

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Negocios

Propuesta de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas

Krissia Chaves Solís

Jhostin Fernández Morales

Sandro Montero Rojas

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Dirección de Empresas, bajo la modalidad de Seminario de Graduación

Sede del Pacífico Arnoldo Ferreto Segura

2022

TRIBUNAL EXAMINADOR



MSc. David Tenorio Rojas
Representante de la Esc. De Negocios



MSc. Luz Mary Arias Alpizar
Representante de Dirección
Sede del Pacífico



Lic. Mauricio Mondragón Chacón
Director



Lic. Pablo Sibaja Mojica
Lector



Lic. Michelle Rostrán Saballos,
Lectora

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa legislación. Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la institución y reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

Dedico esta obra académica al forjador de mi camino; Dios, quién ha sido mi guía, soporte y esperanza en cada ámbito de mi vida. A mi madre Ana Solís Vásquez y a mi abuela Delia Vásquez Jiménez por todo el amor y apoyo que me han brindado en estos años, por creer en mí y estar en primera fila compartiendo mis triunfos y fracasos. Sus sacrificios rinden frutos hoy y solo me queda agradecerles por cuidarme como la niña de sus ojos.

También en memoria de mi padre Christian Chaves García, su carisma y alegría vivirán en mí para siempre.

Krissia Michelle Chaves Solís

Dedico esta obra académica a mis padres, Edín Fernández Jiménez e Isabel Morales Durán, los cuales han cultivado en mí ese espíritu de superación y esfuerzo por alcanzar mis objetivos, por enseñarme a apreciar el valor de la vida, y por aconsejarme en cada momento; ustedes son la razón de todo esto.

A mi familia, que han sido pilar fundamental en todo este proceso de formación, y que incansablemente y de distintas formas, han contribuido en cada uno de mis proyectos.

A Gabriela, por su apoyo incondicional, por su paciencia, por su capacidad de motivación, y por querer escucharme tantas noches que necesité de alguien que me escuchara.

Jhostin Fernández Morales

Siempre de la mano de la esperanza, dedico este estudio a aquellas personas que aún dentro de la disonancia con la teoría académica buscamos construir mejores maneras de hacer y ejercer nuestras profesiones, construir un sentido que dignificará nuestra existencia en un futuro. Ya que “nuestra presencia en el mundo, que implica elección y decisión, no es una presencia neutra” (Freire, 2012, p.39).

A la vida, por darme la valiosa oportunidad de sentir junto a las personas más importantes, José Joaquín Montero Rodríguez (mi padre), que gracias al padre suyo impregnó mis raíces más profundas de una filosofía de la ética y la moral, a la memoria de mi abuelita Elida Rojas Elizondo, por aportarme la sensibilidad humana de la mano de mi madre Yenny. A mi hermano por su capacidad de reflexión en la que ambos construimos maneras justas de accionar. Así como a todas las personas que directa o indirectamente formaron parte de mi red de apoyo, amistades que estuvieron, están y estarán siempre en mí.

Sandro Jesús Montero Rojas

Reconocimientos y agradecimientos

Como cualquier ciclo de la vida humana, culminar con éxito esta etapa nos llena de alegría, satisfacción, ilusión y motivación. Nuestro paso por la Universidad de Costa Rica permitió enriquecer nuestras mentes; alimentándonos de una multiplicidad de saberes que van más allá de las Ciencias Económicas.

Dinamismo, transformación, colaboración, servicio y sensibilización, fueron de los aportes más significativos que encontramos en nuestra alma máter, ubicada en el Pacífico costarricense. El Programa de Liderazgo Universitario con Desarrollo Humano marcó un precedente importante en nuestras vidas, construyendo una mejor versión de cada uno de nosotros. Por ello, queremos plasmar nuestro más profundo y sincero reconocimiento a dos pilares importantes en nuestra formación universitaria, Martha Lugo Valverde, orientadora y Dinorah Salas Ruiz, trabajadora social; quienes fueron facilitadoras y cuidadoras de nuestro proceso de instrucción en Desarrollo Humano. La excelencia, dedicación y compromiso en su quehacer profesional inspiraron la propuesta académica que hoy aportamos al mundo empresarial.

De la misma manera agradecemos a nuestro equipo asesor de investigación, los profesionales Pablo Sibaja Mojica, orientador, Michelle Rostrán Saballos, psicóloga y Mauricio Mondragón Chacón director de empresas; por su valioso aporte en la construcción de esta obra, caracterizada por transdisciplinariedad, compromiso y voluntad. Asimismo, queremos agradecer al Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica por abrir las puertas de la sucursal de Puntarenas y permitir adentrarnos en su ejercicio laboral al servicio de la sociedad costarricense, reconociendo especialmente a los colaboradores que aportaron información valiosa en sus figuras de gerente, supervisor operativo, tesorera, supervisor comercial, cajeros, plataformistas y enlaces de crédito.

Por último y no menos importante, al valor, la constancia, la paciencia, y esfuerzo que como investigadores y amigos, nos permitió culminar con este proceso de desarrollo profesional.

Índice general

Derechos de propiedad intelectual	2
Dedicatoria	3
Reconocimientos y agradecimientos.....	4
Índice general.....	5
Índice de figuras.....	7
Índice de cuadros	10
Índice de tablas	10
Índice de anexos.....	11
Introducción	13
Justificación	15
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	18
Problema	18
Alcances y limitaciones	18
Capítulo I	20
1.1 Relevancia de las habilidades psicosociales en la actualidad	20
1.2 Antecedentes históricos sobre el origen de las habilidades psicosociales	23
1.2.1 Antecedentes de las habilidades psicosociales en el contexto organizacional.....	25
1.3 Principales fundamentos teóricos que sustentan la importancia de las habilidades psicosociales	27
1.3.1 Definición de inteligencia emocional.....	34
1.3.2 Definición de comunicación asertiva	39
1.3.3. Definición de resolución de conflictos	45
1.3.4 Definición de trabajo en equipo	49
1.3.4 Definición de clima laboral saludable	54
1.4. Aplicabilidad de las habilidades blandas en procesos organizacionales	59
1.4.1. Inteligencia emocional en el contexto organizacional	60
1.4.2. Comunicación asertiva en el contexto organizacional	66
1.4.3. Resolución de conflictos en el contexto organizacional	71
1.4.4. Trabajo en equipo en el contexto organizacional.....	78
Capítulo II.....	83

2.1. Descripción del Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas	83
Capítulo III.....	89
3. 1 Marco metodológico	89
3.1.1 Paradigma en que se apoya la investigación	90
3.1.2 Enfoque de la investigación	91
3.1.3 Diseño de investigación (investigación acción- participativa).....	92
3.1.4 Metodología de recolección de información.....	93
3.1.5 Criterios de inclusión para el grupo de colaboradores representativos	96
3.1.6 Diseño del modelo de habilidades blandas o psicosociales	99
3.2 Resultados de la aplicación de cuestionarios	100
3.2.1 Equipo gerencial.....	100
3.2.2 Colaboradores representativos	120
3.3 Análisis de los resultados	130
3.3.1 Inteligencia emocional	130
3.3.2 Comunicación asertiva	133
3.3.3 Resolución de conflictos	135
3.3.4 Trabajo en equipo	138
Capítulo IV.....	141
4.1 Selección y definición del tema	142
4.2 Problema de investigación	143
4.2.1 Descripción del problema.....	143
4.3 Objetivos	143
4.3.1 Objetivo general	143
4.3.2 Objetivos específicos.....	143
4.4 Justificación	144
4.5 Fase preparatoria.....	145
4.5.1 Perfil de los participantes	145
4.5.2 Perfil de los facilitadores	147
4.5.3 Recursos disponibles	148
4.5.4 Talento humano	148
4.5.5 Mobiliario y equipo	148
4.5.6 Materiales	149
4.6 Descripción de la situación actual.....	150

4.7 Resultado evaluación diagnóstica	152
4.7.1 Inteligencia emocional	152
4.7.2 Comunicación asertiva	153
4.7.3 Resolución de conflictos	153
4.7.4 Trabajo en equipo	154
4.8 Indicaciones generales del proceso de formación.....	155
4.8.1 Protocolo COVID	155
4.8.2 Presentación	156
4.8.3 Reglas de convivencia:	156
4.8.4 Módulos de formación:	156
4.8.5 Actividades rompehielo y actividades lúdicas:	161
4.8.6 Objetivos del módulo/sesión:	162
4.9 Metodología	162
4.9.1 Módulo I: “Descubriendo el universo en mi interior”.....	162
4.9.2 Módulo II: “Relaciones sanas con los otros”	172
4.9.3 Módulo III: “La mejor estrategia es el liderazgo”.....	179
4.10 Guía de actividades lúdicas.....	188
4.11 Evaluación de los resultados.....	218
4.12 Recursos complementarios del modelo	221
¿Cuáles son los 4 tipos de temperamento?.....	231
Colérico	231
Sanguíneo	231
Melancólico	232
Flemático	232
Capítulo V.....	232
5.1 Conclusiones.....	232
5.2 Recomendaciones	239
Referencias.....	242
Anexos	257

Índice de figuras

FIGURA NO. 1: TIPOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	39
--	----

FIGURA NO. 2: ORGANIGRAMA GENERAL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL ..	84
FIGURA NO. 3: CONSIDERACIÓN DE LA CAPACIDAD EMOCIONAL DEL EQUIPO GERENCIAL PARA AFRONTAR SITUACIONES DIFÍCILES	100
FIGURA NO. 4: CONSIDERACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DE EMOCIONES EN EL EQUIPO GERENCIAL AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES.....	101
FIGURA NO. 5: CONSIDERACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DE SENTIMIENTOS DENTRO DEL EQUIPO GERENCIAL AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES	102
FIGURA NO. 6: PERCEPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL SOBRE LA CAPACIDAD DE CONTROLAR IMPULSOS Y EMOCIONES	103
FIGURA NO. 7: CONSIDERACIÓN SOBRE LA CAPACIDAD DEL EQUIPO GERENCIAL DE COMPRENDER SUS EMOCIONES.....	105
FIGURA NO. 8: CAPACIDAD DEL EQUIPO GERENCIAL PARA PROPICIAR LA TRANSMISIÓN DE MENSAJES, SEÑALES Y CREACIÓN DE SIGNIFICADOS DE FORMA CLARA	106
FIGURA NO. 9: PERCEPCIÓN SOBRE LA PRODUCCIÓN DE ANSIEDAD Y CULPABILIDAD EN LA COMUNICACIÓN QUE SE ESTABLECE CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO QUE LLEVAN A CARGO	106
FIGURA NO. 10: PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN OCULAR CON EL INTERLOCUTOR DE PARTE DEL EQUIPO GERENCIAL	108
FIGURA NO. 11: PERCEPCIÓN DE SEÑALES DE PODER O DOMINIO POR PARTE DEL EQUIPO GERENCIAL AL COMUNICARSE CON LOS COLABORADORES.....	109
FIGURA NO. 12: PERCEPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL SOBRE LA MANIFESTACIÓN DE IDEAS Y SENTIMIENTOS SIN INVISIBILIZAR LAS DE LOS DEMÁS	110
FIGURA NO. 13: CONOCIMIENTO DE LAS ACCIONES BÁSICAS NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE MANERA EFICIENTE EN LA ORGANIZACIÓN	111
FIGURA NO. 14: CAPACIDAD DE IDENTIFICACIÓN DE INTERESES EN UNA SITUACIÓN DE CONFLICTO POR PARTE DEL EQUIPO GERENCIAL.....	112
FIGURA NO. 15: CAPACIDAD DEL EQUIPO GERENCIAL PARA INTEGRAR LA DIVERSIDAD DE INTERESES Y NECESIDADES DE LOS COLABORADORES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	113
FIGURA NO. 16: PERCEPCIÓN SOBRE LA CAPACIDAD DE COMUNICAR DE MANERA SENCILLA, COMPRESIBLE, Y NO PERSONALIZADA, SU OPINIÓN EN SITUACIONES DE CONFLICTO	114
FIGURA NO. 17: PERCEPCIÓN SOBRE LOS ASPECTOS DE MEJORA EN EL MANEJO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN DE PARTE DEL EQUIPO GERENCIAL.....	115

FIGURA No. 18: PERCEPCIÓN QUE TIENE EL EQUIPO GERENCIAL POR EL INTERÉS COLECTIVO ANTES QUE EL BIENESTAR INDIVIDUAL	116
FIGURA No. 19: PERCEPCIÓN DE CADA LÍDER GERENCIAL COMO ELEMENTO CLAVE EN LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS EN EL EQUIPO GERENCIAL.....	117
FIGURA No. 20: PERCEPCIÓN SOBRE LA COMODIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LABORES EN COMPAÑÍA DE LOS DEMÁS MIEMBROS DEL EQUIPO.....	118
FIGURA No. 21: PERCEPCIÓN DE LA CONSIDERACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS POR LOS DEMÁS MIEMBROS DEL EQUIPO EN LA TOMA DE DECISIONES	119
FIGURA No. 22: PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL ARMONIOSO POR PARTE DEL EQUIPO GERENCIAL	120
FIGURA No. 23: CONSIDERACIÓN SOBRE LA CAPACIDAD EMOCIONAL PARA HACERLE FRENTE A SITUACIONES DEMASIADO DIFÍCILES	121
FIGURA No. 24: PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DE A LA HORA DE TOMAR DECISIONES INVOLUCRAN EMOCIONES Y SENTIMIENTOS	122
FIGURA No. 25: CAPACIDAD DE CONTROLAR IMPULSOS Y EMOCIONES.....	123
FIGURA No. 26: PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UN ESTILO DE COMUNICACIÓN QUE PROPICIA LA ANSIEDAD Y EL SENTIMIENTO DE CULPA DE PARTE DE LAS JEFATURAS	124
FIGURA No. 27: PERCEPCIÓN SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UNA COMUNICACIÓN CON NECESIDAD DE PODER O DOMINIO DE PARTE DE LAS JEFATURAS	125
FIGURA No. 28: PERCEPCIÓN SOBRE EL ESPACIO DE TRABAJO COMO UNO DONDE SE PUEDE BRINDAR Y COMUNICAR IDEAS Y SENTIMIENTOS PROPIOS SIN MENOSPRECIAR EL DE LOS OTROS.....	126
FIGURA No. 29: PERCEPCIÓN SOBRE LA CAPACIDAD BÁSICA PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN SU EQUIPO DE TRABAJO.....	127
FIGURA No. 30: CAPACIDAD DE COMUNICAR A TODAS LAS PARTES IMPLICADAS EN EL CONFLICTO LA OPINIÓN DE LA SITUACIÓN DE MANERA SENCILLA Y COMPRENSIBLE EVITANDO PERSONALIZAR	128
FIGURA No. 31: CONSIDERACIÓN DE LOS COLABORADORES COMO PERSONAS CON MAYOR INTERÉS EN EL BIENESTAR COLECTIVO QUE EL INDIVIDUAL	129
FIGURA No. 32: PERCEPCIÓN SOBRE LA CONSIDERACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS POR LOS DIFERENTES MIEMBROS DEL EQUIPO A LA HORA DE TOMAR DECISIONES	130
FIGURA No. 33: BLOQUE I, DURACIÓN: 75 MINUTOS APROXIMADOS	170
FIGURA No. 34: BLOQUE II, DURACIÓN: 132 MINUTOS APROXIMADOS	171
FIGURA No. 35: DURACIÓN: 165 MINUTOS APROXIMADOS	177

FIGURA NO. 36: DURACIÓN: 240 MINUTOS APROXIMADOS	186
FIGURA NO. 37: DURACIÓN: 45 MINUTOS APROXIMADOS	187

Índice de cuadros

CUADRO NO. 1.....	41
CUADRO NO. 2: RUTA METODOLÓGICA	95
CUADRO NO. 3: CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA EL GRUPO REPRESENTATIVO ENTRE LOS COLABORADORES Y COLABORADORAS DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, SUCURSAL PUNTARENAS	97
CUADRO NO. 4: CRITERIOS BÁSICOS DESEABLES QUE COMPONEN EL PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DEL MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES PSICOSOCIALES BASADO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL, COMUNICACIÓN ASERTIVA, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y TRABAJO EN EQUIPO PARA FORTALECER EL LIDERAZGO GERENCIAL EN EL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, SUCURSAL PUNTARENAS.....	146
CUADRO NO. 5: COSTO APROXIMADO EN COLONES COSTARRICENSES DEL DESARROLLO DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN	149
CUADRO NO. 6: ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	174

