberos (Personal Administrativo).

PERCEPCIÓN PSICO EMOCIONAL:

- Potenciar la Resiliencia bajo las dificultades:
 - ❖ Inteligencia emocional y empatía.
 - ❖ Manejo adecuado del Estrés. (Autocuidado)
 - ❖ Habilidades Sociales
 - ❖ Autoestima
- Fortalecer la Sinergia bajo las dificultades:
 - ❖ Delegación de responsabilidades y Liderazgo.
 - ❖ Trabajo de Equipo.
 - ❖ Resolución de Conflictos.
- Dificultad en la Relaciones Interpersonales.
- Dificultad en la Comunicación Efectiva.
- Dificultad en la motivación y satisfacción laboral.
- Falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones:

- Los niveles de resiliencia y sinergia al interior de la institución del Cuerpo de Bomberos son adecuados, pero no son ideales, lo que indica que deben trabajarse estos aspectos para alcanzar mejores niveles en los mismos.
- En el personal del Cuerpo de Bomberos existe un cierto grado de desconfianza entre sus compañeros al interior de la institución, lo que les impide el poder desarrollarse satisfactoriamente en su área de trabajo.
- De acuerdo al test situacional del equipo, se obtiene que el personal de bomberos sabe trabajar en equipo, aunque no en nivel adecuado.
- Un porcentaje significativo del personal de Bomberos consideran que no todos trabajan, ni poseen objetivos en común dentro de la institución.
- Una parte de los empleados consideran que dentro de la institución de Bomberos no se brinda ningún tipo de reconocimiento a sus aportes, por ninguna de las partes (jefes y/o compañeros).
- Un porcentaje revelador expresa que no existen responsabilidades compartidas, ya que consideran que hay mucha sobrecarga de trabajo y que las funciones laborales no son equitativas.
- No existe una actitud positiva hacia el trabajo, de acuerdo a una parte de los empleados, debido a que no se sienten satisfechos o cómodos en su área de trabajo.
- Algunos de los trabajadores consideran que no existe una comunicación efectiva dentro de la institución, ya que en ocasiones se presentan malos entendidos y la comunicación se desvía de sus canales.

- Un nivel relevante de los empleados de Bomberos, manifiestan que no poseen metas específicas al desempeño laboral, ya que cada trabajador busca sus propios intereses, por lo tanto se pierde de vista las metas u objetivos institucionales.

- El Cuerpo de Bomberos presenta ciertas dificultades, entre las cuales se pueden destacar: dificultades en la delegación de responsabilidades y liderazgo, dificultad en las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y operativo, posibles dificultades en la comunicación efectiva, discrepancias en el trabajo de equipo, dificultad en la forma de resolución de conflictos, falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal del Cuerpo de Bomberos, probablemente existan diferencias en la motivación y satisfacción laboral, falta de autocuidado psicológico, bajo nivel de inteligencia emocional y empatía y dificultades en el manejo adecuado del estrés.

- El Cuerpo de Bomberos no cuenta con una clínica psicológica, ni con profesionales de la misma área para garantizar una atención primaria, secundaria y terciaria en materia de salud mental a su personal como tal, por lo que luego de atender las emergencias se deja de lado el impacto emocional que estas le ocasionan a los/as trabajadores/as de dicha institución.

6.2 Recomendaciones:

- Se sugiere a los Directivos y Jefaturas del Cuerpo de Bomberos que se brinde la atención necesaria a cada una de las necesidades que se presentan dentro de la institución, así como capacitaciones constantes en relación a nuevas temáticas como la resiliencia y sinergia con el fin de mejorar los niveles de estas, contribuyendo en la formación laboral y personal de los empleados.
- Se recomienda potenciar las siguientes áreas: la ecuanimidad, el sentirse bien trabajando solo, la confianza en sí mismo, la perseverancia y satisfacción en los y las trabajadores/as, a fin de alcanzar los niveles idóneos entorno a la resiliencia.
- Se propone a la institución de Cuerpo de Bomberos, que se fortalezca el trabajo en equipo, con el objetivo de unificar a los empleados y ver a la institución como un todo, a fin de que se pueda perseguir un objetivo en común.
- Se recomienda que se trabaje en el fortalecimiento de la comunicación efectiva, a fin de lograr una mejor interacción y unificación entre los compañeros de trabajo.
- Se propone potenciar en los empleados una actitud positiva hacia el trabajo que desempeñan.
- Se recomienda a la institución de Bomberos a que se trabaje en el reconocimiento de aportes desde los niveles superiores, por medio de la ejecución del manual de incentivos no-económicos, a fin de lograr una mayor motivación y satisfacción en el personal.
- Que se distribuya de manera equitativa las labores de trabajo entre todo el personal, con el fin de erradicar las sobrecargas de trabajo, y así poder tener mejor distribuidas las responsabilidades dentro de la institución.
- Se sugiere estimular al personal de Bomberos a trabajar bajo metas específicas, con el fin de no perder de vista la visión y misión de la institución.

- Se propone trabajar en la mejora de las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y los operativos a fin de lograr una mejor relación y armonía laboral.
- Se recomienda la elaboración de un Manual de Organización y Funciones en la institución, para que puedan evitarse un sobrecargo de funciones en los empleados.
- Se recomienda a la institución del Cuerpo de Bomberos a implementar la propuesta de programa de capacitación, con el objetivo de minimizar las siguientes dificultades: delegación de responsabilidades y liderazgo, dificultad en las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y operativo, posibles dificultades en la comunicación efectiva, discrepancias en el trabajo de equipo, dificultad en la forma de resolución de conflictos, falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal, motivación y satisfacción laboral, falta de autocuidado psicológico, inteligencia emocional, empatía y dificultades en el manejo adecuado del estrés.
- Se recomienda a la institución del cuerpo de bomberos que busquen el apoyo de las jefaturas inmediatas para la constitución de una clínica psicológica, asignación o contratación de personal idóneo y lo suficientemente capacitado en dicha área, para brindar la atención necesaria en materia de salud mental tal como: intervención en crisis, atención de casos únicos, terapias de grupo y talleres formativos correspondientes a temas de índole psicológicos.

Referencias bibliográficas.

Libros:

- ANZOLA, M. (2003). La resiliencia como factor de protección. Educere. Mérida-Venezuela.
- BLEGER, José – (2001) Psicología de la Conducta – Editorial Paidós – Buenos Aires
- COVEY, S. (1996) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Paidós: Barcelona
- CRAVINO, Luis María - (2003) Un trabajo Feliz - Temas – Buenos Aires, Septiembre.
- DORIS Martín y Boeck Kevin (1997), EQ. “Qué es la inteligencia emocional”, 8º edición. Editorial EDAF, S.A. Madrid España
- FAINSTEIN, Héctor. (2000) La Gestión de Equipos Eficaces. Buenos Aires, Ediciones Macchi. pag.27.
- GOLEMAN, Daniel – (1999), La Inteligencia Emocional en la Empresa – Javier Vergara Editor – Buenos Aires
- HOWARD C. Warren (1998), Diccionario de Psicología, 3ª Edición, Editor Fondo de la Cultura Económica, México.
- KATZENBACH, John r.; Smith, Douglas K. (2001), “Equipos en la cumbre“. En: Harvard Deusto businessreview, Época XII, No. 1, pág.82-89.
- MAXWELL, John C.(2001) Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Costa Rica, Caribe Betania Editores.
- MELILLO, Aldo & Suárez Ojeda Néstor – (2001) Resiliencia – Paidós – Buenos Aire.
- ORTIZ de Maschwitz, Elena María (2004) Inteligencias Múltiples en la educación de la persona. Editorial Bonum, Buenos Aires, Argentina.
- Pallares Manuel (1978) Técnicas de grupo para educadores, 8ª edición, Editorial ICCE, Madrid España.
- RIBEIRO, Lair– (2000), La Comunicación Eficaz – Ediciones Urano – Barcelona.
- SCAGLIA, Héctor & García, Raúl – (2000), Fenómenos Sociales – Eudeba – Buenos Aires,
- WEISINGER, Hendrie – (2001), La Inteligencia Emocional en el Trabajo – Javier Vergara Editor – Barcelona

Tesis:

- ARGÜELLO Joaquín, Marvin Enrique, y otros (2012) “La Influencia psicológica de la Resiliencia en el desempeño laboral de empleados pertenecientes a empresas públicas y privadas del área Metropolitana de San Salvador”.
- ASCENCIO, Dora Alicia y otros (2008), “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”.
- ESCOBAR Licon, Arlette Gabriela (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”.
- GADEA, Lorena Gianino “La resiliencia en niños institucionalizados y no institucionalizados en la escuela Republica del Perú de El Salvador” (UNIFE) universidad femenina del sagrado corazón de Perú.
- GALDÁMEZ Campos, Carlos Roberto y otros (2003) “Diseño de una estrategia competitiva para el sector Artesanías de El Salvador ante los diferentes tratados de libre comercio” Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
- Ramos, Aura Marina (2013) *La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango*. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad de El Salvador.

Revista:

- Harvard Business Review – (2003), Special Issue, Motivating People – Volume 81 Number. 1 -.
- Orientación para la vida, (2011), 1ª bachillerato, 2ª Edición, Editorial Santillana S.A. de C.V, Antiguo Cuscatlán, La libertad, El Salvador.
- Orientación para la vida, (2011), 2ª bachillerato, 2ª Edición, Editorial Santillana S.A. de C.V, Antiguo Cuscatlán, La libertad, El Salvador.
- Ramos Greve, José Roberto, HISPANOS EXITOSOS, Editorial ASEM.

Páginas Electrónicas:

Trabajo En Equipos

- www.slideshare.net/no_alucines/trabajo-en-equipos-presentation

Sinergia: Inteligencia emocional

- consinergia.blogspot.com/2007/03/inteligencia-emocional.html

Sinergia Empresarial y Formación de Calidad.

- www.sinergiaempresarial.es/ La Inteligencia Emocional en Nuestro Trabajo
- www.psicologia-online.com ›... › La Inteligencia Emocional.
- 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

Técnicas para la Toma De Decisiones en Grupo

- www.tecnicas-para-la-toma-de-decisiones
- <http://www.sng-rh.com/publicaciones/14-organizaciones-recilientes.html>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3326841>
- <http://namagazine.es/2011/10/26/coaching-orientado-a-la-resiliencia/>
- <http://www.sanperasesores.es/blog/sinergia-empresarial-concepto-tipos-posibilidades/>
- <http://www.sinergiacolombia.org/003porque.htm>
- http://archivo.expansionyempleo.com/2008/02/12/mercado_laboral/1088761.html
- <http://www.sanperasesores.es/blog/sinergia-empresarial-concepto-tipos-posibilidades/>
- <http://www.monografias.com/trabajos88/sinergia/sinergia.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos88/sinergia/sinergia2.shtml#ixzz2r4UGeak9>
- <http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/investigaciones/administracion/sinergia/sinergia1.htm>

Otras páginas web

- <http://www.latindex.com/empleo/enequipo.com>
- <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/empowerment.htm>
- <http://www.sng-rh.com/publicaciones/14-organizaciones-recilientes.html>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3326841>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7415-importancia-de-la-resiliencia-en-el-ambito-laboral.html>
- <http://namagazine.es/2011/10/26/coaching-orientado-a-la-resiliencia/>
- <http://www.sanperasesores.es/blog/sinergia-empresarial-concepto-tipos-posibilidades/>

EPILOGO

En sus inicios el Cuerpo de Bomberos tenía como función según la ley que rige la entidad, el ser una institución de servicio público que tiene a su cargo las labores de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, así como las actividades de evacuación y rescate; protección a las personas y sus bienes; cooperación y auxilio en caso de desastre, y demás actividades que sean afines a dicho servicio. Hoy en día se le conoce, como una entidad de servicio para cubrir la necesidad de protección de vidas y propiedades. A pesar de recibir el mínimo apoyo del estado buscan la manera de cumplir estas funciones ante las diferentes adversidades que se puedan originar.

Empero, con el desarrollo del informe final fue un caos porque había demasiada presión para el grupo investigador tanto por parte de la orientación que se recibía desde la universidad, así como también por el cuerpo de bomberos y principalmente el ministerio de gobernación y desarrollo territorial, pasaron cuatro meses en el proceso de implementación de instrumentos pero se cumplió el objetivo de desarrollar el estudio.

Lo que como grupo ahora en día con seguridad se puede concluir que: La Resiliencia y la sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos, juega un papel muy importante dentro del desempeño laboral, y es de vital importancia se trabaje para lograr una adecuada resiliencia y sinergia en el cuerpo de bomberos, lo que permitirá mejorar el clima organizacional, así como también la satisfacción del personal al interior de la institución, además de la mejor, en la atención a los usuarios, que se les ofrece dicho servicio.

Y en el caso de seguir contribuyendo a mejorar esa atención de dicha institución se recomienda mantener un seguimiento sobre la base de la propuesta del programa de capacitación, que se han diseñado.

Anexos

Propuesta de Programa de Capacitación.

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



“PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE:

“La Resiliencia y la Sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de la
Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador”

Presentado por:

Castillo Ortiz, Karen Esmeralda.

Mata Hernández, José Martín.

Nerio Solís, Claudia Patricia.

Carnet.

CO06006

MH07068

NS06005

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde.

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales.

Ciudad Universitaria, Septiembre 2014.

JUSTIFICACIÓN.

Se realizó un diagnóstico que permitió conocer las necesidades de capacitación en una institución como el Cuerpo de Bomberos de El Salvador, contribuye a llenar muchos vacíos existentes a nivel organizacional, pues resulta una herramienta muy útil si se desean conocer e identificar los elementos faltantes de la misma que le permitan a los empleados en un futuro próximo el incrementar su productividad de forma eficiente, eficaz y efectiva con el fin de alcanzar un crecimiento y superación personal.

Es importante recalcar que la implementación del proceso descrito anteriormente, debe ejecutarse por lo menos una vez al año para obtener resultados favorables en el mismo, acerca de las posibles fluctuaciones referentes al clima laboral u organizacional, las cuales se ven reflejadas en las diferentes interacciones y funciones establecidas al interior de la organización en sus distintos niveles.

Para el cual es necesario trabajar las siguientes áreas obtenidas en el diagnóstico:

Percepciones estructurales/institucionales:

- Carencia de oportunidades de promoción.
- Insuficiencia de Recursos Humanos (Personal Operativo de Bomberos para la atención de emergencias).
- La falta del equipo ideal para cumplir con los objetivos que espera la institución (en el caso del personal operativo del cuerpo de bomberos, cuentan solo con el necesario).
- Falta de Capacitaciones para el cumplimiento de las funciones específicas de los puestos existentes en el cuerpo de bomberos (Personal Administrativo).

Percepción Psico emocional:

- Potenciar la Resiliencia bajo las dificultades:
 - ❖ Inteligencia emocional y empatía.
 - ❖ Manejo adecuado del Estrés. (Autocuidado)
 - ❖ Habilidades Sociales
 - ❖ Autoestima
- Fortalecer la Sinergia bajo las dificultades:
 - ❖ Delegación de responsabilidades y Liderazgo.
 - ❖ Trabajo de Equipo.

❖ Resolución de Conflictos.

- Dificultad en la Relaciones Interpersonales.
- Dificultad en la Comunicación Efectiva.
- Dificultad en la motivación y satisfacción laboral.
- Falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal del Cuerpo de Bomberos.

Por lo cual esta Propuesta de Programa de Capacitación, brinda las herramientas primordiales a los empleados y jefaturas inmediatas o superiores, con el fin de disminuir dichas necesidades detectadas, del mismo modo que poner énfasis en las capacidades y habilidades de las personas, y mejorar así la productividad, esfuerzo y empeño en las diferentes partes de que está compuesta una organización funcional (Trabajadores-jefaturas; Jefaturas-Trabajadores), dando como resultado una forma integral de interacción donde lo evidente sea la relación de reciprocidad entre ambas partes.

OBJETIVOS

Objetivo general:

- Ψ Incidir en las dificultades y/o en las necesidades detectadas en la investigación de la Resiliencia y la sinergia de los empleados del Cuerpo de Bomberos de El Salvador con el fin de potenciar habilidades personales para un óptimo desempeño laboral.

Objetivos específicos:

- Ψ Minimizar las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico, tanto en los empleados como en la Institución como tal, a través de la implementación de la presente propuesta de programa de capacitación.
- Ψ Implementar planes operativos de acuerdo a las necesidades obtenidas dentro de la investigación de la Resiliencia como la Sinergia, mediante el uso adecuado de las actividades, técnicas y dinámicas que provean a los empleados de nuevas habilidades que mejoren su desempeño como equipo de trabajo.
- Ψ Proporcionar a los trabajadores y a la institución como tal, una serie de herramientas que siendo aplicadas les permitan desarrollar una mejora en las actividades diarias dentro de cada uno de sus puestos de trabajo.
- Ψ Demostrar la importancia del desarrollo de programas de capacitación aplicados por profesionales de la psicología para la mejora del clima organizacional y los componentes que lo conforman.

POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE SALUD MENTAL.

POLÍTICAS	NORMAS
Cualquier empleado de la institución podrá participar en el momento de ejecutar el programa de capacitación.	Los empleados deberán participar activamente en la ejecución del programa de capacitación; siempre y cuando el personal y la institución lo requieran.
Todas las jefaturas pueden tener acceso al programa de capacitación.	El programa de capacitación, para ser utilizado por cualquier jefatura, deberá solicitarse con previa autorización a la máxima autoridad de la institución.
El programa de capacitación podrá ser aplicado en todas las áreas, unidades o departamentos de la organización.	El programa de capacitación deberá ser utilizado en todas las áreas de la organización.
El programa de capacitación podrá ser aplicado en cualquier momento del año.	El programa de capacitación deberá de aplicarse de acuerdo a las necesidades de la organización.
Los empleados serán convocados a cada capacitación con la debida anticipación, por el Departamento de Recursos Humanos y Bienestar Laboral.	El Departamento de Personal deberá dar a conocer con dos semanas de anticipación la programación de capacitaciones a todas las áreas pertinentes así como el lugar y los horarios respectivos.
Los asistentes a la capacitación podrán brindar una evaluación del contenido a los/as facilitadores/as	Los/as facilitadores y el personal asistente deberán ser sometidos a un proceso de evaluación.
En la programación de las actividades de capacitación se podrá contar con un tiempo de receso para todos/as los/as participantes.	El receso brindado en la realización del programa de capacitación deberá ser entre compañeros/as de capacitación, de modo de propiciar las adecuadas relaciones interpersonales y compañerismo, en el momento que se considere pertinente con un tiempo de duración apropiado.
El programa de capacitación será coherente a la misión, visión y objetivos de la organización.	El programa de capacitación deberá retomar los aspectos más importantes de la filosofía organizacional

Se entregará a los empleados un diploma de participación para hacer constar su asistencia a la capacitación.	La entrega de diplomas deberá sustentarse por las autoridades de la empresa y las personas encargadas del programa.
El programa de capacitación se realizará en concordancia con las principales necesidades encontradas en el proceso de evaluación realizado con los empleados	El programa de capacitación deberá intervenir directamente en las necesidades primordiales de las trabajadoras para mejorar el clima laboral de la organización.

ÁMBITO DE USO

El programa de capacitación pertenece a los responsables de su elaboración, y será de uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, o en su defecto del área que cumpla las funciones del mismo, además deberá ser aplicado en la institución beneficiada de la investigación, supervisado bajo el cargo y responsabilidad del departamento antes mencionado siempre y cuando este cuente con la disponibilidad de tiempo suficiente para llevarlo a cabo. Y podrá ser revisado y actualizado por profesionales en el área de la psicología, preferentemente, cada seis meses o en el lapso inmediato de un año.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN.

- Potenciar la Resiliencia bajo las dificultades:
 - ❖ Inteligencia emocional y empatía.
 - ❖ Manejo adecuado del Estrés. (Autocuidado)
 - ❖ Habilidades Sociales
 - ❖ Autoestima

- Fortalecer la Sinergia.
 - ❖ Delegación de responsabilidades y Liderazgo.
 - ❖ Trabajo de Equipo.
 - ❖ Resolución de Conflictos.

- Dificultad en la Relaciones Interpersonales.
- Dificultad en la Comunicación Efectiva.
- Dificultad en la motivación y satisfacción laboral.
- Falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal del Cuerpo de Bomberos.
- Refuerzo de las áreas que presentan desavenencias por medio de la implementación de un Taller de Cuerdas Bajas.

CONTENIDO DEL PROGRAMA.

Como resultado de la investigación sobre “La Resiliencia y la Sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador”, se especifican de forma teórica y conceptual, las diferentes temáticas o necesidades que se encontraron en dicho proceso, mencionándose además los subtemas, las técnicas de intervención y dinámicas a emplear por cada necesidad que se encontró.

Las necesidades de capacitación que se encontraron son:

Potenciar La Resiliencia.

1.1 Contenido:

“La capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas”. La Resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser promovido desde la niñez.

1.2 Sub temas:

1.2.1 Resiliencia

- » Elementos a tener en cuenta de la Resiliencia.
- » Características de la Resiliencia y las personas Resilientes.
- » Factores de Riesgos y Protectores
- » Beneficios de la Resiliencia.
- » El desarrollo de la Resiliencia
- » Relación de la sinergia con otras áreas.

1.2.2 Inteligencia emocional y empatía.

- » Las emociones
- » Aspecto fisiológicos de las emociones
- » Inteligencia emocional en la empresa
- » Empatía en las relaciones con las personas
- » Habilidades propias de la inteligencia emocional
- » Autoestima
- » Formas de resolución de conflictos.

1.2.3 Manejo adecuado del Estrés. (Autocuidado).

- » Factores desencadenaste del estrés.

- » Tipos de estrés laboral.
- » Síntomas y efectos del estrés laboral.
- » Formas en que se manifiesta el estrés en un individuo.
- » Control y prevención del estrés laboral.

1.2.4 Habilidades Sociales.

- » Importancia de las habilidades sociales
- » Funciones de las habilidades sociales

1.3 Técnicas:

- » Técnica de presentación.
- » Técnica Expositiva.
- » Técnicas Participativas.
- » Técnica de Relajacion.
- » Técnica de Evaluación.

1.4 Dinámicas:

- » “El Terremoto”
- » “Los puentes de papel”
- » “La Cuchara Resbalosa”
- » “El Submarino”
- » “Mis Emociones”
- » “Aprendiendo a relajarme”
- » “El Artista de Mi Vida”
- » “Lo que ven y lo que yo veo”
- » “Amisi Yami, Yami”

Fomentar la Sinergia.

2.1 Contenido:

Consiste en que se consiguen ventajas en el trabajo asociado. Es el efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. 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.

2.2 Sub temas:

2.2.1 Sinergia

- » Tipos de Sinergia
- » Efectos de la Sinergia
- » Barreras de la Sinergia
- » La Sinergia Negativa.
- » La implementación de la Sinergia en las organizaciones.

2.2.2 Delegación de responsabilidades y Liderazgo.

- » Tipos de delegaciones
- » Características de la delegación con responsabilidad.
- » Diferencias entre un líder o jefe
- » Tipos de liderazgo.
- » Competencias que debe poseer para ser líder.

2.2.3 Trabajo de Equipo

- » Diferencia del trabajo en grupos
- » Características del trabajo en equipo.
- » Los roles de los integrantes
- » Establecimiento de metas y normas de comportamiento.

2.2.4 Resolución de Conflictos.

- » Tipos y Características de resolución de conflictos.
- » Cómo resolver conflictos laborales
- » Consideraciones a tomar en cuenta para resolver conflictos.

2.3 Técnicas:

- » Técnica de presentación.
- » Técnica Expositiva.
- » Técnicas Participativas.
- » Técnica de Relajacion.
- » Técnica de Evaluación.

2.4 Dinámicas:

- » “La silla Vacía”
- » “Construyendo una frase”
- » “El Extraterrestre”
- » “El nudo”
- » “Chocolateado”
- » “El Globo”
- » “Mi líder de papel”
- » “Resolviendo mi problema”
- » “Mentes en conjunto”
- » “Apóyate en mi”

Relaciones Interpersonales.

3.1 Contenido:

Son aquellas que ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás pero sin dejar de ser lo que las personas son. Cuando se habla de relaciones interpersonales se hace referencia a una interacción recíproca entre dos o más personas.

3.2 Sub temas:

- 3.2.1 Relación entre jefes y colaboradores.
- 3.2.2 Relación entre colaboradores.
- 3.2.3 Toma de decisiones
- 3.2.4 Comunicación
- 3.2.5 Canales de la comunicación (chambres, rumores, chismes)
- 3.2.6 La competencia.

3.3 Técnicas:

- » Técnica de presentación.
- » Técnica Expositiva.
- » Técnicas Participativas.
- » Técnica de Relajacion.
- » Técnica de Evaluación.

3.4 Dinámicas:

- » “Corre y Tópate”
- » “Cuerpos Expresivos”
- » “El teléfono descompuesto”
- » “Acogida y rechazó”
- » “Se murió Choche”
- » “Las 2 líneas y el vaso”
- » “La Telaraña”
- » “La Fila de las estaturas”
- » “Los mimos”
- » “Un animal Particular”
- » “El burrito”
- » “Las 2 Ruedas”
- » “Saber pedir para poder abrir”

Comunicación.

4.1 Contenido:

Es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujetos.

4.2 Sub temas:

4.2.1 Elementos de la comunicación.

4.2.2 Tipos de comunicación.

4.2.3 Comunicación asertiva.

4.2.4 Barreras de la comunicación.

4.2.5 Habilidades de comunicación y de relación: escucha activa.

4.3 Técnicas:

» Técnica de Presentación

» Técnica Expositiva

» Técnicas Participativas.

» Técnicas de Desarrollo de Habilidades de Comunicación.

» Técnica de Evaluación.

4.4 Dinámicas:

» “Árbol, ardilla y perro”

» “A pescar y hacer lo que diga el pez”

» “El Baile de la vejiga”

» “Busca Tu pareja”

» “Las Olas”

» “Las Carretas”

» “Hola, hola”

» “El camino de la confianza”

» “No hay oposición”

» “El gusano”

» “gira que gira el círculo”

» “Abraso terapia”

Motivación y Satisfacción.

5.1 Contenido:

Motivación: Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Satisfacción: Actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de las personas con relación a las recompensas que recibe.

5.2 Sub temas:

- 5.2.1 Tipos de motivación.
- 5.2.2 Influencia del grupo en la motivación.
- 5.2.3 El líder como factor de motivación.
- 5.2.4 Factores motivantes y desmotivantes en el trabajo.
- 5.2.5 Motivos y rasgo de personalidad.
- 5.2.6 Factores determinantes de satisfacción laboral.
- 5.2.7 Insatisfacción: ¿Cómo afecta a la productividad?
- 5.2.8 Manifestación de insatisfacción de los empleados.
- 5.2.9 Recursos para enfrentar la insatisfacción.

5.3 Técnicas:

- » Técnica de Presentación
- » Técnica Expositiva
- » Técnicas Participativas.
- » Técnicas de Desarrollo de la motivacion y satisfaccion.
- » Técnica de Evaluación.

5.4 Dinámicas:

- » “Las Lanchas”
- » “El Cartero Llego y Trajo Carta”
- » “Como Podría Ser Diferente Su Empleo”
- » “Jirafas y Elefantes”
- » “Era San, San”
- » “Descubriendo mis necesidades y motivación”
- » “El Juego de la Papelera”
- » “Los Intereses Motivacionales”
- » “Ejercicio de motivación satisfacción”

Planes Operativos.