Índice de tablas

TABLA NO. 1: ESTRUCTURACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN FUNDAMENTADOS EN LAS CUATRO DIMENSIONES DEL LIDERAZGO GERENCIAL, 2021.....	157
TABLA NO. 2: FACTORES QUE DETERMINAN LOS ORÍGENES Y LAS RAÍCES DEL CONFLICTO	181
TABLA NO. 3: GUÍA DE ACTIVIDADES ROMPEHIELO PARA EL MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES PSICOSOCIALES	188
TABLA NO. 4: GUÍA DE ACTIVIDADES LÚDICAS PARA PROMOVER O FOMENTAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	191
TABLA NO. 5: GUÍA DE ACTIVIDADES LÚDICAS PARA DESARROLLAR Y/O FOMENTAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	202
TABLA NO. 6: GUÍA DE ACTIVIDADES LÚDICAS PARA DESARROLLAR Y/O FORTALECER LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	208
TABLA NO. 7: GUÍA DE ACTIVIDADES LÚDICAS PARA DESARROLLAR Y/O POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO.....	215

Índice de anexos

ANEXO No. 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO AL EQUIPO GERENCIAL DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, SUCURSAL DE PUNTARENAS.....	257
ANEXO No. 2 CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, SUCURSAL DE PUNTARENAS	261
ANEXO No. 3: GRUPO FOCAL EQUIPO GERENCIAL	266
ANEXO No. 4: GRUPO FOCAL COLABORADORES	266
ANEXO No. 5 VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS	267
ANEXO No. 6 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL GRUPO REPRESENTATIVO	273
ANEXO No. 7: CRONOGRAMA.....	275
ANEXO No. 8: SISTEMATIZACIÓN DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS	275
ANEXO No. 9: ACCIONES BÁSICAS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	284
ANEXO No. 10: ACCIONES PARA EL MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO	284

Resumen ejecutivo

El concepto de habilidades psicosociales es un término acuñado recientemente en el entorno empresarial, no obstante; estas habilidades han logrado complementar de manera directa y eficiente, los conocimientos teóricos aprendidos por las personas en el proceso de formación académica. Así mismo, es necesario destacar que su utilidad se ha extendido a la mayoría de los ámbitos de la sociedad, llegando incluso a considerarse como un requisito indispensable en la formación de equipos de trabajo en las organizaciones, y como un elemento necesario para solventar las exigencias del entorno altamente cambiante en el que se encuentra la sociedad en la actualidad. En relación con esto, el contexto de pandemia que ha afectado de manera económica, social, y emocionalmente a millones de personas a nivel mundial, refleja la necesidad de conocer los elementos básicos para sobrellevar situaciones difíciles que se presenten en la cotidianidad, la mejor forma de comunicarse y solucionar conflictos, así como estrategias para crear equipos de trabajo de acuerdo de acuerdo con principios de cooperación, armonía y el logro de objetivos de manera conjunta. Por esta razón, el presente trabajo de investigación plantea una propuesta de un modelo de habilidades psicosociales, basado en la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo; para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas (en adelante entiéndase como CFBNCR).

La estructuración de dicho modelo se fundamenta en los postulados sociocríticos, mediante los cuales se busca promover un entorno de reflexión para la transformación social de los individuos, que permita dar respuesta a problemas específicos que se presenten en el contexto de la institución. Además, la investigación por medio de un diseño acción-participación, permite abordar el objeto de estudio, su accionar como actores sociales directos, involucrados en la investigación en el cumplimiento de los diversos objetivos y procedimientos que se desarrollan a través de esta. A la vez; la estructuración del presente modelo de habilidades psicosociales se formuló de acuerdo a los principales aportes teóricos sobre cada una de las habilidades planteadas para la investigación, además, se realizó un diagnóstico del entorno gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, con base en sus antecedentes en relación con el manejo de estas habilidades psicosociales. Posteriormente, se procedió a identificar las oportunidades de mejora en cuanto a las habilidades psicosociales en el contexto del conglomerado financiero, para finalmente diseñar la propuesta del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales que fortalezca el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, sucursal Puntarenas.

Introducción

La era actual es el resultado de un sinnúmero de cambios y transformaciones a nivel global, que han permitido el desarrollo y crecimiento en la mayoría de las áreas que componen nuestra sociedad. No obstante, este crecimiento acelerado, aunque ha traído consigo ventajas principalmente en innovación y tecnología, en ocasiones se ha visto obstaculizado por fenómenos de carácter sistémico, tal es el caso del virus SARS-CoV-2 que ha afectado a la población mundial desde finales del año 2019:

La pandemia de COVID-19 ha evidenciado que numerosos países no están preparados para responder eficazmente a una crisis extrema. La emergencia desbordó rápidamente los sistemas de salud pública desencadenando una crisis económica, financiera y del mercado laboral en la mayoría de los países afectados. En general, los eventos a gran escala también pueden levantar los obstáculos que dificultan contar con suficientes recursos humanos, financieros y físicos. (Organización Internacional de Trabajo, 2021, p.59)

Aunque se cree que este virus se originó en el continente asiático, los precipitados procesos de globalización hicieron que en pocos meses se expandiera al resto del mundo, perjudicando considerablemente el sector económico y comercial de muchos países. Cabe destacar que el impacto de la pandemia ha desencadenado en un reordenamiento del sector empresarial, el cual se ha visto obligado a improvisar en cuanto a diversas estrategias con el fin de salvaguardar sus objetivos económicos y laborales, traduciendo esto en ocasiones a despidos, aumento del desempleo y la desocupación.

Esta problemática, unida a la sistematización de procesos, ha desencadenado que la fuerza laboral se vea en la necesidad de disputar más que nunca por un espacio, en el que el ser humano en competencia con las máquinas se ha convertido en reiteradas ocasiones en un “objeto” que fija sus metas en solo trabajar y ganar dinero. Por esta razón, las diversas teorías de la administración a lo largo de los últimos años han enfocado sus esfuerzos en desarrollar estrategias que permitan disminuir este efecto, en el que se reconozca a los colaboradores como personas, y que cuenten con las capacidades para sobrellevar los factores limitantes que se presentan en las organizaciones debido al manejo de las emociones, como el estrés y la poca comunicación, etc.

Como ejemplo de este proceso de cambio de pensamiento, cabe citar a uno de los referentes más importantes en el área de la administración; Douglas McGregor (1994) el cual promovió:

Una variación acerca de las percepciones que se tenían de los seres humanos en las organizaciones, con la propuesta de las teorías X, que expone a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad de la gerencia que no conoce los recursos con los que cuenta, esta teoría implica que las causas están en los métodos de organización y control de la gerencia. (p.48)

De igual manera, este proceso de transición hacia una nueva cultura organizacional, ha involucrado cambios en las estrategias que se toman para incentivar la participación de los colaboradores en la construcción total de la organización, principalmente desde una perspectiva más dinámica, al igual que se propone en la teoría Y de Douglas McGregor (1994); ya que estos principios “suponen consecuencias para la estrategia gerencial que son muy diferentes, porque son dinámicas más que estáticas, ya que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subrayan la necesidad de adaptaciones selectivas más que la existencia de una forma absoluta de control” (p.48). Esto permite comprender mejor el desempeño de los colaboradores desde el punto de vista psicológico y pedagógico, tomando en consideración el principio de integración propuesto por McGregor, el cual se destaca por “la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”, a la vez que tratan de mantener las partes unidas en un “medio psicológico” tan íntimamente relacionado a la organización y con características sociales tan firmemente consolidados, que muchas veces pasa inadvertido (McGregor, 1994, p.49).

Por otra parte, es necesario reconocer que este proceso de transformación, también ha desencadenado en el análisis de las diversas capacidades de los individuos, permitiendo establecer una diferencia entre las habilidades que son adquiridas en un proceso académico de formación, a las cuales se les denomina habilidades duras, y la capacidad de los individuos de desempeñarse en la organización de acuerdo a aspectos como la actitud, personalidad, características emocionales, interpersonales y valores adquiridos, a las que se les llama habilidades blandas o psicosociales, las cuales son en principio pilares fundamentales en los que se estructura este estudio.

Aunado a esto, es de suma importancia mencionar que las habilidades psicosociales, representan un aspecto de gran relevancia para la mayoría de las organizaciones, donde en los

últimos años estas se han enfocado más en dichas habilidades, que en los diversos conocimientos que una persona pueda tener respecto a una materia determinada, por lo cual, Singer, Guzmán y Donoso (2009) muestran:

Una base de datos de programas de incentivos menciona que habilidades como trabajo en equipo y liderazgo son significativas para lograr aumentos de productividad. Suele decirse que cualquier competencia dura puede ser entrenada rápidamente, mientras que una blanda puede tomar años. La dificultad de entrenar las competencias blandas se explica por su fuerte dependencia de los rasgos de personalidad, los que no necesariamente pueden modificarse por medio de la educación formal. (p.2)

Esto se deriva de los resultados beneficiosos que puede traer consigo la implementación de prácticas y comportamientos sociales que permitan mayor integración entre los colaboradores, mejorar el desempeño en el trabajo de equipo, y sobre todo alcanzar mejores resultados organizacionales, por medio de la motivación y liderazgo.

Por último, cabe destacar que las habilidades psicosociales son una de las puertas que abren un sinnúmero de oportunidades, no solo a nivel institucional o empresarial, sino también individual. Por esta razón, mediante el desarrollo de este proyecto de investigación, se pretende dotar al cuerpo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales el cual aportará conocimientos y herramientas que les permita desarrollar y potenciar sus competencias y las de los colaboradores a cargo, haciendo énfasis en las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Justificación

Las habilidades psicosociales, así como su aplicación en diversas áreas de la cotidianidad, han adquirido relevancia con el transcurso de los años. Sin embargo, se debe mencionar que el auge de esta temática ha sido más evidente en el ámbito empresarial por su conexión con la sociedad y el entorno inmediato.

Este tema logra despertar interés en muchos líderes organizacionales, involucrando tanto instituciones públicas, como privadas, ya que, mediante la implementación de habilidades psicosociales, se promueve un mejor desempeño de las personas en el área laboral, profesional, social y académico. Además, permiten un crecimiento personal enriquecedor, dando espacio a

un entorno de sincronía con la sociedad. Lo anterior permite resaltar la conveniencia del presente trabajo investigativo, debido a que en la actualidad uno de los principales desafíos que viven las instituciones públicas y privadas, reside en alcanzar las metas con éxito, brindando calidad en su gestión, para lo cual es necesario el trabajo comprometido de cada uno de sus colaboradores en un espacio de sana relación social. De acuerdo con esto, y teniendo en consideración la evaluación de la “Semana de la Realimentación” realizada por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano, llevada a cabo en el mes de setiembre del 2020, se ponen en evidencia algunas debilidades que presenta el equipo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal Puntarenas y, por lo tanto, se han identificado de manera preliminar las siguientes oportunidades de mejora:

- Utilización deficiente de la autoridad que se delega a cada líder.
- Poco involucramiento y participación del personal que el equipo gerencial tiene a cargo.
- Desinterés real por el bienestar del personal que los líderes tienen a cargo.
- Desmotivación del personal (equipo de trabajo) para obtener los resultados.

Por esta razón, el objetivo principal de este trabajo de investigación es dotar al equipo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de un modelo que permita desarrollar y potenciar sus competencias, incentivando directamente la consolidación de equipos de alto rendimiento, ya que, según la evaluación, muchos de los colaboradores se encuentran insatisfechos con la gestión que los líderes han realizado. El equipo de trabajo considera que estos deben estar mayormente involucrados en las decisiones diarias, desean, además, sentirse importantes y motivados. Por tanto, dicho modelo busca permitir al equipo gerencial solventar las debilidades encontradas, construyendo un ambiente sano y un equipo de trabajo comprometido y fiel al Banco Nacional.

Asimismo, posterior a dicha evaluación, el equipo gerencial asumió dos compromisos, los cuales consisten en implementar el modelo para llevar a cabo estrategias que incentiven la confianza entre los líderes y los demás miembros del equipo y crear planes de acción para mejorar. Con lo anterior, toma relevancia el presente trabajo de investigación debido que a través de la dotación del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales se pretende brindar una propuesta estructurada que se puede implementar para el mejoramiento de las condiciones evaluadas.

Aunado a esto, la escogencia del tema del presente Trabajo Final de Graduación radica en dos criterios fundamentales: el primero se debe a los conocimientos adquiridos por los investigadores en el proceso de formación complementaria a la académica otorgada por el Programa de Liderazgo Universitario con Desarrollo Humano de la Universidad de Costa Rica. El segundo, la agenda de Desarrollo Sostenible 2030 propuesta por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2015, donde su objetivo número 16 conocido como “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas” resalta metas como las siguientes: “crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles, garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades y fortalecer las instituciones nacionales pertinentes”(Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Finalmente, los beneficiados directos con la presente investigación y construcción del modelo serán todas y todos los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, al incorporar en su quehacer diario habilidades que permitirán mejorar sus relaciones interpersonales y el desarrollo profesional en el trabajo. La relevancia del tema para el conocimiento en el ámbito de la Administración de Negocios es innovadora en el contexto espacial que se ubica la investigación, ya que las habilidades, psicosociales, blandas o “soft skills”, contribuyen a alcanzar el éxito de las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes. Por lo anterior, es que hoy en día los departamentos de talento humano de diversas compañías no solo evalúan los conocimientos técnicos y la experiencia de los candidatos, sino que la contratación está directamente relacionada con la posesión de dichas competencias que facilitan el proceso de adaptación e integración en los equipos de trabajo de las organizaciones.

Objetivo general

Diseñar la propuesta de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, que fortalezca el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022.

Objetivos específicos

1. Investigar los aportes teóricos sobre la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos, y trabajo en equipo, para la elaboración de un modelo que fortalezca el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022.
2. Realizar un diagnóstico del entorno gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, con base en sus antecedentes en relación con el manejo de la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, para la elaboración de un modelo para el año 2022.
3. Identificar las oportunidades de mejora en cuanto a la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, para la elaboración del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales; basado en comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, que fortalezca el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022.
4. Diseñar la propuesta del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, que fortalezca el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022.

Problema

¿Cómo elaborar la propuesta de un modelo de habilidades psicosociales basado en la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas para el año 2022?

Alcances y limitaciones

La investigación pretende:

Brindar una propuesta de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales: inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo

que permita su aplicación en la gestión gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

Asimismo, poner en práctica el estudio de campo que proporciona la información sobre los antecedentes y necesidades en relación con el manejo de estas habilidades blandas por parte de la gerencia en el personal de Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, para estructurar el modelo adaptado a las condiciones necesarias de mejora en la organización y la naturaleza de esta.

Producir un modelo para el desarrollo de dichas habilidades en donde por medio de la formación obtenida por la gerencia y el grupo representativo, se facilite la replicabilidad a todas y todos los demás colaboradores, contribuyendo a una mejor gestión en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica.

Espacial: para la presente investigación el estudio se centra en la gerencia del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

Temporal: en el presente estudio se analizan los antecedentes de la gerencia del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, en relación con el manejo de la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, en los años 2018, 2019 y 2020, para la identificación de oportunidades de mejora que faciliten la construcción de un modelo que permita el desarrollo de habilidades blandas en los años futuros.

Conceptual: el estudio se enfoca en la construcción de un modelo que desarrolle y mejore la gestión gerencial de las habilidades psicosociales en los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica. Por lo tanto, es de gran interés el estudio de conceptos como teorías de la motivación, habilidades blandas o psicosociales, desempeño laboral, habilidades gerenciales, entre otros.

Del mismo modo, es importante señalar que el contexto actual, el cual ha sido afectado por la propagación del virus covid-19, ha generado un alto grado de incertidumbre no solo en el entorno de la salud, sino también en el ámbito económico, social, e incluso psicológico de las personas. A la vez, se ha limitado el desenvolvimiento general de este proyecto, afectando tiempos de reunión, y la visita en el trabajo de campo, por lo cual se han tenido que implementar los protocolos correspondientes, además de la puesta en práctica de estrategias virtuales.

Capítulo I

1.1 Relevancia de las habilidades psicosociales en la actualidad

Este apartado comprende un análisis sobre los alcances actuales tanto a nivel nacional como internacional, con respecto al desarrollo de habilidades psicosociales en el ámbito laboral en general. Para tal efecto, se han tomado como base memorias de instituciones, estadísticas, revistas, entre otras fuentes pertinentes.