"Capacitación N°1"

Tema: La Resiliencia

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Objetivo General: Contribuir al mejoramiento de la resiliencia, por medio de un programa de capacitación, para favorecer al bienestar de los/as trabajadores/as del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Tiempo: 4 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martín Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
		Facilitadores	Usuarios			
Presentación y Entrega de Gafetes.	Generar un ambiente de relajación en la población participante del proceso de formación de capacitación.	Se inicia con la dinámica el Terremoto. Los participantes deberán estar atentos a escuchar las palabras casa e inquilino y terremoto, porque asumirán ese papel, el equipo facilitador dará las indicaciones al detalle de cuáles serán las reglas a seguir en la actividad.	Prestar la debida atención, y participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno	10 min	Se entregará a los/as participantes un lápiz y la hoja de evaluación (ver anexo 8) dando la indicación de responderlo de la manera más sincera posible para evaluar el desarrollo del programa.
Desarrollo del tema: Resiliencia.	Brindar los conocimientos teórico-prácticos necesarios sobre la temática al personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	Se dará a conocer a las personas participantes del proceso de capacitación sobre el tema de la resiliencia para contribuir a la formación tanto teóricamente como en la práctica. Para que ellos puedan desarrollarlas en la vida diaria.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: -Facilitadores Participantes. Materiales: -Cañón. -Laptop.	60 min	

<i>Actividad: Los puentes de papel.</i>	Generar un ambiente de relajación en la población participante del proceso de capacitación.	Se formarán dos grupos y se les entregarán hojas de papel periódico, en seguida el equipo facilitador explicará el modo de uso de dichas páginas de papel en esta actividad. Al finalizar la tarea se hará una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: -Hojas de papel Periódico.	20 min
<i>Actividad: La Cuchara Resbalosa.</i>	Fomentar un ambiente de distención y motivación en los participantes del proceso de capacitación.	Se formaran 2 grupos con los participantes, en seguida se les entregará una cuchara amarrada con lana, el equipo facilitador dará las indicaciones sobre lo que harán con los materiales. Al terminar se hará una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: -2 cucharas -Lana o cordel.	10 min
<i>Actividad: El Submarino.</i>	Promover las habilidades sociales, empatía, escucha activa, liderazgo, la comunicación, entre otras con la finalidad de enriquecer sus habilidades sociales a nivel individual y grupal.	Se distribuirán en 4 grupos los participantes del proceso de capacitación, se vendaran todos los miembros del grupo, a excepción de uno que se quedara sin vendar, este seguirá la consigna que dará el equipo facilitador para el desarrollo de la actividad. Se finalizara con la reflexión respectiva.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: -Sillas. -Papeles. -Lápices. -Colores. -Pega.	20 min
R E C E S O					30 min
<i>Actividad:</i>	Concientizar al	Se les entregará una página donde	Prestar la	Humanos:	

<i>Mis Emociones.</i>	personal en el manejo adecuado de las emociones que se manifiestan en el comportamiento, y a su vez abordar específicamente la ira y frustración.	se encuentran expresiones faciales sobre las emociones que una persona puede experimentar, pero se tomara de base la ira y la frustración, el equipo facilitador indicará que se realizará con la página de las emociones, luego habrá una discusión en grupos pequeños y al finalizar se hará una breve reflexión colectiva.	debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	-Facilitadores -Participantes Materiales: -Paginas con las emociones impresas	10 min.	
<i>Actividad: Aprendiendo a relajarme.</i>	Orientar sobre el manejo adecuado del estrés y procurar desarrollar el control de las emociones a través de la técnica de aromaterapia, con fin de conseguir un estado de bienestar, paz y tranquilidad en las personas participantes.	Se solicitará al personal que se coloquen en una posición cómoda para la realización de esta técnica de relajación y visualización. Luego al terminar esta actividad se efectuará la reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Grabadora o computadora y sonido. -Cd -Velas aromáticas.	20 min	
<i>Actividad: El Artista de Mi Vida.</i>	Brindar algunos elementos para crear estrategias de vida, con el fin de construir a metas alcanzar y realista a los cambios que vayan surgiendo en	Se conformaran grupos de 5 personas a los cuales se les entregarán pinturas de dedo o colores para que colorean en una hoja de papel, la cual dividirán en cuatro partes iguales, cada parte representará un color diferente, al terminar el equipo de facilitadores	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les	Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Hojas de	15 min	

	su diario vivir.	explicará que se pretende realizar sobre esas partes coloreadas. Al culminar se procederá a realizar una breve reflexión.	solicite y existan dudas	papel Bond. -Colores. -Lapiceros.		
<i>Actividad: Lo Que Ven y lo que Yo Veo.</i>	Inducir al reconocimiento de las características positivas que posee el personal.	Se les pedirá a las personas participantes que en la hoja de papel bond, sigan cada una de las instrucciones que proporcione el equipo facilitador, ya que se realizará una técnica para fortalecer el autoestima. Posteriormente se hará una reflexión sobre la actividad.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Billetes falsos -Cinta Adhesiva.	20 min	
<i>Actividad: Amisi Yami, Yami.</i>	Minimizar los niveles de tensión en el personal.	Se les pedirá a las personas participantes que realicen lo que el equipo facilitador les indique según lo requiera la dinámica a llevar a cabo para cerrar la jornada de trabajo sobre la Resiliencia.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Ninguno	10 min	
Cierre de la jornada	Evaluar el desarrollo y manejo de las actividades orientadas por el equipo así como su difusión en el transcurso de la jornada.	Se proporcionará un cuestionario de evaluación para los facilitadores a cada uno de los participantes del proceso de capacitación.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: -Hoja de evaluación de la jornada.	15 min	

"Capacitación N°2"

Tema: La Sinergia.

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Objetivo General: Fortalecer los niveles de sinergia en el personal, por medio de un programa de capacitación que contribuya al trabajo en equipo.

Tiempo: 4 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martín Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
		Facilitadores	Usuarios			
Palabras de Bienvenidas.	Dar a conocer la sinergia y la mecánica a seguir, además de establecer las normas que regirán durante toda la jornada de capacitación.	El equipo de facilitadores expondrá el tema a desarrollar en dicha capacitación, luego se tocarán todos los puntos a ejecutarse durante la jornada y se solicitará la colaboración para el establecimiento de las normas que los acompañará en todo la jornada de capacitación.	Prestar la debida atención y participar activamente cuando se les solicite.	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: - Ninguno.	10 min	Se entregará a los/as participantes un lápiz y la hoja de evaluación (ver anexo 8) dando la indicación de responderlo de la manera más sincera posible para evaluar el desarrollo del programa.
<i>Actividad: La silla Vacía</i>	Generar un ambiente de confianza y de integración con las participantes del proceso de capacitación.	Se les solicitará a los participantes que hagan un círculo y dejen una silla vacía, posteriormente deberán seguir las indicaciones del equipo facilitador para la ejecución de la actividad.	Prestar la debida atención y participar activamente cuando se les solicite.	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: - Ninguno.	5 min	

Desarrollo del tema de la Sinergia.	Brindar los conocimientos teórico-prácticos necesarios sobre la temática al personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	Se expondrán los conceptos y los tipos de sinergia que existen, además de su relación con otras áreas, haciéndolo de manera interactiva para permitir un mayor entendimiento en los usuarios.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar si existen dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: - Computador cañón y sonido.	60 min	
<i>Actividad: Construyendo una frase</i>	Sensibilizar al personal para trabajar en equipo en los siguientes aspectos: roles, y actitudes que cada uno representa en el contexto laboral.	Se le entregará a cada uno de los participantes una ficha en la cual hay una palabra tendrán que armarla y luego hacer lo que el equipo de facilitadores les solicite. Finalmente generar una discusión y una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: - 28 fichas con letras.	10 min	
<i>Actividad: El Extraterrestre</i>	Lograr que los participantes identifiquen todas las características personales que se han podido desarrollar gracias a la interacción con los demás.	Se iniciará explicando en qué consiste la técnica, y solicitándole a los participantes lo siguiente: frente a ustedes se encuentra un extraterrestre y deberán describir los rasgos característicos de un ser humano, todo ello se describe en un papelógrafo, se hace una discusión en grupo para ver similitudes. Y se finaliza con una breve reflexión en	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Plumones y papelógrafo.	20 min	

		conjunto con el pleno.				
<i>Actividad: El nudo</i>	Concientizar al grupo para que reconozcan la importancia del trabajo en equipo al interior del cuerpo de bomberos de El Salvador.	Todas las personas se ubican en medio del salón, se toman de las manos y continuando con las indicaciones que el equipo facilitador brinde para desarrollar la actividad.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas.	Humanos: Facilitadores. Participantes. Materiales: - Ninguno.	20 min	
R E C E S O					30 min	
<i>Actividad: El Globo</i>	Crear un ambiente agradable para los participantes del proceso de capacitación.	Se inicia con la dinámica “El chocolateado” luego se les entrega un globo por pareja después deberán seguir las indicaciones del equipo facilitador para desarrollar la actividad. Al finalizar se realizara una breve reflexión con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y si existen dudas.	Humanos: -Facilitadores. -Participantes. Materiales: -Globos.	20 min	
<i>Actividad: Mi líder de papel</i>	Vivenciar la importancia de ser un buen líder a fin de identificar los beneficios que se logran al interactuar adecuadamente con un grupo de trabajo.	Los facilitadores/as les pedirán a los participantes que dibujen la silueta de una persona, y que escriban todo lo que se solicita. Al finalizar la actividad se hará una breve reflexión con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y existan dudas	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: -Colores páginas de papel.	10 min	

<p><i>Actividad: Resolviendo mi problema</i></p>	<p>Lograr que los participantes aprendan a resolver sus conflictos adecuadamente.</p>	<p>Se les plantea un problema por grupo y se les solicita que le den la solución adecuada a la problemática en cada grupo. Al finalizar se hará una breve reflexión.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar cuando existan dudas.</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: Ninguno.</p>	<p>10 min</p>	
<p><i>Actividad: Mentes en conjunto</i></p>	<p>Que los participantes logren una adecuada solución a los retos que se les presentan y desarrollen las habilidades necesarias para relacionarse con los demás.</p>	<p>Se les hará entrega de unos Papelográfos por grupos para desarrollar la actividad tendrán que escuchar al equipo de facilitadores para seguir al pie de la letra las indicaciones que estos brinden para el desarrollo de la actividad. Al finalizar se hará una breve reflexión.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar si existen dudas.</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Cuadrantes de papel</p>	<p>10 min</p>	
<p><i>Actividad: Apóyate en mi</i></p>	<p>Concientizar al personal sobre el trabajo en equipo.</p>	<p>Se colocan en dos filas a todos los participantes luego se topen espalda con espalda, y tendrán que poner atención a lo que los facilitadores indicarán para realizar la actividad. Al finalizar se desarrollará una breve reflexión con el pleno.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar si existen dudas.</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno.</p>	<p>10 min</p>	

Cierre de la jornada	Evaluar el desarrollo y manejo de las actividades orientadas por el equipo así como su difusión en el transcurso de la jornada.	Realizar una evaluación con los participantes del proceso sobre la jornada realizada durante este día, a fin de conocer las apreciaciones y valoraciones del aprendizaje adquirido por los mismos participantes.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar si existen dudas sobre lo que se va a hacer.	Humanos: -Facilitadores Participantes. Materiales: -Hoja de evaluación de la jornada.	15 min	
----------------------	---	--	--	---	--------	--

"Capacitación N°3"

Tema: La Comunicación.

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Objetivo General: Generar habilidades de comunicación asertiva, que permitan prevenir, mediar y resolver conflictos en relaciones interpersonales a nivel institucional.

Tiempo: 4 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martín Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
		Facilitadores	Usuarios			
Palabras de Bienvenida.	Generar un clima de confianza que permita iniciar la jornada de capacitación con el personal.	El equipo expondrá el tema a desarrollar en dicha capacitación, luego brindaran los puntos a ejecutar durante toda la sesión y posteriormente se solicitará la colaboración para el establecimiento de las normas que los acompañara durante toda la jornada de capacitación.	Prestar la debida atención y participar activamente cuando se les solicite, además de consultar cuando existan dudas en relación a la actividad a desarrollar.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: Computadora cañón y sonido.	10 min	Se entregará a los/as participantes un lápiz y la hoja de evaluación (ver anexo 8) dando la indicación de responderlo de la manera más sincera posible para evaluar el desarrollo del programa.
<i>Actividad: Corre y Tópate</i>	Generar un ambiente de confianza y de integración con los participantes del proceso de capacitación.	Se les solicitará a los participantes que se dispersen por todo el lugar, colocándose en parejas, topados hombro con hombro, posteriormente deberán seguir las demás indicaciones que el equipo facilitador brinde para	Deberán seguir las indicaciones que plantee el equipo de facilitadores/as	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales:	5 min	

		desarrollar la actividad.	, además de consultar si existen dudas en relación a la actividad a desarrollar.	- Ninguno.		
Desarrollo del tema: la comunicación.	Brindar los conocimientos teórico-prácticos necesarios sobre la temática al personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	Se expondrán los conceptos y componentes de la comunicación que existen haciéndolo de manera interactiva que permita un mayor entendimiento en los participantes del proceso de capacitación.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, además de preguntar si existen dudas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: Computadora cañón y sonido.	60 min	
<i>Actividad: El teléfono descompuesto</i>	Sensibilizar al personal, sobre la escucha activa y la comunicación eficaz en el entorno laboral.	Se inicia con la dinámica “Cuerpos expresivos” y luego se le coloca a cada uno de los participantes un objeto en la frente sin que ellos vean lo colocado, luego se conforman grupos y se continúa con la actividad según lo indique el equipo de facilitadores. Al finalizar se realiza una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, además de preguntar si existen dudas con respecto a la actividad a desarrollar.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: - Grupos de Figuras o dibujos. - Cinta adhesiva.	15 min	
<i>Actividad: Acogida y</i>	Concientizar al personal de Bomberos, sobre las dificultades de un	Se inicia pidiendo el apoyo voluntario de 4 personas, se formaran en parejas para hacer dos actividades diferentes con el pleno, según lo indique el	Prestar la debida atención, participar	Humanos: -Facilitadores -Participantes.		

rechazo.	proceso de comunicación inadecuada.	equipo de facilitadores, al finalizar la actividad se desarrollara una breve reflexión.	activamente cuando se les solicite, además de preguntar si existen dudas con respecto a la actividad a desarrollar.	Materiales: -Ninguno.	15 min.	
<i>Actividad: Las 2 líneas</i>	Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo en los participantes del proceso de capacitación.	Se inicia la actividad formando dos líneas todos los participantes tomados de las manos atentos a lo que diga el grupo de facilitadores para poder desarrollar la actividad, y cumplir con el objetivo que se espera, al finalizar la actividad se hace una breve reflexión sobre la misma con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, en caso de existir dudas deberán preguntar para que estas sean aclaradas.	Humanos: Facilitadores Participantes. Materiales: - Vasos, agua baldes.	15 min	
R E C E S O					30 min	
<i>Actividad: La Telaraña</i>	Crear un ambiente agradable y de relajación para dar a conocer la importancia que tiene la comunicación asertiva en el contexto laboral.	Se colocan en un círculo todos los participantes y se le da un bollo de lana con el cual formaran la telaraña, para ello tienen que seguir cada una de las indicaciones del equipo de facilitadores, al culmen de dicha actividad se desarrollará una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar en caso de que existan dudas	Humanos: -Facilitadores. -Participantes. Materiales: -Lana o cordel.	10 min.	

			para que estas les sean aclaradas.			
<i>Actividad: La fila de las estaturas</i>	Fomentar la buena comunicación y el trabajo en equipo, a fin de mejorar la convivencia en el personal.	Se les pide a todos los participantes que se venden y luego que se busque y ordenen de acuerdo a la estatura y formar una línea, al finalizar se hará una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y preguntar si tienen alguna duda sobre la actividad a realizar.	Humanos: -Facilitadores. -Participantes. Materiales: -Vendas o pañoletas.	20 min	
<i>Actividad: Los mimos</i>	Destacar la importancia de la escucha activa en el contexto laboral.	Se pide la colaboración a los representantes de cada grupo de trabajo a que ponga todas sus habilidades y destrezas para dar a conocer por medio de la mímica una serie de palabras en determinado tiempo. Al finalizar la actividad se llevara a cabo una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y preguntar en caso de que existan dudas con respecto a la actividad a desarrollar.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno.	10 min	
<i>Actividad: El burrito</i>	Propiciar la comunicación asertiva en el personal de Bomberos.	Se les solicita a los participantes que se formen en grupos enumerándose del 1 al 3 y luego deberán salirse los que son el número 1, estos tendrán que hacer el papel de burritos y seguir las indicaciones que les brinde el equipo	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales:	15 min	

		de facilitadores, de igual manera el resto del grupo tendrán que seguir las instrucciones necesarias para cumplir con la actividad a desarrollar, al finalizar la actividad se realizará una breve reflexión.	solicite, y preguntar si tienen alguna duda sobre la actividad a ejecutar.	-Ninguno.		
<i>Actividad: Saber pedir para poder abrir</i>	Promover la formación de valores para contribuir en el desarrollo de una buena comunicación.	Se les pide a los participantes que decidan quienes serán los 5 voluntarios que saldrán del grupo conformado, cada uno de ellos tiene una consigna diferente a la del grupo y tendrán que cumplir con lo que se les pida. Al finalizar la actividad se hará una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y preguntar en caso de que existan dudas con relación a la actividad a desarrollar.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno.	20 min	
Cierre de la jornada	Evaluar el desarrollo y manejo de las actividades orientadas por el equipo así como su difusión en el transcurso de la jornada.	Se les pide a los participantes que evalúen la jornada de trabajo de la comunicación mediante la emisión de sus apreciaciones, valoraciones, e intereses en un cuestionario destinado para ello que se les entregará de forma individual para calificar como estuvo el desarrollo de la jornada.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y preguntar si existen dudas con respecto a la actividad a realizar.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Hoja de evaluación de la jornada.	15 min	

Tema: Las Relaciones Interpersonales.

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

"Capacitación N°4"

Objetivo General: Lograr que el personal de la institución construya relaciones sociales agradables con el propósito de mejorar la convivencia social y fomentar el trabajo en equipo.

Tiempo: 4 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martín Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
		Facilitadores	Usuarios			
Palabras de Bienvenidas.	Generar un clima de confianza que permita iniciar la jornada de capacitación con el personal.	Expondrán el tema a desarrollar en dicha capacitación, luego de desarrollar los puntos a ejecutarse durante toda la sesión y posteriormente solicitarán la colaboración de los participantes para el establecimiento de las normas que se mantendrán durante toda la jornada de capacitación.	Prestar la debida atención y participar activamente cuando se les solicite.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Computadora cañón y sonido.	10 min	Se entregará a los/as participantes un lápiz y la hoja de evaluación (ver anexo 8) dando la indicación de responderlo de la manera más sincera posible para evaluar el desarrollo del programa.
<i>Actividad:</i> <i>Árbol, ardilla y perro.</i>	Generar un ambiente de confianza y de integración con las participantes del proceso de capacitación.	Se numeran del uno al tres los participantes y cada uno cumple una función en esta actividad deberán estar atentos a lo que el equipo de facilitadores explique. Al terminar se realizará una breve reflexión.	Deberán seguir las indicaciones que plantee el equipo de facilitadores/as, y preguntar si existen dudas sobre la actividad a desarrollar.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: - Ninguno.	10 min	
Desarrollo del	Brindar los	El equipo de facilitadores expondrá los	Prestar la			

tema: Las Relaciones Interpersonales.	conocimientos teórico-prácticos necesarios sobre la temática al personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	conceptos y componentes de las relaciones interpersonales que existen haciéndolo de manera interactiva para permitir un mayor entendimiento en los usuarios del proceso de capacitación.	debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar en caso de que surjan dudas en relación al tema de la jornada.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Computadora cañón y sonido.	60 min	
<i>Actividad:</i> <i>A pescar y hacer lo que diga el pez.</i>	Generar un ambiente de confianza y distensión a fin de fomentar las relaciones interpersonales sanas.	Los/as facilitadores pedirán hacer una fila a los asistentes, para que se enumeren de uno a dos. Luego se formaran dos grupos, continuamente se les darán las instrucciones necesarias para desarrollar la actividad. Al finalizar la misma se hará una breve reflexión con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y en caso de que existan dudas tendrán que preguntar para que estas sean solventadas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Cañas de pescar. -Pescaditos de papel y Frases. -Caja. -Hilo nailon.	10 min.	
<i>Actividad:</i> <i>Busca Tu pareja.</i>	Fortalecer las relaciones interpersonales en los participantes del proceso de capacitación a fin de contribuir a una adecuada	Se da inicio con la técnica del baile de la vejiga. Luego se les solicitará a las participantes que tomen una figura, y que sigan cada una de las instrucciones que se les brindaran. Al culmen de esta actividad se desarrollará una breve reflexión con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar en caso de que	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Dibujos -Tijera -Tirro.	15 min	

	convivencia.		existan dudas sobre la actividad a realizar.			
R E C E S O					30 min	
<i>Actividad: Las carretas</i>	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia que tienen las relaciones interpersonales saludables.	Se inicia con la dinámica “Las Olas” y luego se forman dos grupos con todos los participantes para desarrollar la actividad de las carretas. Al finalizar dicha actividad se efectuará una breve reflexión con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y en caso de dudas preguntar para que estas sean solventadas.	Humanos: -Facilitadores. -Participantes. Materiales: -Ninguno.	15 min	
<i>Actividad: El camino de la confianza.</i>	Fomentar la confianza entre los participantes del proceso para establecer relaciones interpersonales adecuadas.	El equipo de facilitadores iniciará con la dinámica Hola, Hola, seguidamente se les pedirá que dentro de cada grupo conformado se seleccione a la persona que consideran más desconfiada o tímida, estas personas cumplirán otra consigna para realizar la actividad el camino de la confianza. Al finalizar dicha actividad se realizará una breve reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y si existen dudas preguntar al respecto para solventarlas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Vendas, silla, y mesa.	20 min	

<p><i>Actividad: El Gusano.</i></p>	<p>Promover las relaciones interpersonales adecuadas y el trabajo en equipo con los participantes.</p>	<p>Se les pide a los participantes que se formen en una línea y que introduzcan su mano izquierda entre medio de sus piernas y se la brinden al compañero de atrás, este a su vez deberá tomarle la mano izquierda del compañero con su mano derecha, y así sucesivamente hasta formar el gusano, luego se hacen diferentes movimientos que solicita el equipo de facilitadores. Al finalizar efectúa una breve reflexión.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite y preguntar en caso de que existan dudas, para que estas puedan quedar solventadas.</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno.</p>	<p>20 min</p>	
<p><i>Actividad: Gira que gira el círculo.</i></p>	<p>Fortalecer las relaciones interpersonales a fin de comprender que todos/as siempre necesitamos la ayuda de los demás para salir adelante.</p>	<p>Se les pide a todos los participantes que formen un círculo luego deben acostarse no perdiendo la forma del círculo, seguidamente el equipo facilitador dará las demás instrucciones para continuar con la actividad y cumplir con el objetivo. Al concluir dicha actividad se realizará una breve reflexión con el pleno.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y en caso de que existan dudas preguntar para que estas sean solventadas.</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno.</p>	<p>20 min</p>	
<p><i>Actividad: Abraso terapia.</i></p>	<p>Contribuir al fortalecimiento de las relaciones interpersonales para formar una ambiente</p>	<p>Se inicia la técnica dando a conocer los diferentes tipos de abrazos que existen, posteriormente se les pedirá a los participantes hacer diferentes cosas, según lo vayan indicando. Las personas deberán compartir como se sienten entre ellas cada vez que comparten con otra persona. Al terminar se efectuará una breve reflexión.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y en caso de que</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno.</p>	<p>15 min</p>	

	laboral armonioso en el personal.		existan dudas preguntar para que estas sean solventadas.			
Cierre de la jornada	Evaluar el desarrollo y manejo de las actividades orientadas por el equipo así como su difusión en el transcurso de la jornada.	Se hace el resume de la jornada realizada, seguidamente se les entrega una hoja a nivel individual a los participantes del proceso de capacitación para que califiquen el desarrollo de la jornada en base a una serie de criterios ya descritos en la hoja de evaluación.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y en caso de que existan dudas preguntar para que estas sean solventadas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes.	10 min	Materiales: -Hoja de evaluación de la jornada.

"Capacitación N°5"

Tema: La Motivación y Satisfacción.

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Objetivo General: Contribuir a mejorar los niveles de motivación de forma intrínseca en cada uno de los trabajadores de la institución para que desarrollen una satisfacción personal que les permita desempeñarse mejor en sus actividades.

Tiempo: 4 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martín Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
		Facilitadores	Usuarios			
Presentación y Retroalimentación de la Sesión Anterior.	Generar un clima de confianza que permita iniciar la jornada de capacitación con el personal.	Se inicia con la dinámica de animación: Las Lanchas. Cada participante deberá seguir las indicaciones que brinden los facilitadores, para vivenciar esta dinámica de animación. Luego se hará la reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, en caso de dudas preguntar para que estas sean aclaradas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: Computadora, cañón y sonido.	10 min	Se entregará a los/as participantes un lápiz y la hoja de evaluación (ver anexo 8) dando la indicación de responderlo de la manera más sincera posible para evaluar el desarrollo del programa.
Desarrollo del tema: Motivación y Satisfacción.	Brindar los conocimientos teórico-prácticos necesarios sobre la temática al personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	Se les brindarán los conocimientos teórico-prácticos para capacitar al personal sobre estas dos temáticas, luego se abrirá un espacio para las dudas que surjan en relación los temas desarrollados en esta jornada.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, en caso de dudas preguntar para	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Cañón. -Laptop.	60 min	

			que estas sean aclaradas.			
<i>Actividad: El Cartero Llego y Trajo Carta</i>	Promover un ambiente armonioso y de confianza con el grupo participante para garantizar el éxito de la jornada.	El equipo facilitador pedirá a los participantes que se reúnan en círculo y hagan lo que se les indique según la dinámica a realizar. Al finalizar se hará la reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y preguntar en caso de que existan dudas para que estas sean aclaradas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: Paginas de papel y lapicero.	15 min	
<i>Actividad: Como Podría Ser Diferente Su Empleo</i>	Facilitar a los participantes el que puedan pensar más profundamente sobre sus deseos y aspiraciones, y en lo que están haciendo para lograr cada uno de ellos en su contexto laboral.	Se inicia con la dinámica “El punto exacto” y luego en un salón, reunidos en grupos de trabajo, los integrantes conversaran sobre que están haciendo para lograr sus objetivos al interior de la organización. A continuación se hará la reflexión.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y en caso de que surjan dudas tendrán que preguntar para que les sean aclaradas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Paginas	20 min.	
<i>Actividad: Jirafas y Elefantos.</i>	Promover la motivación intrínseca a base del juego, para que los participantes	Los participantes del taller deberán imitar sonidos y gestos de animales según se los indique el grupo de facilitadores. Al finalizar la actividad	Prestar la debida atención, participar activamente	Humanos: -Facilitadores -Participantes.	15 min.	

	<p>puedan dar más y alcanzar los niveles de satisfacción y motivación necesarios para mejorar su desempeño.</p>	<p>se hará una breve reflexión.</p>	<p>cuando se les solicite, y si existen dudas preguntar para que estas queden aclaradas.</p>	<p>Materiales: -Ninguno.</p>		
R E C E S O					30 min	
<p><i>Actividad: Descubriendo mis necesidades y motivación.</i></p>	<p>Sensibilizar al participante en el uso asertivo de la seguridad personal a través de la autoevaluación.</p>	<p>Los participantes deben aprender a describir en una hoja de papel bond cuáles son sus motivaciones y necesidades y luego debatirlas en grupo, según lo indique el grupo de facilitadores. Al finalizar dicha actividad se desarrollará una breve reflexión.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y si existen dudas en relación a la actividad a ejecutar, tendrán que preguntar para que estas les sean aclaradas.</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Hojas blancas -Lápices -Plumones</p>	20 min	
<p><i>Actividad: El Juego de la Papelera.</i></p>	<p>Fomentar la competitividad en las personas participantes de la capacitación, para motivarlas y generar en ellas la satisfacción y motivación</p>	<p>El equipo de facilitadores dará la indicación de formar dos equipos, y posteriormente se lanzaran bolas de papel a las papeleras de los equipos contrarios para anotar puntos. Al culmen de esta actividad se efectuará una breve reflexión con el pleno.</p>	<p>Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y si existen dudas con respeto a la actividad,</p>	<p>Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Papel periódico -2 Botes de basura pequeños o 2 canastitas, o cajas pequeñas.</p>	15 min.	

	positiva.		deberán preguntar para que estas sean aclaradas.			
<i>Actividad: Los Intereses Motivacionales.</i>	Conocer los intereses que mueven a las personas para sentirse altamente motivadas y satisfechas en el ámbito laboral, a fin de retomar estos intereses y mantener estas conductas de forma positiva.	Se les pedirá a las personas participantes que llenen el cuadro que se les entregará según sean las indicaciones que el equipo facilitador brinde. Seguidamente se hará una breve reflexión sobre la actividad realizada.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y en caso de que existan dudas preguntar para que les sean aclaradas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Hojas de papel -Lapiceros.	15 min	
<i>Actividad: Ejercicio para motivación y satisfacción.</i>	Enseñar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.	Se les explicarán a los participantes que deberán retomar el significado de ambas temáticas, y sobre el por qué las personas se sienten así, esto para poder desarrollar la actividad con éxito según lo indique el equipo facilitador. Al finalizar la actividad se hará una breve reflexión con el pleno.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y cuando tengan dudas en relación a la actividad tendrán que preguntar para que se les resuelvan, y no existan	Humanos: -Facilitadores -Participantes Materiales: -Billetes falsos -Cinta Adhesiva.	20 min.	

			equivocaciones al momento de realizar la actividad.			
<i>Actividad: Eran San, San.</i>	Propiciar un ambiente de relajación y distensión en el personal.	Se les pedirá a las personas participantes que realicen lo que el equipo facilitador les indique según demande la dinámica para cerrar la jornada de trabajo sobre motivación y satisfacción.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, en caso de que surjan dudas con respecto a la actividad a realizar tendrán que preguntar para que estas les sean aclaradas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Ninguno	10 min.	
Cierre de la jornada	Evaluar el desarrollo y manejo de las actividades orientadas por el equipo así como su difusión en el transcurso de la jornada.	Se proporcionara un cuestionario de evaluación a los participantes del proceso de capacitación a fin de conocer cuáles son las percepciones que tienen del aprendizaje adquirido durante la jornada de trabajo y como evalúan el desarrollo de la misma.	Prestar la debida atención, participar activamente cuando se les solicite, y si surgen dudas con respecto a lo que se va a hacer.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: -Hoja de evaluación de la jornada.	10 min.	

Manual de Necesidad de Compensación y Reconocimiento. (No remunerada)

Tema: “La Resiliencia y Sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador.”

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Objetivo General: Concientizar a directivos y jefaturas de la necesidad de compensación y reconocimiento no remunerados de los empleados a fin de adoptar otras conductas que favorezcan el desempeño institucional.