A nivel general, se debe mencionar que las habilidades psicosociales han logrado posicionarse como un factor importante en el entorno laboral de las organizaciones, independientemente de la industria en que se encuentre. Tal ha sido su crecimiento en el entorno actual, que son cada vez más las compañías que a nivel mundial deciden implementar estrategias o tácticas relacionadas a las habilidades psicosociales. Aunado a esto, cabe rescatar el texto “*La importancia de las habilidades psicosociales en el trabajo*”, donde se destaca que:

En un mundo progresivamente automatizado, donde los trabajos y las tareas dependen cada vez más de la tecnología y la robótica, las habilidades blandas emergen como la nueva condición esencial en el universo laboral. (...) Aunque parezca contradictorio, en este océano de cambios la capacidad de adaptación es el ancla más segura. De hecho, es allí, en la adaptación, en donde reside el poder y la importancia de las habilidades blandas. (StartMeUp., 2018, párr. 1)

Por lo cual las habilidades psicosociales son un aspecto que ha revolucionado la forma de administrar las organizaciones, y que su aplicación por el inminente proceso de globalización trasciende de frontera a frontera, en los diversos entornos laborales a nivel mundial.

Asimismo, mencionar que “la bancarización y el uso de las entidades financieras está viviendo transformaciones de índole tecnológico y poco a poco va tomando fuerza; los clientes, buscan cada vez productos más específicos acorde a sus necesidades, entidades financieras que les brinden la seguridad, confianza y cordialidad” (Pillaca, 2017, p.12). Además, este mismo autor menciona que:

Es necesario el desarrollo de gerentes, funcionarios y ejecutivos, capaces de dirigir entidades bancarias y en paralelo que formen personas que más adelante sean modelos ejemplares. En síntesis, se habla de contar con líderes, que tengan el compromiso de servir y cubrir con las necesidades de sus colaboradores, desarrollando en ellos la motivación y necesidad de desarrollarse académica y personalmente. (Alles, 2005 y Boyett, 2003 citado en Pillaca, 2017, p.11)

En relación con la productividad laboral, en el contexto pandémico al que las organizaciones debieron enfrentarse en los años 2020 y 2021, es necesario conocer la importancia del desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores, ya que:

El coronavirus ha requerido habilidades como creatividad, resiliencia y trabajo en equipo al mismo tiempo que ha demostrado la importancia fundamental de otras como manejo de expectativas y emociones, autorregulación, y manejo del tiempo; no solo para este período de aislamiento, sino también para los períodos de recesión y recuperación económica que vendrán en el futuro. (Banco Interamericano de Desarrollo, párr.3, 2020)

Por otra parte, existen habilidades psicosociales que han adquirido relevancia en la era COVID-19, como, por ejemplo; inteligencia emocional, trabajo remoto, habilidades comunicativas, adaptabilidad, trabajo en equipo, entre otras.

Asimismo, La Revista Empresas y Negocios (2020) afirma que con la llegada del COVID-19 “las habilidades blandas, además de los conocimientos profesionales y la trayectoria, toman protagonismo.” (párr.1)

Adicionalmente, se puede mencionar que:

En Latinoamérica antes de la pandemia los modelos de reclutamiento ya estaban migrando hacia la búsqueda de talentos fuertes en competencias blandas que pudieran responder a las nuevas dinámicas de equipos y del mercado laboral que venían adaptándose a la revolución digital. El covid-19 aceleró la necesidad de las organizaciones por contratar o desarrollar talentos híbridos que sean integralmente competitivos en un escenario altamente virtualizado”, expresó Beltrán Benjumea, Managing Director de PageGroup Colombia. (Empresas y Negocios, párr.3)

En el ámbito nacional se han realizado distintas aportaciones en cuanto al desarrollo de habilidades psicosociales en el sector empresarial e institucional. Como se afirma en la revista empresarial EKA (2012): “las habilidades blandas en un profesional son casi tan importantes como la experiencia laboral y el grado académico, sin embargo, encontrar personal con los “soft Skills” específicos para determinado puesto puede convertirse en una tarea difícil” (párr.1). Es importante conocer que:

Según el Estudio de Crecimiento de la Demanda en Recurso Humano, realizado por la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, CINDE, las habilidades blandas de mayor demanda por parte de las empresas son las siguientes: liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, comunicación asertiva, capacidad analítica y de resolución

de problemas, lógica matemática, curiosidad investigativa y deseos de aprender. (Revista Empresarial EKA, 2012, párr.2)

Para el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica “las habilidades psicosociales son una serie de destrezas enfocadas principalmente a las relaciones interpersonales, así como a la forma en que las personas reaccionan ante los problemas y retos que se presentan día a día en las organizaciones” (2019).

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones también enfatiza en la importancia de las habilidades blandas para el ser humano en su desarrollo integral, ya que:

Algunos piensan que desarrollar habilidades blandas entre el personal de una organización no es posible. Sin embargo, estas habilidades pueden ser aprendidas por cualquier persona. Posiblemente esto no se logre a través de presentaciones con herramientas multimedia como Prezi, presentadas por un animador de grupos, o tras un convivio un sábado por la mañana con equipos que deben pasar por un escenario de cuerdas altas y bajas. Sin duda estas actividades son válidas, pero se requiere un cambio más sustancial y este debe lograrse con ejercicios constantes. El primer paso es generar un entendimiento en el colaborador de que estas habilidades son importantes para él o ella. No solo para ser competitivo en estos tiempos, sino también para tener una vida más placentera y humana. (2019)

Es importante enfatizar en el contexto en que se encuentra Costa Rica en relación con este tema, la falta de conocimiento de las habilidades psicosociales “es uno de los puntos débiles de la mano de obra costarricense, de acuerdo con los empleadores de las multinacionales y los descubrimientos del último “Estudio sectorial de demandas en formación y capacitación” de la Universidad Nacional (UNA)” (Garza, J. 2018, párr.1).

Siendo necesario mencionar que al igual que muchas instituciones de índole privada, el Gobierno de Costa Rica ha implementado actividades que contribuyen a enriquecer el fortalecimiento de habilidades blandas. Según se menciona en el texto “Informe I semestre 2019, plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública” del Ministerio de Juventud, cabe señalar que al cierre del I semestre 2019 se beneficiaron 25.910 personas de cantones clasificados con medio o bajo Índice de Desarrollo Social, entre los cuales en la región Pacífico Central se beneficiaron 10.520 personas, específicamente de los sectores de Barranca (8.836 personas) y Garabito, Jacó (1.684 personas) (Ministerio de Cultura y Juventud. 2019. p. 2).

Al igual que en el ámbito internacional, en Costa Rica los expertos afirman que poseer habilidades blandas no solo es crucial para enfrentar las consecuencias del COVID-19 en el

sector empresarial, las mismas también son importantes para realizar el teletrabajo y la educación no presencial.

Las habilidades blandas son requisitos indispensables para el desarrollo, tanto personal como profesional, y la situación de aislamiento social actual, en la que muchas personas se ven obligadas a hacer sus labores en teletrabajo o a llevar sus estudios a distancia, pone aún más a prueba estas capacidades. (Umaña, J. párr.1, 2020)

Asimismo, en el periódico digital Delfino CR (2020) se menciona que:

El papel de las habilidades blandas durante, e incluso después del COVID-19, es parte de la reinención del profesional, en búsqueda de la incorporación de conocimiento y habilidades que complementen su desempeño actual (Rodríguez Parrondo y Pérez, 2020), con un planteamiento estratégico hacia una mayor adaptabilidad a los cambios socioeconómicos que afectan e influyen a las organizaciones en la manera en la cual realizan su actividad económica y que tiene una relación directa con la forma en la que seleccionan a sus colaboradores. (párr.3)

Quiere decir que el impacto de las habilidades blandas o psicosociales en la vida de los seres humanos, y sobre todo en la situación actual de crisis por pandemia trasciende en este momento, no solo en Costa Rica, sino que en todo el mundo. Es vital implementar estas destrezas como complemento a las habilidades o conocimientos técnicos. Sin importar si el trabajo se realiza de modo presencial o virtual.

Tanto colaboradores como empleadores deben ocuparse en adquirir nuevos aprendizajes y capacitaciones que los transformen en seres flexibles, con facilidad de cambio, entre otras, ya que los mercados son inciertos y volátiles. Solo esto permitirá mantenerlos vigentes y relevantes en el vertiginoso mundo empresarial moderno.

1.2 Antecedentes históricos sobre el origen de las habilidades psicosociales

Acudiendo a un repaso histórico sobre los inicios de las habilidades sociales, se parte de la premisa de que sus orígenes vienen dados desde los años treinta en adelante, con una participación dentro de los primeros estudios realizados a niños y adolescentes, que según Caballo (1993):

Autores como Jack (1934), Murphy, Murphy y Newcomb (1937), Page (1936), Thompson (1952) y Williams (1935) estudiaron diversos aspectos de la conducta social humana específicamente en niños, aspectos que hoy en día podríamos considerar muy dentro del campo de las habilidades sociales. Estos primeros

inicios han sido ignorados durante mucho tiempo y normalmente no son reconocidos como tempranos antecedentes del movimiento de las habilidades sociales. (p.1)

Entre los aspectos más relevantes de estas investigaciones, se destacan el estudio del desarrollo social en los niños Williams (1937), que permitía identificar lo que hoy se conoce como asertividad, el análisis de la conducta social en los niños de Murphy, Murphy y Newcomb (1937), contribuía a distinguir entre dos clases de creatividad, denominadas socialmente asertiva, y socialmente molesta y ofensiva, además del estudio sobre conductas ascendentes en niños de preescolar por Jack (1934), aspecto que luego sería ampliamente estudiado por Page (1936) (Ovejero, A. 1990, párr 5).

Son tres los enfoques que fueron determinando los estudios sobre las competencias sociales en la conducta del ser humano, mencionados por Caballo (1993):

- 1) Terapia de reflejo condicionada propuesta en el temprano trabajo de Salter (1949), a su vez influido por los estudios de Pavlov sobre la actividad nerviosa superior. El trabajo de Salter fue continuado por Wolpe (1958), que fue el primer autor en emplear el término “asertivo” y más tarde por Lazarus (1966) y Wolpe y Lazarus (1966). Alberti y Emmons (1979), Lazarus (1971) y Wolpe (1969) dieron nuevos impulsos a la investigación de las habilidades sociales, siendo el libro de Alberti y Emmons, *Your perfect right* [Estás en tu perfecto derecho], el primero dedicado exclusivamente al tema de la “asertividad”. Otros autores, como R. Eisler, M. Hersen, R. M. McFall y A. Goldstein contribuyeron, en los primeros años setenta, al desarrollo del campo de las habilidades sociales y elaboraron programas de entrenamiento para reducir los déficits en habilidades sociales. (p.2)
- 2) Una segunda fase la constituyen los trabajos de Zigler y Phillips (1960, 1961) sobre la “competencia social”. Esta área de investigación con adultos institucionalizados mostró que cuanto mayor es la competencia social previa de los pacientes que son internados en el hospital, menos es la duración de su estancia en él y más baja su tasa de recaídas. El nivel de “competencia social anterior a la hospitalización” demostró ser predictor del “ajuste posterior a la hospitalización” que el diagnóstico psiquiátrico o el tipo de tratamiento recibido en el hospital. (p.2)
- 3) El movimiento de las habilidades sociales tuvo también parte de sus raíces históricas en el concepto de “habilidad” aplicado a las interacciones hombre-máquina, en donde la analogía con estos sistemas implicaba características perceptivas, decisorias, motoras y otras relativas al procesamiento de la información. (p.2)

Por lo que estos forman parte de los momentos históricos más relevantes que permiten abordar el tema de las habilidades sociales en el contexto precursor al empresarial, este se relaciona primeramente con la puesta en práctica de estas competencias a las que se refiere Zigler y Phillips en los estudios llevados a cabo en 1960, 1961 en los adultos institucionalizados, que para fines de la investigación los tomaremos como aquellos que están dentro de las organizaciones y que tienen un alto porcentaje de impacto en los servicios que brindan, ya sea desde el ámbito comercial, público y privado. Así como la relación del hombre dentro de la revolución industrial y su interacción con la maquinaria. Por lo que es necesario reflexionar sobre los antecedentes o configuraciones en el ámbito organizacional, que hacen de las habilidades blandas o psicosociales, un factor necesario en el desenvolvimiento de los individuos dentro y fuera de las organizaciones.

1.2.1 Antecedentes de las habilidades psicosociales en el contexto organizacional

En el artículo “Habilidades sociales para las nuevas organizaciones” publicado en 2014 por Bernardo Moreno-Jiménez, Luis M. Blanco-Donoso, Aldo Aguirre Camacho, Sara de Rivas y Marta Herrero, se enfatiza en las condiciones que sustentan el surgimiento de las habilidades psicosociales en el ámbito organizacional:

Los cambios en las organizaciones son muchos. El informe oficial de la ILO (2006) centrado en aspectos organizacionales propone seis cambios básicos: 1) el desarrollo organizacional, 2) la transformación tecnológica, 3) la liberalización mundial de los mercados, 4) la presencia masiva de las multinacionales, 5) el predominio de los mercados financieros, 6) los nuevos roles de los mercados y los estados. (p.588)

Refiriéndose únicamente a tres de estos seis cambios, se puede mencionar que la transformación tecnológica por defecto modifica los procesos organizacionales de manera constante, lo que convierte a las empresas en centros mayormente demandantes de trabajadores calificados y capaces de enfrentar los retos diarios. Este hecho genera oportunidades estratégicas para la empresa, pero también constituye un reto para los colaboradores, ya que las competencias que deben poseer para encajar en el mercado laboral aumentan.

Asimismo, con la liberación mundial de mercados y la presencia de multinacionales se eliminan las barreras territoriales, dando paso a nuevos modelos de negocios internacionales donde las diferencias culturales, étnicas, entre otras, no deben ser limitantes al momento de concretar acuerdos. Por tanto, los colaboradores deben estar calificados para iniciar una

negociación en cualquier parte del mundo y, por supuesto, las habilidades interpersonales son vitales para esta dinámica.

Otro aspecto que sienta las bases de los antecedentes de las habilidades psicosociales dentro de las organizaciones es la serie de beneficios que la implementación de estas ha traído para las mismas. Tal como mencionan Christine Saunders, David Dickson, Owen Hargie en 1994 en el informe titulado “Social skills in interpersonal communication”, “el desvelamiento personal favorece la cohesión social y crea la camaradería del grupo, especialmente en las situaciones difíciles. Ofrecer información de la vida personal del trabajador es un componente básico de las relaciones de trabajo, siendo esencial para iniciar y mantener relaciones más estables y significativas en el tiempo” (2014, p.591).

Por lo tanto, instaurar relaciones comunicativas de carácter personal dentro de la organización resulta funcional, ya que permite crear relaciones honestas y empáticas en el entorno laboral. Moreno-Jiménez (2014) afirma que:

Dichas habilidades comunicativas favorecen la unión del grupo y su eficacia. Aquellos empleados que las poseen obtienen mejores valoraciones de rendimiento por parte de sus supervisores (Payne, 2005), presentan mayor probabilidad de ascender y aumentar su salario (Haas y Sypher, 1991), muestran mayores habilidades para el liderazgo (Flauto, 1999), mayor satisfacción y compromiso laboral (Riggio Riggio, Salinas y Cole, 2003) y ayudan a manejarse mejor con los clientes y usuarios a los que van dirigidos sus servicios. Además, una comunicación adecuada entre los miembros de un equipo de trabajo puede ser determinante para garantizar su eficacia y favorecer la aparición de otro tipo de procesos grupales. (p.591)

Para un mejor desarrollo de la organización, existe la necesidad de incorporar otras habilidades en los colaboradores que consoliden los grupos o equipos de trabajo. Para Smith-Jentsch, Salas y Baker (1996) la asertividad del equipo de trabajo ayuda a garantizar que los conocimientos, habilidades, ideas u observaciones de cada uno de los miembros, sean reconocidos como recursos disponibles para el equipo. Esto envuelve un amplio rango de conductas grupales, incluyendo: presencia de feedback entre los miembros, reconocimiento y valoración de potencialidades dentro del grupo, evaluación de problemas o ambigüedades percibidas, manifestar y mantener opiniones grupales frente a otros equipos, iniciar acciones como grupo y proporcionarse apoyo instrumental y emocional entre ellos (Moreno Jiménez, 2019, p.593).