Tiempo: 2 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martin Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO
		Facilitadores	Usuarios		
Saludo y Bienvenida <i>Actividad: Muro, flecha, conejo.</i>	Promover un nivel de confianza necesario para darle seguimiento al proceso de capacitación con las jefaturas del Cuerpo de Bombero de El Salvador.	Se les pedirá a los participantes que se dividan en dos grupos, luego se colocaran al frente para desarrollar la actividad, de inicio y entrar en un ambiente de confianza. Al finalizar dicha actividad se desarrollará una breve reflexión con el pleno.	Dividirse en dos grupos para estar al frente en dos líneas equitativas además tendrán que seguir las indicaciones que les proporcione el equipo de facilitadores, en caso de que surjan dudas en relación a la actividad a desarrollar deberán preguntar para que estas les sean resueltas.	Humanos: -Facilitadores /as -Participantes. Materiales: -Ninguno.	20 Min.
Exposición de la temática: <i>“Incentivos no Económicos”</i>	Generar un clima de confianza que permita iniciar la jornada de capacitación con el personal.	Se presentará el manual de incentivos no económicos, y se les explicará a las jefaturas del Cuerpo de Bomberos como pueden hacer para implementar este tipo de reconocimientos	Los participantes tendrán que seguir todas las indicaciones que los/as facilitadores/as exterioricen.	Humanos: -Facilitadores /as -Participantes. Materiales: -Manuales.	30 a 40 min.

		que no son económicos para mejorar el desempeño de sus colaboradores al interior de su institución, y en relación a los servicios que ofrece la misma a la población.			
Agradecimiento	Finalizar con la jornada de capacitación con los participantes que son parte del proceso de capacitación agradeciendo su colaboración en el mismo y su disponibilidad de tiempo para contribuir en la mejora del clima organizacional.	Se proseguirá a responder las interrogantes que surjan de la exposición a desarrollar y finalmente al estar resueltas estas dudas, se brindarán las palabras de despedida y se les informará que se desarrolla otra actividad complementaria al programa de capacitación que corresponde al taller de cuerdas bajas.	Estar atentos a las indicaciones y en caso de dudas tendrá que exteriorizarlas para una mejor comprensión y que estas les sean resueltas.	Humanos: -Facilitadores -Participantes. Materiales: - Ninguno.	5 min.

"Taller de Cuerdas Bajas".

Tema: “La Resiliencia y la Sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador.”

Lugar: Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Objetivo General: Fomentar la práctica del trabajo en equipo con base en la metodología del aprendizaje por experiencias, conocidas como “taller de cuerdas”.

Tiempo: 8 horas.

Equipo Facilitador: Karen Esmeralda Castillo, José Martín Mata, Claudia Patricia Nerio.

Población: Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		RECURSOS	TIEMPO
		Facilitador	Usuario		
<i>Apertura del taller de Cuerdas, y bienvenida.</i>	Generar un clima de confianza que permita iniciar la jornada de capacitación con el personal.	Palabras de bienvenida y explicación de lo que se va a realizar así como también establecer las reglas que se mantendrán para el desarrollo del taller.	Prestar atención y participar activamente al desarrollo del taller.	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -Ninguno	5 min.
<i>Actividad de animación: El baile de la serpiente</i>	Crear un ambiente de confianza y armonía positiva con el grupo de participantes del taller de cuerdas.	Se formará un círculo grande con todos los participantes y quien dirige son los facilitadores para moverse de un lado al otro mediante el ritmo de una canción que habla sobre una serpiente que anda en busca de su rabo, hasta que todos logren moverse al mismo compás. Al finalizar se desarrollará una breve reflexión.	Deben seguir todas las indicaciones que brinde el equipo facilitador del taller.	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -Ninguno	20 min.
<i>Actividad: La Revuelta.</i>	Conformar los diferentes equipos de trabajo para realizar las	Todos deben quitarse una prenda y ubicarla en una bolsa. Luego de	Deberán buscar donde está su prenda ya que esos serán los grupos en los	Humanos: Facilitadores y	

	actividades del taller.	conformar cada equipo se le dará una pañoleta a cada participante de un color diferente esto representara a cada equipo.	que trabajaran durante toda la actividad, y se tendrán que colocar la pañoleta que los identificará con el equipo al que pertenecen.	participantes. Materiales: -7bolsas jardineras. -50 pañoletas.	10 min.
<i>Actividad: Dragones y Meteoritos</i>	Fomentar el trabajo en equipo, liderazgo positivo y la comunicación efectiva en el grupo de participantes del taller, con el fin de ampliar el repertorio de sus habilidades básicas, y mejorar su desempeño en el contexto laboral.	Con los 6 grupos conformados sus integrantes estarán vendados, excepto una sola persona quien dirigirá a todos en la actividad la cual tendrá ciertas indicaciones que brindaran los facilitadores a todos los grupos para desarrollarla. Al finalizar se hará una breve reflexión.	Los participantes deberán seguir las indicaciones del equipo facilitador para cumplir el objetivo de la actividad, en caso de surjan dudas deben preguntar para que estas les sean resueltas.	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -Pañoletas. -Fichas de colores de cartón doble.	30 min.
<i>Actividad : Rodeo (EL Bidón Radioactivo)</i>	Fomentar las siguientes habilidades el trabajo en equipo, la coordinación, el liderazgo y las diversas capacidades entre los participantes, destacando el aporte individual de cada miembro.	El equipo facilitador dará la consigna de que habrá una competencia de grupos, cada grupo debe buscar su propia estrategia para desarrollar la actividad que le solicita el equipo de facilitadores realizar. Al finalizar se efectuará una breve reflexión.	Los participantes deberán prestar atención a las instrucciones brindadas por el equipo de facilitadores, en caso de existir dudas tendrán que preguntar para que estas les sean resueltas.	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -Cuerda - Tubo de plástico -2 Recipientes para desplazar y depositar agua.	30 min.
<i>Actividad: Recogiendo el tesoro.</i>	Crear un ambiente de confianza con los integrantes del grupo del taller de cuerdas	El equipo facilitador dará las indicaciones necesarias para el desarrollo de la técnica y para ello se solicitará de antemano la participación de todos los	Para animar el proceso se les pedirá a las participantes que hagan lo que el equipo de facilitadores/as les pide a	Humanos: Facilitadores y participantes.	5 min.

	bajas y favorecer la cooperación de todo el equipo.	integrantes que conforman el grupo del taller de cuerdas.	través de la canción del animal particular.	Materiales: -Ninguno.	
<i>Actividad:</i> <i>Pollos Rostizados</i>	Reforzar las habilidades siguientes: el trabajo en equipo, cohesión y comunicación en los participantes.	El equipo facilitador otorgará la consigna de que por grupos deberán trasladarse, hasta el otro extremo mediante los implementos con los que cuentan y al llegar al lugar tendrán que pasar por el aro hula, hula, a la persona que trasladan, y así sucesivamente con los demás. Al finalizar la actividad se realizara una breve reflexión.	Los participantes tienen que seguir al pie de la letra las indicaciones brindadas por el equipo facilitador del taller, de lo contrario, si se equivocan tendrán que repetir la actividad, en caso de dudas tiene que preguntar para que estas les sean resueltas.	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -Varas de Bambú. - Aros Hula, Hula. -Lazos.	30 min.
R E C E S O					20 min
<i>Actividad:</i> <i>Carne Molida</i>	Propiciar en el grupo de participantes el trabajo en equipo en los siguientes factores: cohesión, comunicación eficaz entre otras habilidades que contribuyan en la mejora del rendimiento y desempeño laboral.	El equipo facilitador dará la indicación de que todos los grupos tienen que ponerse boca abajo para trasladarse de un punto de salida hasta un punto de meta, según como lo indique el equipo de facilitadores. Al finalizar se hará una reflexión sobre la actividad.	Los participantes tienen que seguir las indicaciones que se les pida para poder llevar a cabo la actividad tal cual como se ha solicitado.	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: -Ninguno.	25 min.
<i>Actividad:</i> <i>La argolla</i>	Lograr que el grupo se sienta en confianza para trabajar en equipo, a fin construir lazos que permitan mejorar la atención que brindan a	Se les brinda la indicación de que conformados en los mismo equipos buscar la manera de consolidar solo dos equipos uno de mujeres y uno de hombres, y realizar una fila horizontal, posteriormente se les indicará lo	Los dos equipos participantes deberán seguir cada una de las indicaciones que brinde el equipo de facilitadores para desarrollar la actividad que se les ha	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -6 Argollas -Palitos de	

	las demás personas, y asimismo las relaciones interpersonales.	que tendrán que hacer con la argolla y unos palitos que se les entregarán a cada participante. Al finalizar esta actividad se realizara una breve reflexión.	solicitado, en caso de dudas deben preguntar para que estas les sean resueltas.	madera limpia dientes.	15 min.
A L M U E R Z O					1 hrs.
<i>Actividad de Animación: Patos Pollos y Gallinas.</i>	Mantener una ambiente de confianza y entretenimiento con el grupo de las personas participantes del taller.	El equipo facilitador dirigirá una dinámica antes de reanudar la jornada de la tarde en relación a las actividades de tipo físicas.	Los participantes deben seguir todas las indicaciones para poder resolver el desafío que el equipo facilitador les ha destinado cumplir y conquistar el objetivo que persigue esta actividad.	Humanos: Facilitadores y participantes. Materiales: -Ninguno	15 min.
<i>Actividad: La telaraña</i>	Potenciar el desarrollo del trabajo de equipo, comunicación y relaciones interpersonales que les permitan a los participantes generar una actitud de Resiliencia de acuerdo a cada ocasión que represente una adversidad.	El equipo facilitador brinda las indicaciones siguientes, cada grupo debe participar esperando su turno para cumplir con la consigna, que se les brindara para el desarrollo de la actividad. Al finalizar dicha actividad se realizará una breve reflexión.	Las personas participantes tienen que prestar la debida atención y participar activamente en la actividad a desarrollar, en caso de que surjan dudas debe preguntar para que estas les sean aclaradas.	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: Ninguno.	30 min.
<i>Actividad: Los Esquíes.</i>	Promover el trabajo en equipo y la comunicación entre los participantes haciendo uso de la cohesión grupal.	Se les pedirá que: “Por grupos deberán trasladarse, hasta la meta, haciendo uso de estos esquís”. Los dos mejores puntajes competirán para sacar al ganador. Finalizando con una breve reflexión.	Participar activamente y prestar atención a las indicaciones brindadas por el facilitador, en caso de dudas tiene que preguntar.	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: -Papel de meta -Esquíes y Cronometro.	30 min.

<i>Actividad: Merequete.</i>	Mantener un nivel de distensión con el grupo de participantes del taller de cuerdas bajas, a fin de evitar estresarlos o potenciar un cansancio extremo.	El equipo facilitador irá dando indicaciones de que hacer en esta dinámica para que las personas participantes repitan los movimientos que ejecutan los/as facilitadores/as en esta actividad que es una canción.	Las personas que conforman el grupo, deberán participar activamente para realizar correctamente la actividad	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: -Ninguno.	10 min.
<i>Actividad : La lona</i>	Estimular la creatividad y el liderazgo, en la toma de decisiones de un equipo de trabajo.	Se entregará una lona a cada grupo y se le darán las instrucciones necesarias para el desarrollo de la actividad. Al finalizar dicha actividad se efectuará una breve reflexión con el pleno.	Mantenerse atentos y seguir cada una de las instrucciones que brinda el equipo facilitador para realizar de forma efectiva la actividad.	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: -Lona y otros que sean necesarios.	30 min.
<i>Actividad de despedida: Técnica de Relajación (El mamut)</i> Cierre de la jornada.	Propiciar un ambiente de confianza y distensión, después de una jornada larga y llena de actividades muy movidas.	Se forma un círculo y se les pide a los participantes que se coloquen lo más cerca posible, topándose espalda con pecho y así sucesivamente, luego se pide que se acuesten en el compañero, luego se da inicio con la actividad de el mamut, para empezar a relajarse. Al finalizar se agradecerá la participación de todos los integrantes del taller.	Los/as participantes tendrán que prestar atención a la indicación que brinden a los facilitadores/as sobre la actividad que se pretende desarrollar.	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: Ninguno.	30 min.
Despedida y entrega de diplomas a las personas participantes del Taller de Cuerdas Bajas.	Realizar la clausura del taller de cuerdas bajas con las personas participantes.	El equipo de facilitadores dará las gracias por la asistencia del grupo de personas y su participación durante toda la jornada, de esta actividad.	Los participantes podrán recibir sus diplomas de participación en la jornada de todo el taller de cuerdas bajas implementado.	Humanos: -Facilitadores/as y participantes. Materiales: -Diplomas.	20 min.

Manual de incentivos

No económicos

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



“PROPUESTA DE MANUAL DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS”

Presentado por:

Castillo Ortiz, Karen Esmeralda.

Mata Hernández, José Martín.

Nerio Solís, Claudia Patricia.

Carnet.

CO06006

MH07068

NS06005

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde.

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales.

Ciudad Universitaria Septiembre 2014.

Justificación.

Las instituciones son entidades que cada día buscan al máximo mejorar su calidad de trabajo y eficiencia sobre todo en entornos cambiantes y competitivos, para lo cual, enfocan todos sus esfuerzos en los diferentes procesos y procedimientos de la institución tratando de optimizarlos y mejorarlos para garantizar la calidad de su trabajo y con ello obtener mayores beneficios y ganancias si fuera este el caso.

Por lo que es importante destacar que el recurso humano es el que merece ser retribuido, reconocido y recompensado por el servicio que prestan al interior de las organizaciones, a través de planes que orienten y guíen sus esfuerzos para mejorar su desempeño. De esta manera, se hace importante la estrategia de reconocimientos e incentivos que alineados con la estrategia y objetivos de la organización, busca captar la atención de las/os trabajadoras, además de retener, desarrollar y mejorar el desempeño individual y grupal de los/as mismos/as.

Es así como se considera necesario el diseño del presente manual de incentivos no económicos, para que permita a los/as empleados/as elevar su moral y realizar de forma satisfactoria su trabajo. En este sentido se pretende fomentar y conservar una actitud positiva de los empleados en el ámbito laboral y a nivel individual.

Objetivos

General:

- Promover una propuesta de programa de incentivos no económicos, mediante estrategias que favorezcan o faciliten el reconocimiento de los empleados del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, para contribuir a mejorar el rendimiento de los mismos.

Específicos:

- Aumentar la satisfacción personal y profesional de los empleados a través de incentivos y recompensas no económicas, que contribuyan a optimizar el desempeño del recurso humano.
- Reconocer las habilidades y destrezas individuales que cada empleado posee para otorgar el incentivo más apropiado y que este influya en el aumento de su desempeño laboral de forma efectiva.
- Otorgar incentivos no económicos que permitan construir relaciones laborales armoniosas, y permitan fomentar la comunicación y confianza entre jefes/as y empleados/as para la creación de un clima organizacional apropiado.

Políticas y Normas del Manual de incentivos No Económicos.

Políticas	Normas
El Departamento de Recursos Humanos y/o Bienestar laboral serán los encargados de velar por el cumplimiento de los incentivos promoverán el otorgamiento de incentivos no económicos al personal que labora en el Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	El Departamento de Recursos Humanos, serán los responsables inmediatos de velar por el cumplimiento del Manual de Incentivos no Económicos, también de informar y promover que el empleado se esfuerce por lograr un incentivo no económico a fin de mejorar su desempeño laboral.
La Gerencia, o el departamento de Recursos Humanos y jefes inmediatos aprobarán los incentivos no económicos que los empleados merezcan por su desempeño.	Es responsabilidad de cada instancia aprobar aquellos incentivos que sean de su competencia para que puedan ser otorgados al personal que lo merezca.
Se registrarán los Incentivos no Económicos otorgados a cada empleado/a para mantener un control del desempeño que beneficie el expediente del mismo personal.	Será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos y en su defecto del área de Bienestar laboral, el llevar el control de los Incentivos no Económicos otorgados a cada empleado de la institución que lo merezca.
El Manual de Incentivos no Económicos podrá utilizarse para motivar al personal en su desempeño al interior de la institución y actualizarse cuando sea pertinente (al menos una vez al año).	El departamento de Recursos Humanos y Bienestar laboral, serán los responsables de ejecutar y actualizar semestralmente el presente manual de incentivos no económicos de manera que siga siendo útil a la institución.

Ámbito de Uso.

La presente propuesta de Manual de Incentivos no Económicos, podrá usarse e implementarse en El Cuerpo de Bomberos de El Salvador, siempre y cuando estos se apeguen a la Estructura, Objetivos, Misión y Visión de dicha organización; lo cual se hará con el propósito de incentivar y aumentar el desempeño del Recurso Humano, que labora en dicha institución.

Es necesario aclarar y especificar que los responsables de ejecutarlo serán, el Departamento de Recursos Humanos, quien debe llevar el registro detallado de todos los beneficios e incentivos que otorga la institución o en su defecto el área de Bienestar Laboral, para garantizar su aplicación y objetividad en la administración de los incentivos de tal manera, que todo empleado cuyo esfuerzo laboral este respaldado por el cumplimiento de objetivos, sea acorde a las funciones de su puesto de trabajo, y los requisitos establecidos en este manual puedan ser merecedores de los diferentes incentivos no económicos, ya sean estos de forma grupal o en su defecto individual; ya que buscarán la satisfacción, el óptimo desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

De la misma forma este manual estará sujeto a la modificación y actualización al menos cada seis meses o en el periodo inmediato de 1 año.

1.0 Fundamentación Teórica.⁸

A continuación, se presentan una serie de ejes metodológicos que servirán para dar validez y objetividad a la implementación del plan de incentivos no económicos, así como también a cada incentivo que se otorgue.

1.1 Principios de la consecución del manual de Incentivos No Económicos.

Toda la información sobre el manual llevará implícito la consecución de los siguientes:

- ✓ ***Alineado con la estrategia de la organización:*** Es importante que los incentivos no económicos estén de acuerdo con los objetivos de la institución.
- ✓ ***Ligado al desempeño:*** Debe haber una clara relación de forma que el esfuerzo directo de la persona permita obtener un mejor resultado. Es fundamental para el éxito de los planes de incentivos no económicos el poder medirlos, porque comunica la importancia de las metas organizacionales establecidas.
- ✓ ***Transparente:*** La medición debe ser transparente y verificable, preferente y directamente por la persona.
- ✓ ***Relevante:*** Los incentivos no económicos deben ser interesantes para el/la empleado/a, deben ser motivadores.
- ✓ ***Variable:*** Al inicio se puede incentivar: la puntualidad, permanencia en la institución, cumpleaños, actitud positiva, etc. Lo importante es que no se pierda el valor motivante.

1.2 El Reconocimiento.⁹

El valor del reconocimiento, es el valor de ser justo con otros y con nosotros mismos para atribuirle los logros y fallas que se merece. Este valor es el que regala a cada persona lo que realmente se ha ganado. Por ejemplo, reconocimiento es aplaudir a aquel niño que toca la flauta en la estación del tren y denota gran talento.

El reconocer está presente tanto en lo bueno y lo malo... Hay gente que simplemente se gana reconocimientos negativos por las cosas que ha hecho mal y que a lo mejor sigue haciendo. Por otro lado, estamos nosotros mismos, está el reconocimiento que nos debemos a nosotros mismos por lo que hemos hecho bien y lo que hemos hecho mal.

⁸ <http://html.rincondelvago.com/compensacion-en-incentivo-en-los-trabajadores.html>

⁹ <http://www.kathegiraldo.com/reconocimiento/>

Este reconocimiento es el que nos permite premiarnos cuando hemos llegado a una meta trazada y también es el que nos vuelve consciente para analizar las debilidades de haber cometido un error.

El reconocimiento en la organización es una estrategia de gestión que refuerza la relación de la organización con los/as empleados/as, cuando se reconoce eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la institución desea ver repetidas por los/as trabajadores/as coincidiendo y aliándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la organización.

Según Jerry L. Mc.Adams, el reconocimiento son planes que sirven para celebrar los objetivos de la organización, reforzar las personas sobresalientes, reconocer actividades y contribuciones, reforzar comportamientos deseados, reconocer el servicio y las necesidades de los/as empleados/as.

1.2.1 Tipos de Reconocimiento.

♣ Reconocimiento informal:

Se trata de un sistema que de una forma simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo. Por ejemplo: una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, un palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle. ¿A quién no le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo?, además cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe.

♣ Reconocimiento formal:

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un/a empleado/a por sus años en la institución, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento, que nos conduce hacia la retención de los/as empleados/as en la organización.

❖ **Regla del 80/20 para el reconocimiento formal:**

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, que el vínculo que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable. Pues bien, la proporción coincide con la famosa regla de Pareto del 80/20. Tenemos que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz, un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, u otro tipo de incentivos o recompensas. El reconocimiento formal trae consigo diferentes maneras de premiar a los empleados por su desempeño, con el objetivo de incentivar, motivar y contar con personal altamente satisfecho con la organización. Es por eso que la gran mayoría de las organizaciones implementan planes de incentivos para obtener resultados eficaces, veamos entonces a que se refiere cuando se habla de incentivos, planes y aplicación.

1.3 Incentivos¹⁰

El término “incentivo”¹¹ se utiliza como fuerza propulsora o medio para alcanzar un fin, es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector con el objetivo de elevar la producción y mejorar los rendimientos; por lo tanto, un incentivo aumenta y orienta la actividad en la dirección de dicho fin.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

1.3.1 CLASIFICACION DE LOS INCENTIVOS.¹²

En este apartado se pretende describir las clasificaciones existentes de los incentivos no económicos para orientar y clarificar a los/as beneficiarios/as.

¹⁰ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo1.pdf

¹¹ 1984-IACOCCA, Lee - Autobiografía de un triunfador, Editoriales Grijalbo, Nueva York

¹² 1968- HERZBERG, Frederifck, “One more time: ¿How do you motivate employees?”, harved business review.

1.3.1.1 Por su naturaleza los incentivos pueden clasificarse:

- a) Extrínsecos: Según sean externos a la tarea o estén relacionados con el diseño de trabajo como salario, promociones, evaluación prestaciones y recompensas interpersonales.
- b) Intrínsecos: Cumplimiento de tareas interesantes, pertenecer a un equipo, sentido de realización de personal, libertad de acción, logro derivado de alcanzar una meta desafiante, autonomía de operar y tomar decisiones, etc.

1.3.1.2 Por su campo de aplicación los incentivos pueden ser:

- Por destinatarios:
 - » *Individuales*: cada persona recibe un premio.
 - » *Grupales*: son aquellos destinados a un conjunto de personas de la organización.
 - » *Globales*: son aquellos que involucran a toda una institución o parte importante de la misma.
 - » *Por nivel*: Gerentes, profesionales, técnicos, operarios, etc.

1.3.1.3 Otras clasificaciones:

Los incentivos pueden clasificarse como: económicos y no económicos.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado, la organización puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear así ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencia o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

❖ ***Estrategia de Incentivo Bien Hecho.*** Consiste en fomentar las relaciones positivas, la necesidad de observar a los demás haciendo bien las cosas, con el ánimo y la intención de desarrollar entornos laborales satisfactorios y productivos.

Se refiere entonces al hecho de no observar en el empleado solo los errores o dificultades que presenta en su entorno laboral, sino más bien reforzar aquellas actitudes positivas ya que cuando se recompensa y se expresa de manera positiva lo que ellos realizan, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos en su trabajo.

Para reforzar la conducta positiva, elogiando el progreso constante se realizan una serie de *pasos que garantizan la aparición de una conducta positiva* y en aumento:

- ✓ Elogiar a las personas de inmediato.
- ✓ Decir específicamente que hicieron bien o casi bien.
- ✓ Compartir sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron.
- ✓ Alentarlos para que sigan haciendo las cosas bien.

Entonces lo importante es crear o propiciar un ambiente de confianza en donde se deben enfocar las cualidades brillantes y nobles de las personas con quienes se trabaja.

❖ *El Redireccionamiento.*

Es aquella capacidad de recanalizar la energía negativa, convirtiéndola en energía positiva, con la intención de generar una respuesta positiva, lo cual trae mejores resultados en las actividades laborales, es decir, que no se debe prestar atención e ignorar las conductas indeseadas o inapropiadas que surgen en el momento de realizar el trabajo.

La manera adecuada de aplicar el redireccionamiento se describe en una serie de pasos que se muestran a continuación:

- ✦ Describir el error o el problema lo más pronto posible claramente y sin buscar culpables.
- ✦ Mostrar su impacto negativo.
- ✦ Si es el caso, asumir la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.
- ✦ Revisar la tarea en detalle y cerciorarse de que se entendió muy bien.
- ✦ Expresar la fe y la confianza que merece la persona.

1.4 Importancia de los incentivos

Este es uno de los temas más calientes del momento, los incentivos no económicos, que desde el momento de su aplicación se vuelven incentivos sociales.

¿Por qué incentivos sociales? Porque no solo interesa que se conozca que existen los incentivos no económicos, sino más bien que es importante que se entiendan, saber por qué funcionan y también lo fácil que puede ser que dejen de funcionar.

Entonces ¿Qué son incentivos sociales? Pues se puede explicar con una pregunta sencilla ¿Qué estarían dispuestos a hacer por una barra de chocolate o por un café, que no estarían dispuestos a hacer por 800 colones?

A todas las personas se nos ocurren varias cosas que haríamos por un café o un chocolate que jamás haríamos por 800 colones, ya que suena más interesante el chocolate o el café, aunque perfectamente podríamos agarrar los 800 colones y comprar el mismo chocolate o el mismo café.

¿Por qué es que los regalos y detalles como un chocolate suenan más interesantes que su valor económico? Porque pertenecen a un mundo NO económico, o sea, pertenecen al mundo de la vida social.

Otro ejemplo: si fuese alguien invitado a cenar la casa de alguno/a de sus empleados/as, para hablar de temas de recursos humanos, coaching y psicología, o cualquier tema x. Al final de la cena, esta persona invitada se levantaría y les diría a sus anfitriones: “La cena estuvo deliciosa, y de buena calidad, ¿qué les parece si les dejo 20,000 colones? ¿Cómo se sentirían ellos? Ahora, ¿si en vez de ofrecerles dinero al final de la cena, el invitado llega con una botella de vino que le costó 20,000 colones y se las regalo? Pues eso estaría bien, sería un detalle agradecido.

No así si llega y les da la botella de vino diciéndoles “Gracias por invitarme a cenar, aquí les doy una botella de vino de 20,000 colones.” Se siente igual que si les ofreciera dinero, no verdad.

En estos ejemplos de arriba, se observa cómo se enfrentan dos mundos aparentemente diferentes, el de lo económico y el de lo social. En el mundo económico, todo se basa en transacciones, yo te pago X cantidad de dinero a cambio de un producto o servicio. En el mundo social, el dinero, aunque se sabe que existe, todos/as somos conscientes de él, pero logramos separarlo y no mezclarlo con nuestras relaciones sociales.

En las relaciones sociales, las interacciones no son transaccionales directamente, ya que no se le pone valor a las mismas, solamente se espera reciprocidad. Entonces, en el mundo social, las interacciones se basan en algo no económico, en algo más emocional y afectivo, y es sumamente importante mantenerlos separados para que funcionen correctamente.

Entonces, si en la organización se desarrollan estrategias de relaciones sociales, donde se le regala a los/as empleados/as chocolates, tazas, almuerzos, viajes, entradas al cine y al estadio y otros beneficios e incentivos sociales, se debe de mantener este plano, y *NUNCA* poner un valor en dinero, en el momento en que esto se hace, se vuelve una transacción económica y volver a lo social se vuelve increíblemente difícil.

¿Cuál es el beneficio de mantener los incentivos sociales en el ámbito social? Que nos permite generar una motivación a otro nivel, no económica y por lo tanto no comparativa. Pues los estudios de los especialistas en comportamiento económico como *George Lowenstein* y *Dan Ariely*¹³, dicen que las probabilidades son altísimas. Los/as empleados/as de las diferentes empresas que utilizan los incentivos sociales están constantemente más anuentes a ayudar a que la empresa mejore, se sienten más cercanos a la empresa y tienden a solicitar menos aumentos, esto sin mencionar que los índices de felicidad son mucho más altos.

Entonces ¿qué incentivos se pueden utilizar? Hay que pensar sobre todo en cualquier cosa que se le daría como regalo a un/a amigo/a. Desde chocolates de vez en cuando, hasta una camiseta en su cumpleaños o un disco de música. Entradas al cine, al teatro, etc.

Lo importante es que estos incentivos deben de mantenerse en el plano social, para que tengan valor social y disfrutar de sus beneficios. Pero esto también trae un problema posterior, que es un tema más difícil de medir, ya que no tiene una relación 1 a 1 como las transacciones económicas. Esta es la razón por la cual es difícil de implementar en la mayoría de las empresas y por qué en la mayoría cuando se implementa, tiende a tener un corto alcance, ya que los mismos gerentes y dueños de las empresas, en pro de buscar una relación costo beneficio, cometen el error de mover estos incentivos al plano económico con mucha facilidad.

Así que, se debe de tener cuidado al medirlos, y sobre todo a no buscar relaciones 1 a 1 con los mismos, sino relaciones generales. Por ejemplo, después de un año de regalar chocolates esporádicamente a todos los/as empleados/as, ahora, están más felices, y probablemente su fuerza de trabajo para producir sea más efectiva, eficiente y eficaz.