Para analizar el contexto de las habilidades psicosociales de manera general, se debe hacer hincapié en los trabajos que suscitaron distintos autores dentro del ambiente

organizacional y la empleabilidad. Para Law, Wong y Song según un artículo publicado en 2004, se afirma que han encontrado una relación positiva entre la inteligencia emocional y la satisfacción con la vida, así como entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los empleados (Varela Vázquez, 2015, p.18). De aquí parten gran cantidad de postulados y evidencia teórica-empírica que proporciona el material correspondiente al desarrollo de estas habilidades psicosociales, en los entornos organizacionales que enfrentan las nuevas realidades sociales, económicas y políticas en la que se desenvuelve la sociedad actualmente, y que determinan un beneficio para el nuevo panorama organizacional del siglo XXI.

1.3 Principales fundamentos teóricos que sustentan la importancia de las habilidades psicosociales

Luego de realizar un análisis de los antecedentes de las habilidades blandas, es necesario fundamentar teóricamente dicho concepto. Primeramente, es necesario cuestionar ¿qué es una habilidad? Según el diccionario de la Real Academia Española (2021), este concepto se podría definir como “la capacidad y disposición para algo” o bien como “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (párr.1).

Actualmente, en el ámbito empresarial, las habilidades también son conocidas como competencias, por esto, resulta necesario mencionar este concepto

En la propuesta de la Real Academia Española (2001, p. 347), competencia, en la acepción cercana a nuestro tema, es “aptitud o idoneidad” mientras que el Diccionario María Moliner expone que alguien competente es, además, “quien conoce cierta ciencia o materia, o es experto en la cosa que expresa o a la que se refiere el nombre afectado por competente”. (López, 2016, p.313)

Estos dos conceptos; habilidad y competencia, se toman como homólogos y codependientes uno del otro para la presente investigación, ya que con la propuesta del modelo de desarrollo de habilidades blandas o psicosociales se pretende desarrollar colaboradores “habilitados” para ejecutar sus funciones, así como “competentes” capaces de responder a las exigencias del mercado tanto de manera individual como social.

Reafirmando que ambos conceptos se encuentran correlacionados, en el Proyecto Tuning se indica que las competencias “representan una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, capacidades y valores” (González y Wagenaar, 2006, p.32)” (Sevillano, 2009, citado en López, 2016, p.313).

Se puede inferir entonces, que aquellas personas que posean alto nivel de competencias profesionales son las que han adquirido los conocimientos, así como las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para laborar cotidianamente, resolviendo situaciones de manera sencilla, flexible, autónoma y sobre todo ejerciendo un impacto positivo en su entorno.

La propuesta de Sevillano (2009, p.7) apunta que la competencia “supone valores, actitudes y motivaciones, además de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, todo formando parte del ser integral que es la persona, una persona inserta en un determinado contexto, en el que participa e interactúa, considerando también que aprende de manera constante y progresiva a lo largo de toda su vida. (Sevillano, 2009, citado en López, 2016, p.314)

Ahora bien, antes de definir el concepto de habilidades blandas como tal, es importante aclarar que existe un sinnúmero de habilidades que han sido calificadas como blandas o psicosociales, pero para efectos de esta investigación, la elaboración y propuesta del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales únicamente está basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, ya que fueron detectadas como deficientes en los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica específicamente en la Sucursal de Puntarenas. Lo anterior tomando como base los resultados obtenidos en la Semana de la Realimentación 2020 llevada a cabo por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano de dicha institución.

Con el desarrollo de estas habilidades se pretende formar personas capaces de lidiar con los retos laborales y profesionales que se presentan en la actualidad. Por ejemplo, en algunas ocasiones no se cumple con todas y cada una de las competencias duras o técnicas para desempeñar un puesto, por ello, es importante aprender a mostrar las habilidades blandas o sociales necesarias para que con el tiempo estas limitantes sean transformadas en capacidades. Según Portillo (2017):

En el ámbito laboral la habilidad se entiende como una combinación de conocimientos de materiales y procesos con destrezas manuales requeridas para llevar a cabo una actividad productiva. Es decir, la habilidad representa una propiedad individual, una destreza física y mental para realizar una tarea en el proceso del trabajo (Clarke y Winch, 2006). La habilidad solo puede ser demostrada en el rendimiento (haciendo algo), mientras que el conocimiento puede obtenerse por medios más abstractos, como la conversación. Por eso, la habilidad se identifica como conocimiento práctico o técnico, la capacidad de aplicar conocimiento teórico en un contexto práctico. Esta forma de entender la habilidad se acerca al concepto de competencia. (p.3)

Existen diversas perspectivas teóricas sobre la clasificación de habilidades. En la investigación “Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo” realizada por Mauricio Portillo Torres (2017), se exponen las habilidades del siglo XXI, las cuales surgen por “diversas iniciativas en las que participan gobiernos, organizaciones, fundaciones, universidades y sectores económicos” (...) “debían permitir demostrar nuevas formas de pensar, nuevas formas de trabajar, nuevas herramientas para el trabajo” (p.5). Con el objeto de amplificar los conocimientos sobre las habilidades blandas o psicosociales, es imprescindible realizar una contextualización sobre la formación epistemológica de las mismas.

Las habilidades blandas en los últimos años se han vuelto de las características más relevantes que los reclutadores buscan en la actualidad, ya que “complementan a las habilidades duras y permiten ejercer cualquier puesto de trabajo de forma excelente o, al menos, oportuna; haciendo que el puesto sea un éxito, pues mejora la adquisición de nuevos contenidos formales e informales del puesto y permite potenciarlo” (Fundación Emplea, 2020, p.9).

Por muchos años, el concepto de habilidades blandas resultó inexistente, las habilidades duras se consideraban como el único referente para catalogar a un buen o mal trabajador. Sin embargo, hoy es indispensable hacer la diferenciación entre una y la otra y el impacto que ambas ejercen en las personas, donde es vital desarrollar de manera conjunta ambos tipos de habilidades.

A diferencia de las habilidades duras, que describen las habilidades técnicas de una persona para realizar tareas específicamente definidas, las habilidades blandas son ampliamente aplicables en todos los trabajos. A menudo se afirma que las habilidades duras pueden lograr que la persona llegue a una entrevista de trabajo, pero se necesita de habilidades blandas para obtener y mantener el trabajo, así como para liderar e influenciar a otros con éxito. (Fundación Emplea, 2020, p.10)

Es probable, que en muchas ocasiones se haya cuestionado si estas habilidades se traen de manera innata o si con el paso de los años se pueden desarrollar, por tanto, es necesario mencionar que “las habilidades blandas se obtienen en los diferentes contextos que las personas se encuentren desde el hogar, la educación, el ámbito social y personal. (Sánchez, 2016, p.43). Mujica menciona que:

En cualquier caso, tanto las habilidades blandas como duras pueden ser desarrolladas (...) el conocimiento de habilidades duras es esencial en la etapa de inicio de la vida laboral. Para ascender y crecer, no son suficientes. Se requiere el dominio de habilidades

directivas, que son transversales e indispensables para las personas que ocupan cargos en que, lo más importante, es la capacidad para desarrollar a otros. (s.f. p.2, 3)

Otra definición del término “soft skills” se puede entender como “las cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás, aunque éstos posean similares habilidades y tipo de experiencia” (Tito y Serrano, 2016, p.63). Como se mencionó en la cita anterior, son estas habilidades las que otorgan un valor agregado a los individuos. Dejando de lado los beneficios laborales que otorga el hecho de poseer desarrolladas las habilidades blandas, se debe hilar más fino y comprender el impacto positivo que estas traen consigo para la vida en general. Un claro ejemplo de cómo las mismas permiten enfrentar los retos diarios se ve evidenciado en la emergencia internacional causada por el virus del covid-19, el cual complicó la vida de miles de personas alrededor del mundo. La sociedad sufrió efectos como pérdida de empleos, empresas en bancarrota, economías mundialmente devastadas, familias que perdieron a sus seres queridos, entre otros. Así como el hecho de tener que adaptarse a una nueva realidad de convivencia, alejada de lo que la humanidad solía ser. Es importante destacar, entonces, que dichas habilidades han contribuido para que las personas continúen adelante a pesar de las adversidades. Primeramente, si cada uno gestionó su inteligencia emocional adecuadamente pudo sobrellevar la nueva carga de trabajo, el miedo y la incertidumbre. Del mismo modo, el trabajo en equipo, tanto en el hogar como en las diversas empresas, permitió continuar con algunos negocios, haciendo máximos esfuerzos para cumplir cada meta trazada; así mismo, la capacidad de adaptación ante la nueva normalidad permitió que las personas tuvieran un mayor nivel de flexibilidad ante los cambios. Como bien lo menciona Delfino (2020):

El papel de las habilidades blandas durante, e incluso después del COVID-19, es parte de la reinención del profesional, en búsqueda de la incorporación de conocimiento y habilidades que complementen su desempeño actual (Rodríguez Parrondo y Pérez, 2020), con un planteamiento estratégico hacia una mayor adaptabilidad a los cambios socioeconómicos que afectan e influyen a las organizaciones. (párr.3)

Por otra parte, el desarrollo de las habilidades blandas no solo les permite a los individuos aprender a relacionarse con quienes le rodean sino con ellos mismos, reconociéndose y respetándose para posteriormente crear vínculos de convivencia sanos con los demás. Por esto, es que Mantilla, Oviedo, Hernández y Hakspiel (2015) definen las habilidades blandas como aquellas que “parten de la premisa que las personas tienen la capacidad de transformarse a sí mismas e intervenir el entorno en el que viven para construir el mundo que desean (p.407).

Asimismo, afirmando la relevancia que las habilidades blandas en la sociedad estas “son llamadas del “saber ser”, “es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás” (Sánchez, 2016, p.41). Las habilidades blandas no solo otorgan una ventaja, sino que además constituyen una verdadera necesidad para la convivencia humana, las mismas se pueden aprender, desarrollar y transformar. Teniendo en claro que la vida cotidiana exige mucha responsabilidad, ya que “las habilidades blandas no sólo son importantes para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida”. (Vargas, 2019, p.19)

No obstante, al interior de los entornos organizacionales en ocasiones no se promueve un espacio o ambiente que permita el desarrollo de las habilidades blandas o psicosociales para el mejoramiento de la gestión, máxime las que tengan que ver con la gestión pública financiera. Teniendo en cuenta esto, la Organización Mundial de la Salud (2010), hace referencia a los ambientes sanos laborales y las definiciones que han venido tomando importancia con el pasar de los años:

Desde un casi exclusivo enfoque sobre el ambiente físico de trabajo (en el esquema tradicional de la salud y seguridad ocupacionales, que consideran los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos), la definición se ha ampliado hasta incluir hábitos de salud (estilos de vida); factores psicosociales (organización del trabajo y cultura de trabajo); y establecer nexos con la comunidad, y todo lo que pueda tener un profundo efecto en la salud del empleado. (p.14)

Según la OMS (2010) el ambiente laboral saludable “es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad” (p.14).

Reconocer cómo los aspectos psicosociales han logrado incorporarse en el tema de salud laboral, y cómo en la actualidad se le ha dado relevancia a la salud integral del colaborador por medio de factores psicosociales que tienen que ver con el ambiente laboral, del cual Sauter et al (2012) afirma que:

Esas condiciones, normalmente denominadas factores psicosociales, comprenden aspectos del puesto de trabajo y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.). El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno

existente fuera de la organización (por ejemplo, exigencias domésticas) y a aspectos del individuo (por ejemplo, personalidad y actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo. (p.34.2)

Tomando en consideración los aportes teóricos y conceptuales de las habilidades blandas, es importante acentuar el estudio de aquellas que competen con la investigación, para elaborar el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas. Resulta necesario realizar un repaso teórico-conceptual sobre el liderazgo gerencial con el objetivo de comprender y de fortalecer dicho aspecto en la Sucursal de Puntarenas.

El ámbito laboral ha sido transformado en todos los sentidos, colaboradores de todas las áreas han tenido que adaptarse a las nuevas demandas. Las gerencias, supervisiones y direcciones, entre otros puestos de poder e influencia cada vez requieren de mayores habilidades para ser desempeñados. No basta con poseer los estudios académicos necesarios y las habilidades blandas desarrolladas para ocupar una gerencia, es necesario ahora poseer la capacidad de potenciar habilidades en los demás para poder ser un gerente verdaderamente influyente y exitoso.

La destreza de influir en los demás es tan necesaria como el dinero en los negocios actuales, ya que es a través de la influencia que se gestan cambios, acuerdos, consensos, altos niveles de productividad y bienestar social. Por tanto, se debe enfatizar que aunque los conceptos de “gerente” y “líder” no son precisamente iguales, en el ideal empresarial un gerente debería poseer características de liderazgo para así poder alcanzar las metas propuestas bajo un ambiente de armonía donde se establezcan relaciones ganar-ganar en la empresa. Bajo esta premisa cobra relevancia el concepto de “liderazgo gerencial”. Del Prado (1998) menciona que “los líderes constituyen una posibilidad de ayuda, ya que nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos”. (p.103).

Tomando como referencia el siguiente postulado “la característica más importante de un buen seguidor es la disposición a decir la verdad. En un mundo de una creciente complejidad, los líderes necesitan cada vez más de sus subordinados para obtener buena información” (Del Prado, 1998, p.106). Se puede evidenciar entonces que el modelo de desarrollo de habilidades blandas es un gran aporte al Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas y para tal construcción se necesita de la participación de ambas figuras; gerentes y colaboradores o bien; líderes y seguidores.

Ahora bien “el liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa” (Páez, 2004, p.80). Haciendo referencia al tipo de institución en el que se está desarrollando esta investigación se puede afirmar que un gerente bancario podrá tener grandes capacidades y conocimientos, pero si no logra establecer la alineación entre él, sus colaboradores y las estrategias organizacionales, no será suficiente para realizar una gestión óptima. En otras épocas, el gerente dedicaba la mayor cantidad de tiempo atendiendo únicamente a clientes importantes, en cambio ahora sus tareas han cambiado y su rol debe ser mucho más proactivo.

Freire (2012) define al liderazgo gerencial como:

El proceso por el cual el gerente fija el propósito u objetivos para sus subordinados y logra que estos avancen voluntariamente junto con él en esa dirección, de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino. (p.29)

De la cita anterior, la frase “superando los obstáculos que encuentran en el camino” permite establecer una estrecha relación entre los siguientes factores; gerente, colaboradores, metas organizacionales y habilidades blandas. Si bien es cierto, la institución bancaria pone a su disposición todo el equipo físico necesario para llevar a cabo sus funciones, también debe garantizar el recurso intangible necesario para que los colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente. Las habilidades blandas, directamente promueven colaboradores entusiastas y que gestionan sus reacciones emocionales ante circunstancias complicadas tanto en sus vidas personales como laborales.

Finalmente, se debe exponer que la parte medular del liderazgo gerencial lo constituyen sus cuatro dimensiones, las cuales por defecto permiten la construcción de la cultura organizacional. Tomando como referencia los aportes teóricos de Freire (2012) se puede mencionar que las dimensiones del liderazgo gerencial son las siguientes:

1) **Liderazgo Personal:** el continuo del liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Tiene mucho que ver con el desarrollo de las habilidades blandas. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el

buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

2) **Liderazgo de Influencia:** el continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Es el desarrollo de habilidades blandas que incluye el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás.

3) **Liderazgo Estratégico:** el tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo.

4) **Liderazgo de Resultados:** el liderazgo de resultados es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. (p.30, p.32)

1.3.1 Definición de inteligencia emocional

En los siguientes apartados se procede a desarrollar los conceptos y características más importantes de cada una de las habilidades blandas seleccionadas. Primeramente, se encuentra la inteligencia emocional, como bien su nombre lo indica, esta se encuentra relacionada directamente con las emociones. Daniel Goleman en su libro (1995) “La inteligencia emocional” menciona que las emociones “nos permiten afrontar situaciones demasiado difíciles” (p.12). Esas emociones permiten hacer frente a situaciones complicadas a las cuales ningún ser humano está preparado, como, por ejemplo, la muerte de un familiar, mostrando la dirección o el camino a seguir para gestionar o sobrellevar dicha situación.

Aprender a gestionar las emociones es importante debido a que “nuestro bagaje emocional tiene un extraordinario valor de supervivencia” (Goleman, p.13, 1995). Asimismo, Goleman expone que cada emoción provoca diversas reacciones en el organismo. Por ejemplo “el enojo aumenta el flujo sanguíneo en las manos, con el miedo la sangre se retira del rostro (lo que explica la palidez y la sensación de quedarse frío, y el amor activa el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de lucha)” (Goleman, p.15, 1995).