1.5 ¿Por qué incentivar el trabajo de un/a empleado/a?

- ✓ Porque es un deber dar el reconocimiento a quien se lo merece.
- ✓ Porque el esfuerzo de un/a trabajador/a suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
- ✓ Porque el desempeño laboral es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
- ✓ Porque los/as trabajadores/as, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.

¹³ <http://www.ryrconsultores.com/category/psicologia/incentivos-no-economicos/>

- ✓ Porque se hace justicia con un/a empleado/a al exaltar su aporte.
- ✓ Porque al exaltar a el/la trabajador/a le propicia a su vez mayor reconocimiento del equipo, y éste colaborará cuando se acuda en su búsqueda.
- ✓ Porque la gerencia debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.

1.6 Efectos psicológicos de los incentivos en el comportamiento de los/as empleados/as.

- ✦ Mejora el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre empleados y directivos.
- ✦ Incrementa el sentido de compromiso y el sentimiento de pertenencia a la organización.
- ✦ Confianza y seguridad en sí mismos y la labor que realiza.
- ✦ Genera mayor satisfacción y agrado por las actividades que realiza.
- ✦ Logro de eficiencia, eficacia y efectividad en la labor que realiza.
- ✦ Motivación para lograr altos niveles de desempeño, esforzándose para dar un poco más de sí, a la organización.
- ✦ Se siente apreciado, posee una actitud positiva y habilidad por contribuir y colaborar.
- ✦ Fomentan adecuada autoestima en los/as empleados/as.
- ✦ Elevan la moral y el rendimiento de los/as empleados/as.
- ✦ Fomenta el deseo de superación personal y profesional en los/as trabajadores/as.

Conclusiones.

- I. La conciencia que poseen los jefes sobre las estrategias de incentivos no económicos, su implementación y sobre todo el efecto que pueda producir sobre el desempeño de los/as empleados/as marcará la diferencia para el otorgamiento de los incentivos y con ello la satisfacción, motivación y mejor desempeño de su recurso humano, esto con el fin de mejorar las tasas de producción al interior de la organización.
- II. La influencia que proporciona los planes de incentivos no económicos, alineados con la estrategia y objetivos de la institución es la causa de una estimulación mayor en el desempeño de las personas y les ayuda indirectamente al crecimiento de su autoestima, confianza y seguridad en el individuo, lo que evidencia un crecimiento personal y laboral.
- III. La falta de incentivos en las organizaciones producen insatisfacción, desmotivación y conformismo en los empleados, afectando indirectamente las demás áreas de la vida en los mismos, lo que vendrá a alterar el proceso rítmico de trabajo que cada organización mantiene en su interior.
- IV. La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de los recursos humanos, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva. El incentivo no económico es un complemento de la compensación, junto con los beneficios y servicios adicionales y por ello jamás debe verse como una retribución monetaria, debe llevar el componente afectivo y social para no ocasionar malas interpretaciones en los/as empleados/as.

Recomendaciones.

- A. Es recomendable que las organizaciones y las personas que en ellas ejercen autoridad, deben actualizarse y empaparse de los conocimientos necesarios sobre la aplicación efectiva de incentivos no económicos y la influencia positiva en el desempeño de los empleados.
- B. Se recomienda crear ambientes de trabajo agradables en donde se fortalezcan las relaciones satisfactorias entre los empleados, además de un excelente trabajo en equipo al interior de la organización, para ello se deben utilizar diferentes estrategias que ayuden a mantener la motivación, satisfacción y mejoramiento del desempeño de los trabajadores, conjuntamente con los planes de incentivos no económicos para dar paso al surgimiento de un adecuado ambiente laboral, facilitando así el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- C. Para que los planes de incentivos no económicos no pierdan su valor motivante y su influencia en el desempeño, se recomienda revisarlos y actualizarlos según las necesidades que presenta la institución.
- D. Promover los incentivos no económicos es una pieza fundamental en el desarrollo de un ambiente armonioso en el entorno laboral, sin embargo; es importante establecer la diferencia con los incentivos que involucran la remuneración económica para evitar interpretaciones posteriores inadecuadas por parte de los empleados, al interior de la organización.

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

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES.

OBJETIVO: Obtener información relacionada con la Resiliencia y Sinergia en Cuerpo de Bomberos de El Salvador Región Metropolitana; con el fin de explorar y elaborar un diagnóstico.

DATOS GENERALES.

Edad: _____ años. Sexo: F ___ M___ Estado Civil: _____
 Cargo o puesto desempeñado: _____
 Área o departamento de trabajo: _____
 Tiempo de desempeñar el puesto: _____
 Tiempo de laborar en la institución : _____
 Número de empleados a su cargo: _____

PREGUNTAS.

A. Resiliencia.

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el término “Resiliencia”? Si ___ No ___
 ¿Qué conocimientos tiene sobre la resiliencia? _____

2. ¿La institución ha abordado el tema de la Resiliencia en alguna ocasión? Si ___ No ___ ¿De qué forma lo han abordado para que usted pueda ponerlo en práctica en su vida cotidiana? _____

3. ¿Existe alguna situación o evento que pueda desestabilizarlo emocionalmente e influir en su actividad laboral? Si ___ No ___ ¿Cuáles? _____

4. ¿Se ha sentido molesto alguna vez en el trabajo? Si ___ No ___ ¿Qué respuesta tuvo ante ello? _____

5. ¿Ha vivenciado alguna situación que lo ha llevado a sentirse insatisfecho en algún momento de su vida? Si ___ No ___ ¿Qué experimentó e hizo para darle solución a dicho problema? _____

6. ¿Al encontrarse en una situación adversa (ya sea esta de tipo laboral, familiar, económica o duelo) ha logrado superarlo? Si ___ No ___ ¿De qué forma lo supero? _____

7. Considera que: ¿sus problemas familiares influyen en su rendimiento laboral y viceversa o que sus problemas laborales influyen en el ámbito familiar? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

8. ¿Cuando se le presenta un problema (ya sea familiar, personal o laboral), en la institución existe el nivel de confianza necesario para hablar con alguien y recibir apoyo? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

9. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cómo evalúa el aporte que le brindan sus compañeros/as sobre sus problemas? Bueno ____ Regular ____ Malo ____ ¿Por qué?

B) Sinergia.

10. ¿Conoce o ha escuchado el término “Sinergia”? Si ____ No ____ ¿Qué conoce?

11. ¿De qué forma considera adecuado darle solución a un problema laboral de forma? Colectiva: ____ Individual: ____ Ambos: ____ ¿Por qué? _____

12. ¿Cree que su trabajo se podría ver influido negativamente por la falta de involucramiento de sus compañeros? Si __ No __ ¿Por qué? _____

13. ¿Cree que la distribución de sus actividades laborales es la idónea o más adecuada para permitirle desarrollarse como un trabajador y profesional integro? Si __ No __ ¿Por qué?

14. ¿Considera necesario el trabajo en equipo? Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

15. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que se podrían u obtienen al trabajar en equipo?

16. ¿Considera usted que el éxito del trabajo en equipo depende del involucramiento recíproco entre las jefaturas y los colaboradores? Si _ No __ ¿En qué cree que beneficia esto?

17. Considera usted que: ¿todos los empleados trabajan bajo un objetivo común en la institución?

Si __ No ____ Algunas veces ____ ¿Por qué? _____

18. ¿Considera que sus opiniones dentro de la institución y su área de trabajo son tomadas en cuenta? Si __ No__ A veces ____ ¿Por qué? _____

19. ¿Qué opina usted sobre el tener diferentes puntos de vista dentro de un grupo de trabajo? Beneficia ____ Perjudica ____ Depende de la situación _____

20. ¿Le motiva a usted trabajar en equipo? Si __ No __ ¿Qué le motiva? _____

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

ENTREVISTA DIRIGIDA A COLABORADORES.

OBJETIVO: Obtener información relacionada con la resiliencia y sinergia en Cuerpo de Bomberos de El Salvador Región Metropolitana; con el fin de explorar y elaborar un diagnóstico certero.

DATOS GENERALES.

Edad: _____ años. Sexo: F ___ M___ Estado Civil: _____
Cargo o puesto desempeñado: _____
Área o departamento de trabajo: _____
Tiempo de desempeñar el puesto: _____
Tiempo de laborar en la institución : _____

PREGUNTAS.

a) Resiliencia.

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el término “Resiliencia”? Si ___No___ ¿Qué conocimientos tiene sobre la resiliencia? _____

2. ¿En la institución han hablado el tema de la Resiliencia en alguna ocasión? Si _ No_ ¿De qué forma lo han abordado para que usted pueda ponerlo en práctica en su vida cotidiana? _____

3. ¿Existe algún hecho o evento que pueda hacer sentirse incomodo emocionalmente e influir en su actividad laboral? Si___ No___ ¿Cuáles? _____

4. ¿Se ha sentido molesto alguna vez en el trabajo? Si ___ No ___ ¿Qué respuesta tuvo ante ello? _____

5. ¿Ha vivenciado alguna situación que lo ha llevado a sentirse insatisfecho o a disgusto en algún momento de su vida? Si ___No___ ¿Qué experimentó e hizo para darle solución a dicho problema? _____

6. ¿Al encontrarse en una situación adversa (ya sea esta de tipo laboral, familiar, económica o duelo) ha logrado salir adelante? Si ___ No___ ¿De qué forma lo supero? _____

7. Considera que: ¿sus problemas familiares influyen en su rendimiento laboral y viceversa o que sus problemas laborales influyen en el ámbito familiar? Si ___ No___ ¿Por qué? _____

8. ¿Cuando se le presenta un problema (ya sea familiar, personal o laboral), en la institución existe el nivel de confianza necesario para hablar con alguien y recibir apoyo? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

9. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cómo evalúa el aporte que le brindan sus compañeros/as sobre sus problemas? Bueno ___ Regular ___ Malo ___ ¿Por qué?

b) Sinergia.

10. ¿Conoce o ha escuchado el término “Sinergia”? Si ___ No ___ ¿Qué conoce? _____

11. ¿De qué forma considera adecuado darle solución a un problema laboral de forma?
Individual: ___ Colectiva: ___ A veces: ___ ¿Por qué? _____

12. ¿Cree que su trabajo se podría ver influido negativamente por la falta de involucramiento de sus compañeros? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

13. ¿Cree que la distribución de sus actividades laborales es la idónea o más adecuada para permitirle desarrollarse como un profesional integro? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

14. ¿Considera necesario el trabajo en equipo? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

15. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que se podrían obtener al trabajar en equipo?

16. ¿Considera usted que el éxito del trabajo en equipo depende del involucramiento recíproco entre las jefaturas y los colaboradores? Si ___ No ___ ¿En qué cree que beneficia esto? _____

17. Considera usted que: ¿todos los empleados trabajan bajo un objetivo común en la institución? Si ___ No ___ Algunas veces ___ ¿Por qué? _____

18. ¿Considera que sus opiniones dentro de la institución y su área de trabajo son tomadas en cuenta? Si ___ No ___ A veces ___ ¿Por qué? _____

19. ¿Qué opina usted sobre el tener diferentes puntos de vista dentro de un grupo de trabajo? Beneficia ___ Perjudica ___ Depende de la situación _____

20. ¿Le motiva a usted trabajar en equipo? Si ___ No ___ ¿Qué le motiva? _____

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

Guía de Observación.

Objetivos: Recabar información relacionada con la resiliencia y sinergia en Cuerpo de Bomberos de El Salvador Región Metropolitana; con el fin de explorar y elaborar un diagnóstico certero.

Datos Generales:

Organización: _____ **Sexo** _____ **Edad:** _____

Cargo que desempeña: _____ **Fecha:** _____

APARIENCIA FISICA.

Nº	ASPECTO A OBSERVAR.	Adecuado	Regular	Inadecuado
1	Uso del uniforme adecuadamente.			
2	Cabello limpio y ordenado.			
3	Piel limpia			
4	Rostro limpio			
5	Heridas, raspones, moretones.			

EXPRESIÓN FACIAL.

Nº	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Se sonroja.			
2	Llora			
3	Sonríe			
4	Tics			
5	Movimientos ocular			

EQUIPO DE PROTECCION

Nº	ASPECTO A OBSERVAR	Adecuado	Regular	Inadecuado
1	Uso de casco.			
2.	Capa.			
3.	Anteojos de protección.			
4.	Uso de tapones auditivos.			
5.	Arnés			
6.	Botas			
	Otros			

MOVIMIENTO CORPORAL.

Nº	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mueve las manos innecesariamente			
2	Mueve los pies innecesariamente			
3	Mueve todo el cuerpo sin motivo			
4	Tics			
5	Tiene dificultad para comunicarse utilizando gestos y mímicas.			
6	Problemas de equilibrio.			

EXCITACIÓN EMOCIONAL.

Nº	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Alegre			
2	Enojado			
3	Triste			
4	Serio			
5	Preocupado			
6	Fluctuante			

LENGUAJE.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Lento			
2	Rápido			
3	Errores de pronunciación			
4	Contesta eficientemente las preguntas que se le hacen			
5	Bagaje de lenguaje pobre.			
6	Utiliza palabras soeces.			
7	Su tono de voz es alto.			
INTERACION CON EL INVESTIGADOR				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mantiene contacto ocular			
2	Atento/a a las indicaciones del investigador			
3	Indiferencia a las indicaciones del investigador.			
4	Desconfiado/a			
5	Respetuoso/a			
INTERACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Adecuado	Regular	Inadecuado
1	Mantiene contacto ocular			
2	Atento/a a las indicaciones de sus compañeros			
3	Indiferencia a las indicaciones de sus compañeros			
4	Desconfiado/a			
5	Respetuoso/a			
INTERACCIÓN CON EL JEFE.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Adecuado	Regular	Inadecuado
1	Mantiene contacto ocular			
2	Atento/a a las indicaciones de sus jefes			
3	Indiferencia a las indicaciones de sus jefes			
4	Desconfiado/a			
5	Respetuoso/a			
ENTORNO LABORAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Adecuado	Regular	Inadecuado
1	Espacio físico/ Amplio y buena distribución.			
2	Espacio físico/ Estrecho			
3	Piso/ Antideslizante			
4	Ventilación			
5	Techo/Cielo falso en buen estado			
6	Salubridad/Higiene			
7	Lugares con Humedad			
8	Temperatura ambiente			
9	Colores			
10	Olores			
11	Ruidos			
12	Humedad.			

Comentarios: _____

ESCALA DE RESILIENCIA.

DATOS GENERALES.

Edad:					Código:
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>			Femenino <input type="checkbox"/>	
Estado Civil:	Soltero:	Casado:	Acompañado:	Divorciado:	Viudo:
Escolaridad:			Tiempo de Servicio:		

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Por favor indique con una "X" en el recuadro de la derecha, la respuesta que elija para cada una de las afirmaciones que se le presentan. No deje de contestar ninguna de ellas. Sus respuestas son confidenciales. Muchas gracias por su colaboración.

DATOS ESPECÍFICOS.

REACTIVOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
I. Ecuanimidad				
1. Me esfuerzo para alcanzar mis metas.				
2. Estoy muy orgulloso de mis logros.				
3. Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles.				
4. Creo que voy a tener éxito.				
5. Tengo planes realistas para el futuro.				
6. En nuestra familia coincidimos en relación a lo que consideramos importante en la vida.				
7. Tengo algunos amigos/familiares que valoran mis habilidades.				
REACTIVOS	Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo.
II. Perseverancia				
8. Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos.				
9. Sé dónde buscar ayuda.				
10. Sé muy bien lo que quiero				
11. Mi futuro pinta bien				
12. Sé que puedo resolver mis problemas personales.				
13. Es fácil para mí tener un buen tema de conversación.				
14. Me siento cómodo con otras personas.				
15. Tengo algunos amigos/familiares que realmente se preocupan por mí.				
16. Tengo algunos amigos/familiares que me apoyan.				
17. Tengo algunos amigos/familiares que me alientan.				
18. Las reglas y la rutina hacen mi vida más fácil.				

19. Mantengo mi rutina aun en momentos difíciles.				
REACTIVOS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo.
III. Confianza en sí mismo				
20. Me gustan los retos				
21. Sé que tengo habilidades				
22. Sé cómo lograr mis objetivos				
23. Pase lo que pase siempre encontrare una solución.				
24. Confió en mis decisiones.				
25. Fácilmente me adapto a situaciones nuevas.				
26. En nuestra familia somos leales entre nosotros.				
27. Siempre tengo alguien que pueda ayudarme cuando lo necesito.				
28. Trabajo mejor cuando tengo metas.				
29. Soy bueno para organizar mi tiempo.				
REACTIVOS	Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo.
IV. Satisfacción personal				
30. Estoy satisfecho conmigo mismo.				
31. Me es fácil establecer contacto con nuevas personas.				
32. Me es fácil hacer nuevos amigos.				
33. Es fácil para mí hacer reír a otras personas				
34. Disfruto de estar con otras personas				
35. Sé cómo comenzar una conversación.				
36. Tengo una buena relación con mi familia.				
37. Disfruto de estar con mi familia.				
38. En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntas.				
REACTIVOS	Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo.
V. Sentirse bien solo				
39. Soy una persona fuerte.				
40. Tengo el control de mi vida.				
41. Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores.				
42. Tengo una actitud optimista hacia el futuro.				
43. Prefiero planear mis actividades.				

FICHA TÉCNICA

Nombre: Escala de Resiliencia.

Autores: Wagnild, G. Young, H. (1993).

Procedencia: Estado Unidos.

Adaptación peruana: Novella (2002).

Administración: Individual o colectiva.

Duración: Aproximadamente de 25 a 30 minutos.

Aplicación: Para adolescentes y adultos.

Significación: Es considerada una escala completa pues a través de sus 43 ítems evalúa las siguientes dimensiones de la resiliencia: Ecuanimidad, Sentirse bien solo, Confianza en sí mismo, Perseverancia, y Satisfacción.

TEST SITUACIONAL DEL EQUIPO.

DATOS GENERALES.

Edad:					Código:
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>		Femenino <input type="checkbox"/>		
Estado Civil:	Soltero:	Casado:	Acompañado:	Divorciado:	Viudo:
Escolaridad:			Tiempo de Servicio:		

INDICACIONES. Marque en la escala con una X, la opción que usted cree que mejor representa la forma en que viene funcionando su equipo de trabajo. Recuerde que las siguientes abreviaturas encontradas en el cuadro de abajo significan:

Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo.
TD	D	DA	TD

DATOS ESPECÍFICOS:

REACTIVOS	TD	D	DA	TD
I. Habilidades complementarias				
1. En el equipo, dividirnos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno.				
2. Creo que en el equipo, sabemos aprovechar las habilidades de cada miembro.				
3. Creo que la variedad de habilidades de los miembros del equipo nos permite obtener mejores resultados.				
4. Es común que logremos complementar sin problema nuestras habilidades.				
5. En el equipo nos preocupamos de que cada miembro descubra habilidades que se complementen mejor con las de los demás.				
REACTIVOS				
II. Actitud Positiva				
6. En el equipo hay personas cuya relación es conflictiva.				
7. Hay miembros en el equipo a los que le gusta jactarse de sus logros ante los demás.				
8. Me parece que mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos.				
9. Me parece que la mayoría de los miembros del equipo sabría tomar de manera constructiva las críticas que puedan recibir sobre su trabajo.				
10. Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad.				
11. Cuando ingresan miembros nuevos al equipo, al comienzo suele dársele poca importancia a sus aportes.				
REACTIVOS				
III. Presencia de un objetivo común				
12. Creo que el objetivo que compartimos es algo que todos los miembros del equipo tenemos presente.				
13. Creo que cada uno de los miembros del equipo le pone todo su esfuerzo al logro de nuestro objetivo común.				

14. Cada día, el equipo se muestra más satisfecho con los avances realizados en cuanto a cumplir nuestro objetivo para este año.				
15. Me parece que para los miembros del equipo, la idea de conseguir nuestro objetivo común constituye una fuente de entusiasmo por los beneficios que conllevaría para cada uno.				
16. Creo que todos los miembros del equipo sabemos en qué contribuye el logro de nuestras metas para la consecución del objetivo del equipo.				
17. Todos los miembros del equipo entienden que nuestro objetivo es algo que podemos lograr.				
REACTIVOS	TD	D	DA	TD
IV. Metas específicas de desempeño				
18. El equipo es mantenido al margen durante el planteamiento de sus metas de desempeño.				
19. Se presta cuidado en que las metas que el equipo debe alcanzar, sean realistas.				
20. Creo que todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.				
21. Es difícil entender cómo las metas que el equipo debe ir cumpliendo, son relevantes para nuestro objetivo.				
22. Creo que nuestras metas son demasiado fáciles de alcanzar para el equipo.				
23. Los avances realizados por el equipo hacia nuestras metas de desempeño son susceptibles de ser medidos				
REACTIVOS	TD	D	DA	TD
V. Responsabilidades compartidas				
24. Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto.				
25. Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.				
26. Es común que en el equipo se tomen decisiones sin considerar la opinión de todos sus miembros.				
27. En el equipo nos ayudamos cuando a algún miembro se le dificulta cumplir con su parte del trabajo.				
28. Los miembros del equipo sabemos cuáles son las responsabilidades de cada uno.				
REACTIVOS	TD	D	DA	TD
VI. Comunicación efectiva				
29. Creo que en el equipo nos comunicamos con respeto.				
30. La comunicación con nuestros jefes se basa en el respeto entre ambas partes.				
31. Me parece que en el equipo nos comprendemos los unos a los otros.				
32. Considero que la comunicación entre los miembros del equipo es fluida.				
33. Creo que hay un flujo adecuado de comunicación con nuestros jefes.				
34. En el equipo se considera la opinión de cada uno de los miembros como igualmente valiosa.				

35. Considero que en el equipo, el diálogo permite siempre que nos pongamos de acuerdo.				
REACTIVOS	TD	D	DA	TD
VII. Reconocimiento de aportes				
36. Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.				
37. Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.				
38. La organización reconoce individualmente a los miembros que se destacan en su labor en el equipo.				
39. Es normal que cuando un compañero hace bien su trabajo el equipo lo felicite.				
40. Creo que nuestros jefes han sabido reconocer el trabajo que desempeña cada uno.				
41. Los miembros del equipo en general, compartimos un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo que realizamos.				

FICHA TÉCNICA

Nombre: Test de Diagnóstico Situacional del Equipo

Autores: Mariana de Cárdenas Romero **Procedencia:** Perú.

Administración: Individual o colectiva.

Duración: Aproximadamente de 20 a 30 minutos.

Aplicación: Para adultos en el ámbito laboral.

Significación: Dicho cuestionario se compone 41 ítems divididos en siete sub escalas que permiten obtener indicadores sobre los siguientes aspectos del trabajo en equipo: a) Presencia de un objetivo común, b) Responsabilidades compartidas, c) Actitud positiva, d) Comunicación efectiva, e) Habilidades complementarias, f) Reconocimiento de aportes y g) Establecimiento de metas específicas de desempeño. El formato de respuesta es una escala de cuatro alternativas de respuesta, de forma que a mayor puntaje, mejor desempeño.

TEST: ¿SABE USTED TRABAJAR EN EQUIPO?¹⁴.

DATOS GENERALES.

Edad:					Código:	
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>			Femenino <input type="checkbox"/>		
Estado Civil:	Soltero:	Casado:	Acompañado:	Divorciado:	Viudo:	
Escolaridad:			Tiempo de Servicio:			

INDICACIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones, por favor indique con una "X" en el recuadro de la derecha la respuesta que usted crea conveniente y se apegue más a su percepción de lo que usted considere que es saber trabajar en equipo. No deje de contestar ninguna de ellas. Sus respuestas son confidenciales, y de antemano muchas gracias por su colaboración.

DATOS ESPECÍFICOS:

Nº	ITEMS	SI	NO
1.	Debe saber usted quién hará qué y cómo embona el trabajo suyo con el de otros.		
2.	En todo equipo se requiere que al menos uno de los miembros sea el de las ideas.		
3.	Es necesario que uno de los miembros actúe como conciliador, negociador, etc.		
4.	La planeación del trabajo del equipo debe estar a cargo de todos.		
5.	El pedir cuentas o llamar la atención es contraproducente para el buen funcionamiento		
6.	El buen humor es un requisito para la eficacia de un equipo de trabajo		
7.	La administración del trabajo debe correr a cargo de todos en el equipo		
8.	Controlar los resultados es responsabilidad de cada miembro		
9.	Socializar entre los miembros facilita un buen resultado de trabajo		
10	El miembro con más conocimientos es quien debe ser el líder del equipo		
11	Todos deben expresar y defender con firmeza sus puntos de vista aunque difieran		
12	Un solo miembro con mala actitud puede arruinar el trabajo de todos		
13	El miembro más tímido y sencillo puede aportar una gran idea		
14	Es común que en un equipo ocurran las luchas por el poder		
15	La mayoría suele tener siempre la razón		
16	Todos buscan aunque sea inconscientemente el reconocimiento por su esfuerzo		
17	Las personas necesitan pertenecer a algo y un equipo de trabajo sacia su necesidad		
18	El logro máximo de los resultados es una prueba de la eficiencia del trabajo en equipo.		

¹⁴ Por Licda. Susana Buen-Abad, Director de Desarrollo Humano Consultores. México.

19	Los objetivos personales deben coincidir con los de la organización		
20	Todos los miembros deben tener la misma motivación en tipo e intensidad		
21	El establecimiento de límites favorece el desempeño efectivo		
22	Es normal y hasta benéfico que surjan conflictos y desavenencias		
23	La diplomacia y la política entre los miembros solo entorpecen la dinámica del equipo		
24	Un buen equipo de trabajo, soporta y se adapta mejor a los cambios		
25	La comunicación debe restringirse solo a aspectos operativos y técnicos		
26	El juicio del grupo se afina a medida que son mas unidos		
27	El desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo		
28	Los equipos de trabajo no son seleccionados sino formados		
29	El grado de autonomía de un equipo es el reflejo de su alto desempeño		
30	La solución de problemas debe estar a cargo del jefe del equipo		
Total			

FICHA TÉCNICA

Nombre: ¿Sabe usted trabajar en equipo?

Autores: Licda. Susana Buen-Abad

Procedencia: México.

Administración: Individual o colectiva.

Duración: Aproximadamente de 10 a 20 minutos.

Aplicación: Para adultos en el ámbito laboral.

Significación: Este test está diseñado con la intención de ayudar a detectar cuáles son las actitudes y condiciones que debiera tener un buen trabajo en equipo, está conformado por 30 ítems, y su modalidad de respuesta es para marcar en la casilla correspondiente a la alternativa de SI o de NO para ver si tiene o tiene dicha actitud o condición descrita en cada uno de los ítems.

Criterios de Puntuación.

Para calcular los resultados, se debe sumar dos puntos por cada respuesta correcta, excepto en las números 5, 10, 15, 20, 25 y 30 cuya respuesta es NO.

✓ **Si la puntuación oscila entre 0 y 20 puntos...**

La persona requiere no solo mayor información, sino recibir amplia capacitación y desarrollo de habilidades que le permitan aprender a trabajar en equipo, parece tener la idea de que el estilo individualista es más efectivo y no ha alcanzado a vislumbrar el potencial que se encierra en el trabajo en equipo, no parece aceptar el impacto que en términos de resultados se puede lograr cuando “dos cabezas piensan mejor que una” y “la unión hace la fuerza”.

✓ **Si la puntuación oscila entre 21 y 40 puntos...**

Se trata de una persona que sabe que el trabajo en equipo es una buena forma de lograr resultados aunque probablemente aun no haya descubierto todo lo que se puede alcanzar, quizá se sienta temeroso de lo que significa la apertura y la confianza tan necesarios en un buen equipo de trabajo, es posible que hubiese tenido no muy buenas experiencias, lo que lo haya hecho desconfiar de los demás, sin embargo, sabe que es posible lograr grandes cosas. Se encuentra cerca de poder desarrollarse como un muy productivo miembro dentro de un equipo, solo necesita aprender a adaptarse y ser flexible, sería conveniente que tomara algún curso de desarrollo referente a la formación de equipos de trabajo.

✓ **Si su puntuación oscila entre 41 y 60 puntos...**

La persona sabe bien cómo funciona un equipo de trabajo de alto desempeño, sabe cuáles son las funciones que deben desempeñar cada uno de los miembros y probablemente ya haya disfrutado de los beneficios de pertenecer a uno, lo que acarrea para cada uno mayor confianza, sentido de pertenencia, aceptación, prestigio y sentido de autorrealización, todo ello hace que la persona se sienta motivado/a a seguir comprometido con su equipo.

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

Evaluación de la Jornada de Capacitación

Objetivo: Calificar objetivamente el desarrollo de la jornada de capacitación por medio del presente instrumento para fortalecer los aspectos deficientes.

Indicaciones: marque con una “X” la opción con la que esté de acuerdo, de las que se presentan a continuación.

Preguntas de la evaluación	Necesita Mejorar	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Calificación general del evento.					
2. Conocimientos impartidos.					
3. Utilidad del tema.					
4. Materiales proporcionados.					
5. Dominio de la temática por parte de los facilitadores.					
6. Utilización de recursos materiales en la jornada.					
7. Utilización de técnicas de animación.					
8. Organización del equipo capacitador.					
9. Utilización adecuada del tiempo (se excede o reduce tiempo de la jornada).					
10. Establecer un ambiente de confianza y participación adecuado entre los/as participantes.					
Observaciones Para Mejorar					