Para aprender a gestionar la inteligencia emocional se deben adquirir conocimientos previos, para intentar comprender un poco el complejo funcionamiento del cerebro humano, ya que “en un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental” (Goleman, p.15, 1995). Es por lo anterior, que en algunas ocasiones podría resultar sumamente difícil lograr un balance entre las dos para tomar las decisiones adecuadas.

Ahora bien, en relación con las emociones es necesario conocer su surgimiento. Es en el cerebro humano donde emergen las mismas, siendo el sistema límbico el que tiene la capacidad de generar respuestas ante diversos estímulos. Autores como López, Valdovinos, Méndez & Mendoza (2009) mencionan que “el sistema límbico es un conjunto de estructuras cerebrales que responden a ciertos estímulos ambientales produciendo respuestas emocionales; como: miedo, alegría, enojo o tristeza” (p.60). Además “este sistema regula las emociones y cómo los seres humanos reconocen y comparten las mismas (empatía)” (López et al., 2009, p.60).

Según López et al (2009):

El conjunto de núcleos cerebrales que regulan las emociones forma el Sistema Límbico (área ventral tegmental, núcleo accumbens, hipocampo, núcleos septales laterales, corteza frontal). Recientemente, otras estructuras han sido adicionadas al sistema límbico tradicional (Gelder, Morris & Dolan, 2005). Éstas son la amígdala y la corteza orbitofrontal. (p.61)

Se puede observar la importancia que posee dicho sistema para la gestión de las emociones, ya que cada vez que un individuo percibe y reacciona ante determinados alicientes de una manera u otra, es debido al complejo funcionamiento que está ocurriendo en el sistema límbico. “El sistema límbico junto con las estructuras de la corteza frontal, procesan los estímulos emocionales y los integran a funciones cerebrales complejas” (López et al., 2009, p.61).

Es importante aclarar que, aunque la emoción y los sentimientos tienden a tomarse como sinónimos estos no lo son, sin embargo, pese a su diferencia conceptual, ambas están estrechamente relacionados y coexisten el uno con el otro. Las emociones suelen ser las reacciones psicofisiológicas que ocurren en modo automático (expresiones emocionales). Estas según el Diccionario de la Real Academia Española (2021) son “las relaciones entre los procesos de los sistemas nervioso, muscular y endocrino y las actividades mentales y el comportamiento (párr.1). Por otra parte, los sentimientos funcionan como intérpretes de las emociones y se regulan mediante los pensamientos.

Para mantener una distinción semántica entre ambos términos, el término emoción a menudo es usado para referirse sólo al estado corporal (estado emocional, como por ejemplo una alteración en la frecuencia cardíaca y respiratoria, la contracción y relajación involuntaria de los músculos faciales y la emisión de sonidos), mientras que el término sentimiento se refiere únicamente a una sensación concreta (como pueden ser el miedo, la alegría, la ira, la tristeza, el placer o la ansiedad). (López et al., 2009, p.61)

Además, se debe recordar que las emociones son transitorias, poseen gran intensidad, aparecen de primero de manera muy rápida e inconsciente, mientras que los sentimientos son de larga duración, complejos, menos intensos, son totalmente conscientes y aparecen después, por eso se dice que “sin emoción no hay sentimiento”.

Según varios autores, es en la amígdala, específicamente, donde surgen las emociones ya que “de todas las estructuras subcorticales, la amígdala es la que se ha relacionado de un modo más consistente con la emoción, tanto en animales como en humanos” (Sánchez y Román, 2004, p.224).

Asimismo “diversos experimentos en humanos y en animales permitieron posteriormente establecer que la amígdala, es el sistema de los sentimientos concisos, especialmente el miedo” (López et al., 2009, p.61). Adicionalmente, es importante conocer que “la amígdala está considerada como una estructura esencial para el procesamiento emocional de las señales sensoriales, ya que recibe proyecciones de todas las áreas de asociación sensorial” (Sánchez y Román, 2004, p.224).

Goleman (1995) expone que “la amígdala constituye, pues, una *especie de depósito de la memoria emocional* y, en consecuencia, también se la puede considerar como un depósito de significado. Es por ello por lo que una vida sin amígdala es una vida despojada de todo significado personal” (p.21). Adicionalmente, Goleman (1995) menciona que “la amígdala se convierte en un importante vigía de la vida mental, una especie de centinela psicológico que afronta toda situación, toda percepción” (p.22).

Continuando con la dicotomía entre las emociones y los sentimientos, Goleman (1995) brinda un aporte importante sobre el estudio de la Inteligencia Emocional al mencionar lo siguiente “los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho de las posibilidades que ofrece la fría lógica” (...) y “las emociones, pues, son importantes para el ejercicio de la razón. En la danza entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones instante tras instante” (p.31).

Asimismo, como se mencionó anteriormente, el ser humano posee dos mentes; una que piensa y otra que siente, por lo tanto, también se debe afirmar que existen dos tipos de inteligencia, tal cual lo afirma Goleman (1995) “en cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento en la vida es determinado por ambos” (p.32).

Una vez analizado el significado de emociones, sentimientos, el surgimiento de ambos y su interacción, es momento para adentrarse a explorar el concepto de la Inteligencia Emocional. Fragoso (2019) afirma que la Inteligencia Emocional “es una serie de características clave para resolver con éxito problemas cotidianos a través de elementos como la automotivación, la empatía, la autoestima, la regulación de las emociones, las habilidades sociales” (p.10). De igual manera, el Colegio de Antares (2015) fundamentándose en Daniel Goleman, menciona que

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (p.1)

Debido a esto, el papel que desempeña la inteligencia emocional es cada vez más notorio, en el ámbito empresarial, por ejemplo, es una cualidad que va adquiriendo mayor peso en los procesos de contratación, ya que esta les permite a los individuos implementar conductas más afectivas, y con mayores posibilidades de logro y desarrollo. Se afirma entonces que “la inteligencia emocional se refiere al uso inteligente de las emociones: de forma intencional se logra que las emociones trabajen con el objetivo de guiar al comportamiento y ayuden a pensar de manera que mejoren los resultados” (Colegio de Antares, 2015, p.1).

Continuando con la definición de inteligencia emocional se encuentra el concepto que brinda Roca (2013), afirmando que “la inteligencia emocional es un conjunto de capacidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en la capacidad global del individuo para afrontar las demandas y presiones del medio ambiente” (p.1). El Colegio de Antares resalta las principales características de la inteligencia emocional, siendo las siguientes:

1- Conciencia de sí mismo: se refiere a que las personas con alta inteligencia emocional suelen entender sus emociones, muestran disposición a tomar una mirada honesta a sí mismos, y conocen sus fortalezas y debilidades.

2- Autocontrol: se refiere a la capacidad de controlar las emociones y los impulsos. Las personas que se autocontrolan tienden a no enojarse y no tomar decisiones de forma impulsiva, ya que piensan antes de actuar.

3- Motivación: se entiende como la disposición de cada persona para lograr aplazar los resultados inmediatos del éxito a largo plazo. Las personas con alta inteligencia emocional se caracterizan por ser altamente productivas y son muy eficaces en lo que hacen.

4- Empatía: es la capacidad de identificar y entender los deseos, necesidades y puntos de vista de quienes nos rodean. (2015, p.2)

Daniel Goleman (1995) fundamentado en las teorías de inteligencias múltiples de Gardner expone que existen dos tipos de inteligencias, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más le motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. (p.40)

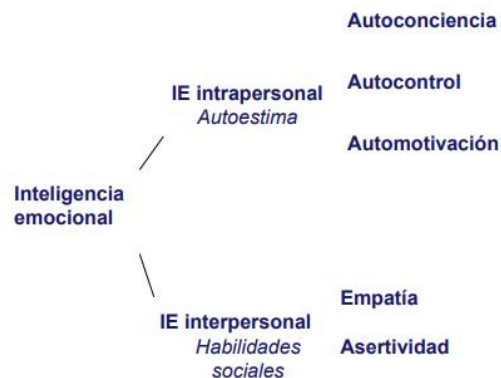
Asimismo, es importante conocer que “la inteligencia interpersonal supone la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” (Goleman, 1995, p.40).

Desde otra perspectiva

La inteligencia intrapersonal por su parte constituye una habilidad correlativa - vuelta hacia el interior- que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz” (Goleman, 1995, p.40) de igual manera se define como “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta”. (Goleman, 1995, p.41)

Para comprender mejor la diferenciación que existe entre ambas inteligencias se puede observar (*figura 1*) que toma como base los postulados de Daniel Goleman

Figura No. 1: Tipos de inteligencia emocional



Fuente: Inteligencia Emocional y conceptos afines: autoestima sana y habilidades sociales. Elia Roca Villanueva, 2013.

1.3.2 Definición de comunicación asertiva

Posterior a definir el amplio concepto de inteligencia emocional, es necesario referirse a la comunicación asertiva, ya que están estrechamente relacionadas. Jiménez y Marín (2018) exponen que ambas variables se encuentran ligadas gracias a la intervención que las mismas poseen en la personalidad de cada individuo.

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único del resto de los individuos. En tanto la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y por qué no también, de acuerdo con la estabilidad de estas, predecir las respuestas que puede dar un individuo al cual conocemos ante determinada circunstancia o estímulo. (p.27)

En primera instancia, se debe analizar qué es la comunicación. Esta se puede entender como “el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo (...) afirman que la comunicación es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera” (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007, p.29).

Se debe prestar especial atención a estas dos definiciones sobre comunicación, ya que permiten cuestionar por qué el proceso de comunicación algunas veces resulta complejo y distorsiona las relaciones interpersonales, puesto que “comunicar es compartir un entendimiento común sobre algo” (p.29). Y lamentablemente esa afinidad no siempre está

presente, por tanto, la comunicación asertiva toma relevancia para el desarrollo del modelo de habilidades blandas o psicosociales. Teniendo en cuenta que cuando no se gestionan correctamente factores como la personalidad, percepciones, emociones, hábitos, actitudes, entre otros, se pueden presentar nuevas barreras de comunicación en las relaciones interpersonales.

De Gasperín (2005) adicionalmente señala otras barreras en la comunicación y en las relaciones humanas, las cuales son las siguientes:

1. No escuchar.
2. El poder, la ideología, el estatus.
3. El prejuizar, adivinar, suponer.
4. Las actitudes negativas, la subjetividad.
5. La superficialidad.
6. La rutina de vivir.
7. El engaño, la mentira.
8. El lenguaje.
9. El miedo.
10. La crítica destructiva.
11. Las lenguas y la cultura.
12. El creer que solo existe una realidad (la nuestra).
13. La prisa, la impaciencia.
14. El modo de comunicarnos.
15. El no empatizar.

Por otra parte, continuando con la definición del concepto, Guardia (2009) menciona que este “es un proceso interactivo e interpersonal. Proceso, en cuanto se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente” (p.15).

De igual forma, los procesos comunicativos son definidos como “la transmisión de señales y creación de significados” (Guardia, p.15, 2009). De una manera más tradicionalista, “en el Diccionario de lingüística moderna de Álvarez Varó y Martínez Linares (1997), aparece esta definición de comunicación: (13)”:

Llamamos 'comunicación' al proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un

código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación. (Guardia, p.16, 2009)

Es importante tomar en cuenta que “el acto comunicativo puede ser verbal o no verbal. El verbal es el oral, que tiene correspondencia con el habla. El no verbal es el que se expresa por medio de iconos, señales, símbolos” (Guardia, p.17, 2009).

Continuando con el estudio de comunicación, se deben exponer los estilos que existen de la misma. Para tal efecto se hace referencia a Corrales, Quijano y Góngora (2017), quienes afirman que existen tres estilos de comunicación; asertivo, pasivo y agresivo.

Los estilos pasivo y agresivo son los dos extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo asertivo, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación (Van der Hofstandt, 2005). La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. (Corrales et al, 2017, p.61)

De igual manera, la existencia de diferentes estilos de comunicación corresponde a las diferencias en personalidades de los individuos. Por esto, Gañán (2018) expone que “todos los seres humanos presentamos distintas formas de comportarnos, sea cual sea la situación en la que nos encontremos” (p.21).

Tomando como referencia el Trabajo Final de Grado de Investigación de Gañán (2018) “Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla” (p.21-24) se procede a ampliar sobre los estilos de comunicación, anotando las principales características de cada uno, a través del siguiente cuadro comparativo.

Cuadro No. 1

<u>Estilos de comunicación y sus principales características</u>		
Pasividad	Agresividad	Asertividad
Comportamientos que no se consideran asertivos.	Opuesta a la inhibición o pasividad.	Resulta ser el estilo más adecuado, con el que debemos de actuar. Se trata de una conducta y no de una característica de la

		personalidad.
Produce sentimientos de ansiedad y culpabilidad, dando lugar a una baja autoestima.	La agresividad es cualquier conducta enfocada a dañar o lastimar a una persona que está motivada a evadir cierto trato.	Asertividad es el estilo de comunicación que promueve que el conflicto tenga la posibilidad de disminuir.
Consiste en no comunicar lo que se desea o hacerlo de una manera débil, con demasiada suavidad o timidez.	La tendencia a atacar el autoconcepto de los individuos en lugar de, o además de, su posición o tema de comunicación”	Es cuando una persona posee la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de una manera honesta, oportuna y respetuosa.
Estas personas no mantienen ningún tipo de contacto social. Tampoco saben cómo mantener una conversación o integrarse en un grupo, incluso tampoco saben tomar ciertas decisiones.	Son personas que pueden aparentar estar seguras de sí mismas, ser sinceras y directas, pero lo hacen de forma incorrecta.	La asertividad implica comunicarse de tal suerte que estamos en favor de nuestros derechos, pero no pisoteando los derechos de los demás.
Las personas pasivas, con tal de no enfrentarse a un conflicto, evitan la situación haciendo como si estuvieran de acuerdo con ello, acatando órdenes, incluso diciendo sí a todo.	Cualquier conflicto que se les presenta lo consideran como un “combate” donde solo existe la opción de ganar o perder.	La persona que se comporta de forma asertiva se siente más satisfecha consigo misma y con los demás. Esta conducta lleva a disminuir la ansiedad.
Presentan un volumen o tono de voz bajo, con tartamudeos, presentando muy poca	Las personas con comportamiento agresivo justifican esta actitud como	Las personas que practican esta conducta son más seguras y transparentes.

fluidez verbal.	sincera, ya que dicen lo que piensan.	
Son personas que presentan la mirada baja, sin tener contacto ocular con el otro interlocutor.	Falta de control emocional, la intolerancia a la frustración, errores en la forma de expresión o la necesidad de poseer el poder o ser dominantes.	Son personas libres en sus relaciones interpersonales. Poseen una alta autoestima, alto autocontrol emocional y son personas respetuosas con el resto.

Fuente: Elaboración propia con información tomada del texto “*Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla*” (Gañán, 2018, p.21-24).

En este punto, después de haber hecho referencia al concepto de comunicación y sus barreras, los estilos de esta, entre otros, es necesario ampliar sobre el concepto de comunicación asertiva, ya que como se indicó anteriormente, este es el estilo óptimo de comunicación, es decir, el cual todos los individuos deberían utilizar diariamente en sus relaciones interpersonales.

Según Rengifo (2014), la palabra asertividad proviene del latín *assertus* indicando “afirmación de la certeza de una cosa” (p.12). Además, se menciona que

La asertividad es un término que debe ser visto como un todo integral íntimamente relacionado con la comunicación, ya que este término es el que le da sentido a la transmisión constante de mensajes entre dos o más seres humanos, sería imposible determinar si hubo o no asertividad si no nos detenemos a analizar con el receptor lo expuesto, que tan veraz, congruente, expresivo y oportuno fue el mensaje. (Rengifo, 2014, p.12-13)

De igual manera, es necesario aclarar que la asertividad aunque interviene con la personalidad de cada individuo, no es un rasgo estricto de la misma, sino de la conducta. Por tanto, “la asertividad no es un “rasgo” de las personas, el individuo no es “asertivo, o “no asertivo”, sino que un individuo se comporta asertivamente, o no asertivamente en una serie de situaciones”. (Jiménez y Marín, 2018, p.28). Lo anterior permite comprender que es una habilidad que se puede desarrollar o bien trabajar para mejorar diariamente, constituyendo una serie de beneficios que serán mencionados más adelante.

Otra conceptualización de comunicación asertiva la exponen Jiménez y Marín (2018), constituyéndose como la “capacidad de transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de otros de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa”. (ROCA, Elía, 2003 P.10)” (p.25). Además, se define como una habilidad “promotora de autoestima saludable, y contribuye de manera apreciable al desarrollo de relaciones interpersonales facilitadoras de crecimiento personal y satisfacción emocional en los individuos. (Zaldivar 2006, pag.11)” (p.28).

Según Experticia (2016) “la comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás.” (p.10). Asimismo, se señala que “la asertividad es un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo y estimulante. Durante el día se interaccionan con muchas personas, y en cada caso será útil el proceso de comunicación establecer un tipo de relación con cada una de ellas no importa cuán duradera pueda ser” (Experticia, 2016, p.12).

Es válido indicar cuáles son las principales características de las personas asertivas, para tal fin, se recurre al escrito “Comunicación Asertiva” de la consultoría Experticia (2016), donde se indica que las personas asertivas presentan las siguientes conductas: “manifestación de sus ideas y sentimientos, sin hacer menos los de los demás. Respeta a los demás como a sí mismo. Receptivo a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Expresar de forma directa, abierta y honesta sus ideas ante los demás. Evita conflictos aceptando que no todas las ideas se comparten pero que tiene un valor para quien las expresa (p.12).

Del mismo modo, adquiere un valor importante reconocer los componentes que interfieren en la asertividad. Calderón (2017), en el texto “Asertividad y Comunicación Organizacional” señala los siguientes:

Componentes no verbales: un individuo emite mensajes a través de su cara y su cuerpo, para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal. La expresión facial muestra el estado emocional, proporciona información sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo o en contra de lo que se está diciendo.

Componentes paralingüísticos: se refiere a la forma cómo se transmite el mensaje el volumen, el tono y la fluidez de la persona que habla, una comunicación asertiva debe tener un volumen uniforme, un tono agradable y la fluidez adecuada, no hablar con

gritos que intimiden a la otra persona, no hablar mucho que aburra ni muy poco que falte información.

Componentes verbales: la conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener relaciones sociales adecuadas. Los componentes que promueven estas relaciones son: la duración del habla, la realimentación (feed back), preguntas que ayuden a obtener información, el contacto visual, la postura y la distancia entre las personas, ademanes. (p.13-14)

Finalmente, se debe reconocer la dinámica empresarial que existe actualmente en relaciones interpersonales. Calderón (2017), indica que “los dueños, gerentes y líderes de las empresas tienen un reto difícil de cumplir, para el crecimiento de sus empresas, valorizar nuevamente al ser humano como parte fundamental del funcionamiento de estas” (p.11). Además, que “la vida laboral es un complejo intercambio interpersonal, social y de todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales (p.11).

Por tanto, reforzando una vez más la importancia de la creación del modelo de desarrollo de habilidades blandas en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, es oportuno que la aplicación de la comunicación asertiva en el ambiente laboral generará beneficios. Por ejemplo, Avendaño (2014) señala que “contar con una comunicación asertiva genera ventajas competitivas frente a las demás organizaciones, ya que crea distinción mediante el desarrollo de un mecanismo de transmisión grupal y no individual” (p.10).

1.3.3. Definición de resolución de conflictos

Hasta ahora se han analizado dos variables, las cuales han sido inteligencia emocional y comunicación asertiva. Estas dos gestionadas de manera correcta dan paso a un elemento imprescindible para el desarrollo social; la resolución de conflictos, ya que como se ha mencionado anteriormente, la convivencia diaria del ser humano es compleja, debido a las diferencias de personalidad, crianza, entre otros.

El concepto de resolución de conflictos, además, forma parte del modelo de desarrollo de habilidades blandas o psicosociales, y parte de una interconexión con las demás habilidades expuestas en esta investigación, por lo cual se presenta un abordaje y estudio amplio.

Los aportes teóricos sobre la habilidad blanda; resolución de conflictos. Según Fuquen (2003), “el conflicto es inevitable a la condición y al estado natural del ser humano” (p.265).

Adicionalmente, Fuquen (2003), menciona que “el término «conflicto» proviene de la palabra latina *conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate” (p.266). Del mismo modo:

Al conflicto también se lo define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles. (Fuquen, p.266, 2003)

Por otra parte, FUPROVI (2008), menciona que un conflicto “es un desacuerdo entre dos o más partes en donde la comunicación y el entendimiento se dificultan o se deterioran” (p.5). Es importante conocer, además, que “el conflicto nace cuando, en una determinada situación, las personas o grupos no pueden ponerse de acuerdo en relación con sus diferencias” (FUPROVI, p.5, 2008). Ahora bien, muchas veces se ha cuestionado el porqué siempre existen conflictos en la mayoría de los ámbitos sociales, entiéndase en el hogar, trabajo, vida de pareja, entre otros y esto ocurre por lo que el mismo Fuquen afirma sobre el conflicto; “el conflicto es un estado natural del ser humano” (p.265).

Pero ¿Por qué es que las relaciones humanas son tan complejas? ¿Por qué es tan difícil encontrar un punto de equilibrio donde las creencias y opiniones de todos o al menos de la mayoría se sintonicen? ¿De dónde surgen tantas diferencias que separan a los individuos? Asociación Matiz (2015), brinda una excelente explicación sobre este meollo, afirmando que

Cada persona llevamos una “mochila” –metafóricamente hablando-, en la que vamos metiendo, a través de la educación, de las experiencias e interacciones con los/as otros/as, creencias, actitudes, hábitos, valores, intereses, estilos relacionales y comunicativos, etc. En definitiva, nuestra cultura, la cual determina qué tipo de conductas, con carácter general, se entienden como conflictivas y qué comportamientos se consideran adecuados o no a la hora de dar respuesta. (p.12)

Por ello es vital conocer qué es un conflicto y cómo resolverlo o gestionarlo de la manera más adecuada, ya que forma parte inherente del “ser”. En otras palabras “los conflictos forman parte de la vida cotidiana, de la convivencia y de las interacciones sociales y son, por tanto, “naturales” e inherentes a todas las relaciones humanas” (Asociación Matiz, p.8, 2015).

Por tanto, se debe primero entender y aceptar que “los conflictos, problemas o contradicciones son parte de la vida en sociedad. Esto quiere decir que es normal que en una

sociedad haya conflictos” (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, p.9, 1997). Y posterior a esa aceptación, se debe asumir una posición responsable para aprender a gestionarlos de una manera acertada.

Seguidamente, se utiliza como referencia el texto “Los conflictos y las formas alternativas de resolución” escrito por María Elena Fuquen Alvarado, para conocer algunos aspectos importantes sobre los conflictos, como los orígenes, componentes, entre otros. Según la autora (2003), los orígenes y las raíces del conflicto son determinados por los siguientes factores:

- La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.
- La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, porque la indebida distribución de recursos naturales y económicos generan rencor entre los integrantes de una sociedad.
- La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.
- Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las diferencias de carácter; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos. (p. 268-269)

En relación con los componentes del conflicto Fuquen (2003) expone los siguientes:

- **Las partes del conflicto.** Son los actores involucrados —personas, grupos, comunidades o entidades sociales— en forma directa o indirecta en la confrontación. (partes principales, secundarias e intermediarios).
- **El proceso.** Comprende la dinámica y la evaluación del conflicto, determinadas por las actitudes, estrategias y acciones que presentan los diferentes actores.
- **Los asuntos.** Son los temas que conciernen a las partes en un conflicto. La definición de los asuntos es el principal desafío de un profesional, ya que en ocasiones el conflicto está oculto o las partes están muy confundidas para verlo.

- **El problema.** Hace referencia a la definición de la situación que origina el conflicto, los objetivos de la disputa y sus motivos.
- **Los objetivos.** Corresponden a las decisiones conscientes, condiciones deseables y los futuros resultados. (p.268-269)

Por otra parte, existen diversos tipos de conflictos por lo cual es importante analizarlos también. Según Thomas (1992), existen los siguientes:

- Conflictos de objetivos o intereses.
- Conflictos de juicio u opinión.
- Conflictos cognitivos.
- Conflictos normativos-conflictos de valores. (Asociación Matiz, p.14, 2015)

Adicionalmente, es necesario conocer los efectos que originan los diversos tipos de conflicto, con el objetivo de tratar de mitigarlos al máximo en cualquier lugar donde estemos (trabajo, hogar, comunidad/sociedad, familia, vida de pareja, entre otros).

Según Fuquen (2003) “los efectos y repercusiones de un conflicto están relacionados con la forma como se desarrolle una negociación, así como con la actitud y los comportamientos que asumen los actores” (p.271). Por lo que la autora expone los siguientes hechos como efectos del conflicto:

- Se almacenan o concentran energía y presiones que conllevan a la violencia.
- Se origina frustración y sentimientos destructivos.
- Se genera ansiedad y preocupación que pueden ocasionar trastornos en la salud. (Fuquen, p.267, 2003)

A pesar de todos los aspectos antes mencionados, no se debe encajar a los conflictos como hechos meramente negativos, ya que estos son necesarios para el crecimiento individual y colectivo. Por ejemplo “es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas” (Fuquen, p.267, 2003).

En un estudio realizado en la Universidad San Sebastian, Slier (2016) menciona que en relación con los conflictos:

Lo principal es cómo son manejados y cómo, a partir de ellos, somos capaces de aprender y mejorar. Esta situación es la que se replica en las organizaciones, los conflictos están y estarán presentes en la medida que la organización existe, por lo tanto, debemos aprender a aprender de las situaciones conflictivas y por sobre todo a manejarlos y administrarlos eficientemente. (párr.2)

De igual manera Cisneros (2020) afirma que:

El conflicto no solo es violencia y guerra, sino que también es una oportunidad de crecimiento si nos basamos en experiencias y justicia, o sea que, si sabemos que el otro tiene razón en su postura del conflicto, reconozcamos que está en lo correcto y que nos hemos equivocado, de esa forma podemos aprender a llevar relaciones sociales saludables y armoniosas. (párr.3)

Finalmente, la importancia de solucionar los conflictos de manera eficiente, no solo en nuestras relaciones intrapersonales e interpersonales. Se debe analizar el beneficio a nivel macro, es decir, social. Lo anterior con el fortalecimiento del diálogo, mediación, respeto de ideas para alcanzar una correcta gestión de conflictos.

1.3.4 Definición de trabajo en equipo

En la actualidad, el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas en el momento de realizar evaluaciones del desempeño, de hecho, se podría pensar que es un concepto relativamente nuevo, sin embargo, se debe mencionar que en “Alemania, Suecia, Suiza, Checoslovaquia, y Estados Unidos de América, la técnica de trabajo en equipos se conocía y aplicaba a fines del siglo XIX, pero sin designarla con un término especial” (Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño, s.f, párr.5). Es valioso conocer que “Jean Piaget, el famoso psicólogo suizo, afirma que el trabajo en equipo se estableció en los alrededores de 1900 y que, concretamente/a partir de 1918 se inicia su auge (Valverde, et al, s.f, p.1). Asimismo “Hollenbeck et. al., (2004) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa. (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cela, 2011, p.4).

La globalización ha generado una creciente demanda de los mercados y, por tanto, a nivel laboral se han presentado retos enormes que asumir por parte de cada uno de los entes que componen una organización, empresa o institución. De forma acelerada “las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible” (Torrelles et al, 2011, p.1).

Por lo anterior, es que la habilidad blanda o psicosocial “trabajo en equipo” al igual que las otras anteriormente mencionadas, resulta imprescindible para la elaboración del modelo de desarrollo de habilidades blandas. Es vital que en las diversas culturas organizacionales se incluya esta habilidad con el objetivo de mantener a la empresa en el mercado a lo largo del tiempo. Dicho esto, se procede a estudiar los conceptos; trabajo en equipo y/o equipos de trabajo.

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo. (Ayestarán, 2005, p.330)

Adicionalmente, Torrelles et al (2011) afirman que:

Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes. (p.4)

De igual manera se podría mencionar que “el equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común” (Valverde, et al, s.f, p.1).

Por otra parte, Ayoví (2018) menciona que “el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo (p.60). El trabajo en equipo se podría definir como el “aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás” (Ayoví, 2018, p.60).

Ahora bien, refiriéndose con esa “interacción con los demás” que se mencionó anteriormente, se debe destacar que el trabajo en equipo es una habilidad con la que no se nace, sino más bien su desarrollo se promueve a lo largo de la vida humana, ya que se pone en práctica en situaciones simples, por ejemplo; cuando se involucra a los niños a cooperar con las tareas domésticas sencillas como recoger juguetes, con las actividades diarias que se llevan a cabo en la etapa preescolar, escolar, entre otras. Ya que en muchos momentos de la vida humana se presenta la necesidad de tener que ir con otras personas tras un mismo objetivo.

Es importante agregar que tampoco es necesario invertir años memorizando aportes teóricos para que un individuo pueda desarrollar la habilidad de trabajo en equipo, como sí podría ser el caso de las otras habilidades que serán tomadas en cuenta para desarrollar este modelo. En relación con esto, la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU (2005) menciona que “en los equipos de trabajo no se aprenden teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Se aprende a “hacer” y a “ser.” Se adquieren técnicas para “hacer” y valores y destrezas para “comportarse” en las relaciones de trabajo con otras personas” (p.12).

Es necesario reconocer que existe una diferencia entre el concepto de equipo de trabajo y grupo de trabajo, esa diferencia constituye una delgada línea que podría generar una percepción errónea a nivel empresarial.

Por una parte, Ayoví (2018) expone que:

Un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización. (p.62-63)

Asimismo, según la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU (2005) menciona que un grupo de trabajo “está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo” (p.12). Y en contraparte “un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas” (Ayoví, 2018, p.63).

Cabe destacar que existen diferentes clasificaciones para los equipos de trabajo, entre estas sobresalen los siguientes modelos: equipos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios, esto tomando los aportes teóricos de Jorgelý Ayoví en el texto “Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones” (2018). Las clasificaciones antes mencionadas serán descritas a continuación:

Equipo multidisciplinario: según Valverde et al (s.f) el equipo multidisciplinario es aquel que “está constituido por representantes de diferentes disciplinas” (p.3).

Asimismo, en el equipo multidisciplinario

Cada uno de los miembros constituye el grupo y, por lo tanto, son responsables del trabajo que se lleva a cabo en su área profesional o técnica, pero requieren del aporte del resto de los miembros del equipo para la planificación, ejecución y evaluación de tareas que conducen al logro de objetivos comunes. (Valverde et al, s.f, p.3-4)

De igual manera es necesario agregar que

El trabajo en equipo multidisciplinario se da cuando una o varias disciplinas, concurren a la solución de un problema. Aquí la labor requiere del aporte de los otros profesionales para el logro de objetivos comunes; y puede concebirse como una sumatoria de disciplinas que no se interpenetran, sino que están yuxtapuestas. (Valverde et al, s.f, p.4)

Equipo Interdisciplinario: por otra parte, también es necesario realizar una descripción sobre los equipos interdisciplinarios. Primeramente, se debe mencionar que éstos son "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas congregados para

realizar una tarea concreta en común con sentido integral” (Valverde et al, s.f, p.5). Del mismo modo su principal característica es que

Exige el abandono de vanidades profesionales, esquemas rígidos de su quehacer particular, y la disposición de recibir lo que las otras disciplinas le pueden brindar. Esto significa que estamos hablando de un tipo de profesional con características de personalidad apropiadas para el trabajo interdisciplinario; un profesional capaz de “desarrollar aptitudes y comunicar conocimientos” [Pichón -Riviere, 1983,3]. (Valverde et al, s.f, p.5)

Adicionalmente, Valverde et al (s.f) mencionan que

Al haber una integración de lo intelectual y lo afectivo, el trabajo en equipo interdisciplinario permite a los miembros del grupo un aprendizaje y un conocimiento totalizador que relaciona la comprensión horizontal; es decir el proceso del grupo con respecto a la tarea y su dinámica propia. (p.5)

Equipo Transdisciplinario: Valverde et al (s.f) se refieren a este tipo de equipo como aquel que “rompe la estructura clásica del quehacer disciplinario. A este respecto, también Ovide Menín dice que “podríamos esperar que a la etapa de relaciones interdisciplinarias le suceda una etapa superior que sería la transdisciplinariedad, la cual no solo cubriría las investigaciones o reciprocidades entre proyectos especializados, sino que también situaría estas relaciones dentro de un sistema total que no tuviera fronteras sólidas entre las disciplinas” (Menín, 1981, citado en Valverde, s.f, p.5).

Por otra parte, es importante establecer ahora los principios básicos del trabajo en equipo, ya que estos resultan elementos importantes para la elaboración del modelo de desarrollo, y en específico para el desarrollo de esta habilidad. Tomando como referencia teórica a Piaget, destacado científico de este tema, Ayoví (2018) menciona que los principios básicos del trabajo en equipo son los siguientes: pertenencia, pertinencia, comunicación y la toma de decisiones y liderazgo. Ahora bien, es necesario realizar una descripción de cada uno de estos principios;

El sentido de pertenencia: está ligado directamente a la acción cooperativa del grupo, ello proporciona un nivel adecuado de identificación, ya que “sentirse que se es parte de...”, favorece la tarea por realizar y facilita la superación de sentimientos de agresión, hostilidad, e indiferencia, que se presentan como obstaculizadores del trabajo conjunto.

Pertinencia: saber lo que hacemos; este dentro del contexto de la labor del grupo es importante en la medida que posibilita esclarecer lo que le corresponde a cada miembro como deber y obligación. Así, a la vez que se armoniza el esfuerzo cooperativo, se

distribuyen adecuadamente los recursos humanos y materiales, se homologa un lenguaje común dentro de la disparidad de conocimientos científicos internos, y se favorece la crítica constructiva, la autocrítica la interacción grupal y la organización; todo eso, sin lugar a duda favorece la realización de la tarea.

Comunicación: a medida que el equipo viabiliza la comunicación, se posibilita el intercambio de criterios, lo cual facilita la toma de decisiones y la realización de acciones concretas; la comunicación debe ser clara, espontánea, procurando al máximo solo guardar los secretos profesionales indispensables; en resume, deben evitarse las comunicaciones a medias, además, el lenguaje verbal debe ser preciso, y el extra verbal conviene hacerlo evidente en el momento oportuno; de una adecuada comunicación se deriva un óptimo proceso de retroalimentación que facilitará el proceso necesario para el análisis y tratamiento de situaciones determinadas.

La toma de decisiones y liderazgo: en el trabajo de equipo constantemente se deben tomar decisiones para el logro de los objetivos, por ello, la toma de decisiones debe partir de una adecuada recolección de información, discusión, comunicación y evaluación de tareas por parte de los miembros del equipo. El compartimiento de la toma de decisiones con los otros miembros, la tarea se hace más fácil y efectiva, éste mismo hecho se convierte en un posibilitador de obstáculo del proceso grupal, en la medida que se adecue o no a las normas, propósitos, modelo de equipo, y supremacía situacional que tienen cada una de las disciplinas representadas en un momento dado. (Valverde, Ayala, Pascua, y Dy'ala, s.f, p.2-3)

Finalmente, se debe tener claro cuáles son las competencias necesarias en cada miembro de un equipo. Por lo cual se mencionan las que han sido propuestas por la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU (2005)

- 1) Ser capaz de aplicar el ciclo PDCA: Ciclo de la Calidad.
- 2) Planificar: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada.
- 3) Realizar lo que se ha planificado.
- 4) Comprobar los resultados.
- 5) Mejorar la planificación a partir de los resultados.
- 6) Ser capaz de construir con los demás miembros del equipo un sistema de comunicación basado en la libertad y en el respeto mutuo.
- 7) Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.

- 8) Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
- 9) Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.
- 10) Ser capaz de reconocer el trabajo de los demás miembros del equipo.
- 11) Ser capaz de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás miembros del equipo. Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo.
- 12) Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan. (p.14)

Por último, es necesario mencionar que en algunas ocasiones se hace difícil el poner en práctica el trabajo en equipo por debidos factores, ya sea por el tipo de liderazgo que se ejerce por parte de las jefaturas, las características o personalidades de cada colaborador o bien el tipo de clima laboral que se haya construido en la empresa. Sin embargo, se debe reconocer que una organización será efectiva cuando el trabajo en equipo también lo sea. Por ello, aunque hay puestos meramente individuales, se debe entender que nunca se podrá prescindir del trabajo grupal en su totalidad.

1.3.4 Definición de clima laboral saludable

Mucho se ha dicho sobre la relación que existe entre la producción eficiente y la condición del clima laboral en una organización. La mayoría de las teorías afirman que, a mejor clima laboral, mejores resultados. Así mismo se debe reconocer que a lo largo del tiempo el talento humano ha sido el activo de mayor valor que poseen las organizaciones, ya que es gracias a este que se genera o no ventaja competitiva en el mercado.

Desde una perspectiva más humanista, la Organización Mundial de la Salud (2010) expone que “es un imperativo moral crear un ambiente de trabajo que no haga daño a la salud física o mental, a la seguridad y el bienestar de los trabajadores” (p.5). Dicho tema debe ser prioritario para las corporaciones o instituciones, ya que de existir un espacio laboral inseguro se podrían generar accidentes de tipo físico en los colaboradores o bien, tensiones a nivel mental que eventualmente desencadenarán en una afectación a la operatividad, debido a incapacidades por enfermedad, huelgas, pago de seguros, rotación de personal, entre otras. El ambiente laboral resulta ser el “medio” donde se desarrollan todas las actividades de la empresa y, por tanto, “requieren de trabajadores para lograr su éxito, lo que hace pertinente que se

aseguren de contar con trabajadores mental y físicamente saludables a través de la promoción y protección a la salud” (Organización Mundial de la Salud, 2010, p.6).

El clima laboral actualmente tiene diversos sinónimos; ambiente laboral o clima organizacional son unos de ellos. Según la Fundació per a la motivació dels recursos humans (2006) el clima laboral resulta de “la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (p.1). A diferencia de la cultura laboral u organizacional (que resulta más permanente, puesto que se deriva de la historia, costumbres y tradiciones) el clima laboral es dinámico y cambiante, ya que este “evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales” (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2006, p.1).

Debido a que el clima laboral es “la suma de percepciones” se debe destacar que en él intervienen factores organizacionales, de entorno laboral (refiriéndose al espacio físico), definiciones de puesto de trabajo (horarios, tareas, compensación), de relación y liderazgo, desarrollo personal y profesional, entre otros.

Desde otra arista, la globalización para bien o para mal “ha jugado un rol determinante en las condiciones de los lugares de trabajo” (Organización Mundial de la Salud, 2010, p.8). Si se analiza desde una perspectiva positiva; el avance tecnológico, así como nuevos conocimientos de procesos administrativos ha procurado que muchas labores se automaticen, muchas malas prácticas se hayan erradicado, entre otros. Pero si se analiza desde una perspectiva negativa y realista, la misma globalización ha promovido mayor tensión, mayores demandas en productividad debido a lo cambiante, dinámico y exigente que se ha convertido el mercado actual.

De igual manera, se debe entender que;

...No puede haber un patrón único de prácticas a seguir para crear Entornos Laborales Saludables. Aun cuando existen algunos lineamientos básicos que toda organización debe seguir. El concepto de un ambiente de trabajo ideal variará de industria a industria y de compañía a compañía. Una estrategia para crear Entornos Laborales Saludables debe estar diseñada de acuerdo a las características únicas, históricas, culturales, de mercado y del empleado como individuo en las organizaciones. (Organización Mundial de la Salud, 2010, p.9)

Adicionalmente, las jornadas laborales son extensas, muchas personas dedican gran parte de su día en fábricas de producción, oficinas, etcétera. Por ello “La Organización

Panamericana de la Salud (OPS) considera al lugar de trabajo como un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI” (Barrios y Paravic, 2006, p.137). Por tanto, Barrios y Paravic (2006) también afirman que

Un lugar de trabajo saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales. Diversos factores como los políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y biológicos pueden favorecer o dañar la salud de los trabajadores, pero si el entorno laboral es saludable, se habrá adelantado en la conquista de espacios que permitan el desarrollo y promoción de la salud en el trabajo. (137)

Ahora bien, es necesario conceptualizar la palabra “clima laboral saludable” por tanto, será pertinente primero comprender qué es el clima laboral para así intentar establecer las características que juegan en la construcción de uno “saludable”. En primera instancia, según Gómez (2003)

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson et al. 2005). (p.3)

De igual manera,

Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos. (Gómez, 2003. p.5)

Citando a Barrios y Paravic (2006) el clima laboral se puede comprender también como El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (11-12). (139)

Finalmente, y en un sentido más amplio

Dessler (1979) conciben el clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al clima. De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Peiró (1995) indica que el clima organizacional está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que —desde nuestra apreciación personal— no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización. (Gómez, 2003. p.5)

Como se mencionó con anterioridad, comprender el clima laboral de una organización es algo más que analizar cómo se desarrollan las relaciones interpersonales dentro de una compañía. Aproximarse a la comprensión del tipo de clima laboral es analizar aspectos diversos como un todo, tomando en cuenta dimensiones de tipo personal, psicológico, social, organizacional, entre otros. Su estudio es complejo, pero al mismo tiempo es necesario para las organizaciones, por tanto, se realiza una recopilación de los aspectos más importantes en relación con este y sobre todo comprender qué es el clima laboral saludable.

Es importante mencionar que en el clima laboral existen dos actores muy importantes; los empleadores y los empleados. Por tanto, será de injerencia para ambas partes determinar qué tipo de clima deciden promover diariamente en la organización. Dichas partes deben tener en cuenta los principios en relación con la promoción de un clima laboral saludable. Barrios y Paravic (2006) en su escrito “Promoción de la Salud y Entorno laboral Saludable” exponen dichos principios, los cuales se exponen a continuación:

1. **Carácter participativo y empoderador.** Se promueve la participación de los trabajadores y directivos, a menudo a través de la organización de comités.
2. **Cooperación multisectorial y multidisciplinaria.** Participación de todos los actores sociales interesados de los diferentes sectores, tales como el gobierno, las empresas y lugares de trabajo, los sindicatos, el sector de la salud, las instituciones de enseñanza superior, las organizaciones no gubernamentales.
3. **Justicia social.** Los programas se ofrecen a todos los miembros del lugar de trabajo, independientemente de su cargo, tipo de contrato, nacionalidad, sexo o grupo étnico.
4. **Sostenibilidad.** Para lograr este principio, la promoción y la protección de la salud en los lugares de trabajo deben convertirse en parte integral de la gestión y organización de la empresa o lugar de trabajo y de la organización comunitaria que la rodea.

5. **Carácter integral.** Los programas reconocen el efecto combinado de los factores personales, ambientales, organizacionales, comunitarios, sociales e informativos sobre el bienestar del trabajador. (p.137-138)

Aunado a estos principios es importante tener en cuenta los aportes que adicionalmente realizan las autoras Barrios y Paravic (2006) afirmando que

Para que exista un entorno laboral saludable, éste debe tener las siguientes características: promover la participación de los empleadores, trabajadores y otros actores sociales interesados en la realización de acciones conjuntas para controlar, mejorar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores; y la realización de procesos orientados a lograr el empoderamiento de empleados y empleadores. (p.140)

Del mismo modo, resulta de gran relevancia conocer los factores que intervienen en la instauración de climas laborales saludables, los cuales van a depender de la percepción que tengan los trabajadores en relación con temas de confianza, estabilidad, sinergia, entre ellos mismos. Pilligua y Arteaga (2019) citando a Reyes (2010) mencionan que dichos factores son los siguientes:

Comunicación: la comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que no debe ser restringida por la estructura jerárquica.

Colaboración: en este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo. Liderazgo: El liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área.

Carrera profesional: se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida.

Satisfacción: la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal

Condiciones físicas: con relación a este aspecto, Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales (condiciones

físicas), y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos. (p. 5-6)

Finalmente, se tiene que promover climas laborales de estilo saludable, ya que esto repercutirá de manera inmediata en la productividad y consolidación de la empresa, por ello, es que incluir dicho concepto en la elaboración del modelo de desarrollo de habilidades blandas es muy importante. Tal como lo mencionan Pilligua y Arteaga (2019) la evaluación del clima laboral es vital, puesto que

Suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras. (p.4)

1.4. Aplicabilidad de las habilidades blandas en procesos organizacionales

Las habilidades psicosociales han contribuido en gran manera a mejorar el clima laboral en las organizaciones, permitiendo alcanzar mejores resultados, de acuerdo con principios fundamentales de habilidades como la inteligencia emocional, comunicación, asertividad, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Estos aspectos permiten a su vez, fortalecer las relaciones laborales en un entorno organizacional, dando espacio al cumplimiento de metas y objetivos, que contribuyen al éxito y competitividad de las organizaciones, en otras palabras;

las habilidades blandas en una empresa sirven para darle un buen manejo a los inconvenientes o problemas en los que se puedan enfrentar, también permite tener un buen ambiente laboral, para así mismo desempeñarse correctamente de manera efectiva y productiva, estas habilidades influyen mucho en cómo se desenvuelven las personas en una organización y en la vida diaria, ya que apuntan al lado emocional, interpersonal, social entre otros aspectos, quiere decir que estas habilidades no se emplean solamente en el ámbito laboral sino por el contrario debe ser en conjunto al ámbito personal. (CONFIEP 2019, como se citó en González, Enciso, Arciniegas, Tovar, Bonza, & Aré. 2020)

Como se ha mencionado anteriormente, las habilidades psicosociales han evolucionado con el paso de los años, lo que ha dado como resultado en la actualidad a un sinnúmero de estudios y aportes teóricos que en esencia, han revolucionado el desenvolvimiento de los

individuos en el entorno laboral, a la vez que permiten realizar diversos análisis en las organizaciones, los cuales tomando en cuenta los distintos escenarios posibles, permiten identificar las mejores condiciones para implementar los principios de estas habilidades, con el fin de fortalecer aspectos como el clima laboral y el liderazgo gerencial, entre otros.

De acuerdo con la naturaleza de estas habilidades psicosociales, es posible que estas sean aplicables en la mayoría de los entornos posibles, ya sea social, académico, religioso, y sobre todo laboral, desde el cual se logran alcanzar importantes beneficios para las organizaciones, entre los que se destacan mayor productividad, mejores relaciones interpersonales, y competitividad comercial.

Se destacan algunos de los principales aspectos que mediante la aplicación de las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, es posible identificar los beneficios y ventajas de su implementación en el entorno organizacional.

Este apartado contribuye en el proceso de evidenciar cómo la aplicabilidad de las habilidades blandas seleccionadas, permiten fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

1.4.1. Inteligencia emocional en el contexto organizacional

La inteligencia emocional abarca una serie de habilidades, destrezas, y comportamientos que facilitan el desempeño interpersonal de los individuos a nivel social. No obstante, llegar hasta un nivel en el que se logre tener control acerca de estas habilidades, destrezas y comportamientos, no es una tarea fácil. Esta dificultad para llevar la inteligencia emocional a la práctica suele verse reflejado en la mayoría de los entornos sociales que nos rodean, incluyendo el ámbito empresarial, desde el cual se ha comprobado, según Goleman, que las deficiencias emocionales poseen consecuencias destructivas, descenso de la productividad, incremento de los errores y accidentes laborales, y un elevado coste que puede llevar incluso a la quiebra de la empresa (1995, p.130). Y es que cualquier equipo de trabajo en el que sus individuos experimenten problemas emocionales como el enojo, la ansiedad, o depresión, tiende a verse afectado por un torpe funcionamiento de la mente, lo que repercute en la dificultad para aprender, percibir y procesar información, y tomar decisiones, esto ocurre según Goleman, debido a que “las emociones negativas intensas absorben toda la atención del individuo, obstaculizando cualquier intento de atender otra cosa” (1995, p.75) e influyendo en la memoria de trabajo, la cual se entiende como “la capacidad de mantener en la mente toda la

información necesaria para realizar la tarea específica que se esté llevando a cabo en ese momento” (Goleman, 1995, p.76).

Aunado a esto, la inteligencia emocional ha logrado abrirse espacio como un elemento fundamental en la formación de los profesionales que componen el entorno organizacional actual, dando origen a un cambio de pensamiento en el que se le ha dado vital importancia al plano emocional, y desde el cual poco a poco se han ido erradicando estas problemáticas, tomando mayor importancia aspectos como la concientización de los sentimientos y el manejo de las emociones en los desacuerdos. Este creciente desarrollo de la inteligencia emocional, y por ende, de las habilidades psicosociales que se encuentran entorno a la misma, se debe según Goleman entre otros aspectos a:

- a) La existencia de modelos de cultura organizacional débiles en los que hay una baja interconexión entre los trabajadores y la misma (falta de identificación), que genera un bajo sentido de pertenencia del individuo hacia la organización.
- b) Los conflictos entre empleados y líderes a nivel comunicacional y operativo.
- c) La necesidad de conseguir una motivación real en el trabajo en equipo y en el liderazgo de grupos.
- d) Los cambios producidos en las relaciones con clientes y la necesidad de diferenciarse mediante servicios. (Cira, P. Nava, Á. y Tirado, L. 2006, p.269)

Cabe rescatar que la productividad laboral en relación con la inteligencia emocional, depende de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales en un equipo de trabajo, por esta razón; la inteligencia emocional, como ente promotor de la armonía entre las personas, cobra mayor importancia en el entorno organizacional, ya que como afirma Goleman; la capacidad de armonizar, es la que permite que un determinado grupo de personas sea especialmente diestro, productivo, y eficaz (1995, p.139).

Uno de los principios sobre los que se fundamenta la inteligencia emocional de Goleman, es que “el aprendizaje emocional se inicia en los primeros momentos de la vida, y prosigue a lo largo de la infancia” (1995, p.168). Lo que sobrepone a esta etapa, principalmente a los primeros 4 años de vida, como un aspecto clave en la formación en cuanto a la inteligencia emocional. A la vez, se destacan los distintos escenarios que pueden resultar de una “buena” formación en cuanto a inteligencia emocional, como de una no tan buena, lo que quiere decir que la inteligencia emocional se encuentra en una relación de dependencia de acuerdo con instituciones sociales, como la familia, la escuela, o la iglesia, y que de acuerdo con estas, puede variar en gran manera. Esta afirmación permite entender que la inteligencia emocional al igual que es aprendida en la etapa de la infancia, y reforzada en la adolescencia, puede ser

trabajada y moldeada de acuerdo con características específicas deseadas. Esto se ve evidenciado en los diversos programas de capacitación que han ido tomando relevancia en los últimos años, los cuales pretenden formar profesionales conscientes acerca de la importancia de la inteligencia emocional. Tal y como resalta Villa (2013):

A diferencia de lo que sucede con el coeficiente intelectual, la inteligencia emocional se puede crear, alimentar y fortalecer a través de una combinación de factores, entre los cuales se encuentran las experiencias de la infancia y el esfuerzo adecuado. Por tanto, desde niño se deberían aprender conceptos emocionales básicos. (p.85)

Este principio, aunado a la afirmación “el éxito de una empresa u organización se apoya en el clima laboral” permite reconocer la importancia de la inteligencia emocional como un factor que contribuye a disminuir los efectos nocivos en el espacio laboral, en primer lugar, por la capacidad de crear las “condiciones psicosociales” que favorezcan el desenvolvimiento, la expresión de sentimientos y emociones, y el desarrollo de actividades que permitan fortalecer la inteligencia emocional en el trabajo diario. (Villa, 2013, p. 87)

Se debe destacar que el equipo gerencial de una organización juega un papel clave en la estructuración de un clima organizacional, fundamentado en inteligencia emocional;

Mejorar el ecosistema del trabajo, tarea del gerente, dará como resultado el crecimiento y el desarrollo empresarial. El ambiente organizacional requiere entonces, de liderazgo, dirección, supervisión, estructura de la organización, relaciones de dependencia, promociones, sistema de comunicaciones, remuneración, incentivos, apoyo al trabajador, interacción entre los miembros de la misma, hechos que mediados por la autoridad y el compromiso y la pasión por la excelencia, encaminan a la empresa hacia el éxito. (Villa, 2013, p. 88)

Uno que se debe tener en consideración al momento de elaborar cualquier propuesta de desarrollo de habilidades blandas que involucre la inteligencia emocional, es el modelo propuesto por Goleman, el cual se fundamenta principalmente en cinco competencias:

Conocimiento de las propias emociones: consiste en la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, las personas que tienen mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas.

Capacidad de controlar las emociones: es una habilidad básica que permite controlar nuestros sentimientos y utilizarlos en el momento preciso, ya que nuestras emociones no se pueden ni elegir ni evitar.

Capacidad de motivarse: consiste en saber utilizar el potencial existente para poder conseguir resultados sobresalientes y no conformarse con lo que se tiene. Esta capacidad puede ayudar a las personas a ser más productivas y eficaces

Reconocimiento de las emociones ajenas: saber ponerse en el lugar de los demás es una habilidad fundamental. Esto es lo que se denomina empatía, donde también es importante ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

Control de las relaciones: al estar en contacto con las demás personas es importante que este sea el trato adecuado, como así también de reconocer los conflictos y de saber solucionarlos. (Villa, 2013, p. 89)

Cabe rescatar que al ser Goleman uno de los primeros en realizar investigaciones en cuanto a inteligencia emocional, ha servido como base para que muchos otros investigadores realicen estudios partiendo de sus principios como; “Salovey, Woolery y Mayer, Caruso y Salovey” (Extremero, N. et al. 2004, p.211), de entre los cuales sobresalen algunas medidas de evaluación que aunque no son directamente atribuidas a la inteligencia emocional, han permitido que sean aplicadas en este ámbito, ofreciendo resultados interesantes en el área de estudio. Estos tipos de evaluación de la inteligencia emocional, forman parte importante del crecimiento del entorno organizacional, dando espacio a establecer un mejor clima laboral desde el cual es posible identificar algunas de las principales debilidades de la inteligencia emocional en los individuos a nivel de equipo de trabajo, permitiendo posteriormente profundizar y reforzar estos aspectos, para mejorar el clima laboral, ya que tal y como se resalta en IFEFOR “Los departamentos de recursos humanos demandan profesionales, que además de contar con sólidos conocimientos, sean capaces de utilizar sus habilidades emocionales para desarrollar su labor profesional” (2016, párr. 3). Aspecto que sin duda es posible explotar en mayor sentido, cuando se identifican de mejor manera estas debilidades de inteligencia emocional en los colaboradores. Esto unido al contexto actual tan dinámico en el que nos encontramos, rodeado por mercados cada vez más globalizados y competitivos, y altamente interdependientes sugiere que las organizaciones se comprometan a buscar soluciones a estas limitaciones emocionales que suelen presentarse en los colaboradores. Esto puede verse ejemplificado, como destaca EAE Business School, en que “las organizaciones buscan a personas que no estén únicamente preparadas en lo referente a lo técnico para desarrollar el trabajo diario, sino que, además, estas personas sean empáticas, adaptables y resolutivas entre otros aspectos” (2018, párr. 5).

Que estas habilidades sean trabajadas en el entorno organizacional, da espacio a un sinnúmero de beneficios para las empresas, mismos que se traducen a mayor competitividad, y por ende a organizaciones más exitosas. No obstante, ese cambio de pensamiento debe iniciar desde el interior, desde cada uno de los colaboradores, los cuales son los pilares que componen la estructura organizacional, en otras palabras;

Los empleados con inteligencia emocional dominan el autocontrol, están motivados y son capaces de motivar, tienen una gran capacidad de persuasión y de trabajo en equipo. Las empresas tienen a su disposición herramientas para trabajar la inteligencia emocional de sus empleados, los cursos de inteligencia emocional son muy útiles y deben jugar un papel destacado en la formación continua de la empresa. (IFEFOR, 2016, párr. 6)

Como ejemplo de la implementación de un modelo de inteligencia emocional, cabe destacar el caso de la empresa Distribuidora Casaval, en la que se realizaron investigaciones con el fin de analizar las estrategias de Inteligencia Emocional, y su impacto en el desempeño laboral.

Los estudios se fundamentan en diagnosticar el grado de inteligencia emocional en la empresa, así como en la elaboración de un manual sobre el desarrollo de la inteligencia emocional que sirva de guía para los colaboradores.

Entre algunos de los aspectos metodológicos cabe señalar:

- a.- Se aplicó una prueba que valora la Inteligencia Emocional denominado BFQ, Cuestionario “Big Five”.
- b.- Se entregó a cada uno de los colaboradores la prueba previa a una breve explicación.
- c.- Se llevó a cabo una pequeña dinámica para romper el hielo y entrar en confianza.
- d.- Se les explicó brevemente un resumen de lo que es la Inteligencia Emocional.
- e.- Como complemento de este proceso se elaboró un manual sobre el desarrollo del manejo de la Inteligencia Emocional para que sirva de guía a los empleados de Casaval, este manual fue entregado después para obtener los resultados de la aplicación del primer test. (Molina, M. E. y Villavicencio, O. M. 2012, p.57)

Entre los aspectos sobresalientes que se derivan de este estudio, se encuentra que al “menos un 90% de los colaboradores presentaron un nivel bajo de inteligencia emocional, de acuerdo con los parámetros establecidos, además de la presencia de factores que pueden influir en la implementación de un modelo de inteligencia emocional, entre ellos el trabajo en horas

extras y bajo presión, y llamados de atención” (Molina, M. E. y Villavicencio, O. M. 2012, p.89).

También es importante mencionar que los resultados obtenidos de este estudio no fueron satisfactoriamente positivos, ya que el desempeño de los colaboradores no mejoró exponencialmente. No obstante, esto se deriva de la poca disposición de los colaboradores para leer el manual, el tiempo de aplicación de la estrategia, y la carga de trabajo. Por lo que se recomienda a la empresa enfocarse en estas debilidades encontradas en cuanto a inteligencia emocional, para que, en conjunto con el manual elaborado, lograr solucionarlas (Molina, M. E. y Villavicencio, O. M. 2012, p.141).

Otro ejemplo de la aplicación de la inteligencia emocional en las organizaciones es el que se presenta en la empresa Asoingeniería LTDA. Desde el cual se pretendía evaluar el clima organizacional de la empresa teniendo en cuenta aspectos como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva, y el trabajo en equipo (Blanco, L.N. 2017, p.8).

Es necesario destacar que, para la elaboración de esta investigación, se partió del análisis de los comportamientos y conductas de los colaboradores, mediante la utilización del método deductivo, con el fin de identificar las principales características de la inteligencia emocional relacionadas al dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo (Blanco, L.N. 2017, p.52).

De igual manera, entre algunos de los resultados importantes que se obtuvieron de la investigación, se encuentra que:

La empresa presenta dificultades a la hora de generar un clima de integración y confianza entre los colaboradores. Igualmente, los miembros de Asoingeniería no tienen autonomía, por tanto, existen dificultades en la comunicación entre departamentos, lo que ha generado mal ambiente laboral en ocasiones. Por otro lado, no existe trabajo en equipo ni actitud de servicio entre los colaboradores. Sin contar que se resalta una falta de capacitación por parte de los líderes hacia los trabajadores, y el hecho de que la empresa no haya implementado estrategias o acciones que permitan el mejoramiento de estos problemas. (Blanco, L.N. 2017, p.58)

Aunado a esto, la propuesta de los investigadores se fundamentó en “el diseño de un plan estratégico de comunicación basado en la inteligencia emocional,” el cual pretende fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. Además del establecimiento de recomendaciones para el equipo gerencial, con el fin de que estos sean promotores de la implementación de estrategias basadas en la comunicación y trabajo en equipo (Blanco, L.N. 2017, p.58).

1.4.2. Comunicación asertiva en el contexto organizacional

A través de los años ha quedado reflejado cómo la comunicación cumple un rol importante en el desenvolvimiento de los individuos a nivel de sociedad, independientemente del ámbito en el que se desempeñe. Desde las primeras civilizaciones que empezaron a utilizar figuras y pictogramas, considerados como los primeros indicios de escritura a nivel histórico, la comunicación ha logrado evolucionar exponencialmente en todos los medios posibles, dando espacio en la actualidad a diversas corrientes teóricas, que fundamentadas en el mismo principio de intercambio de información entre un emisor y un receptor, permiten analizar y estudiar la comunicación entre los individuos para tratar de fortalecer las relaciones sociales entre los mismos, ya sea en el ámbito académico, cultural, o empresarial.

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación en sus distintos niveles permite una mejor relación entre colaboradores, promoviendo un clima organizacional eficiente, a la vez que trae beneficios a la empresa mediante el establecimiento de estrategias comerciales, estrategias de negociación, cumplimiento de metas y objetivos, aumento de la motivación, y mejores resultados en la creación de relaciones duraderas entre colaboradores y clientes. Dicho en otras palabras: “la comunicación organizacional o corporativa, es un eje fundamental, pues este, es el conjunto de procesos de información de las empresas, los cuales orientan y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización para así dar cumplimiento con los objetivos planteados y lograr un mejor desempeño empresarial” (Lesmes, A. Barrientos, J. y Cordero, M. 2019, p.150).

Teniendo en cuenta estos aspectos, es posible afirmar que un ambiente laboral en el que se presente un deficiente proceso de comunicación entre el equipo de trabajo, puede ser el principal detonante del debilitamiento de los diversos procesos de la organización, trayendo consigo consecuencias tanto sociales como económicas a la compañía. Como destacan Lesmes, A., Barrientos, J., y Cordero; “en su mayoría, los problemas de crecimiento, efectividad y productividad que se enfrenta en el mundo actual las organizaciones, están relacionados con las incapacidades y barreras que se presentan en la forma de conversar y de interactuar con otros” (2019, p. 150).

Por otra parte, parafraseando a Mateus, J. (2018) se pueden mencionar algunas de las principales barreras en la comunicación asertiva a nivel organizacional;

- A. **Falta o ausencia de planeación:** la falta de planeación suele presentarse en algunas organizaciones donde no se tienen claras las metas y objetivos de esta. La planeación además de ser un elemento fundamental en la teoría administrativa es un aspecto de

gran importancia en la formación de vínculos y canales de comunicación entre los colaboradores, ya que de esta deben derivarse el análisis y formulación del mensaje que se desea transmitir, además de su origen y objetividad. De igual modo, se deben tomar en consideración en el proceso de planeación, la persona que transmitirá el mensaje, el canal ideal para transmitirlo, y la duración de este.

- B. **Supuestos o hechos confusos:** una de las barreras que se presentan con frecuencia, es la complejidad con que se plantea transmitir el mensaje, esto da espacio a malinterpretación por parte de los participantes, desencadenando confusión en los mismos, y en ocasiones causando problemas de mayor grado para la organización. Si el mensaje no es claro, y la comunicación no es fluida, los resultados pueden ser catastróficos.
- C. **Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:** al igual que el aspecto anterior, esta barrera permite que el mensaje de acuerdo con la forma en que fue expresado, y dependiendo de su contexto, pueda ser entendido de una u otra forma, conllevando así a malas interpretaciones y errores en el mensaje final esperado. Esto también se encuentra relacionado a que en ocasiones la información es expresada de manera deficiente, debido entre otros factores, a que el emisor no muestra claridad a la hora de comunicar la información. (p.51)

Aunque estas problemáticas suelen ser vistas de manera general, cabe mencionar que, en el entorno específico de cada empresa, los escenarios resultantes pueden ser muy variados, debido a los diversos factores que de alguna manera pueden influir en los procesos de comunicación. No obstante, a pesar de este dinamismo en el entorno de las organizaciones, Egúsqiza, O., destaca cinco “artes” o aspectos elementales de la asertividad que deben estar presentes en el entorno organizacional:

1. **Orientación activa:** refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguir las y cómo utilizar al máximo el talento al llevarlas a cabo.
2. **Capacidad para hacer el trabajo:** es importante, en primer lugar, dominar las artes necesarias para ese empleo en particular, pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.
3. **Control de las ansiedades y temores:** las relaciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo. La tensión general puede producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que se realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo.

4. **Buenas relaciones interpersonales:** hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores; saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, decir "no" cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.
5. **El arte de negociar:** este aspecto requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro, a través de o contra la misma, con el fin de conseguir sus metas particulares, respetando a los otros. (s.f. p.8)

Del mismo modo, teniendo en cuenta a la comunicación como uno de los pilares fundamentales en los procesos gerenciales actuales, es importante rescatar que “la comunicación es un instrumento de gestión porque permite desarrollar el comportamiento de los individuos y adicionalmente si la comunicación es fluida el engranaje corporativo se ve favorecido haciendo énfasis en la integración y optimización del trabajo agrupado” (Lesmes, A. Barrientos, J. y Cordero, M. 2019, p.150). Queda claro que, en determinadas situaciones, el éxito de las empresas se encuentra unido a un equipo gerencial con la capacidad de gestionar e interactuar de manera correcta, y de acuerdo a los principios de una comunicación asertiva con el grupo de colaboradores que tiene a su cargo. El proceso de comunicar es un elemento clave en la obtención de resultados eficientes, debido a esto, el equipo gerencial cumple un rol importante en tomar la dirección que fomente canales de comunicación que contribuyan a fortalecer las relaciones entre colaboradores. Tomando en cuenta la importancia del equipo gerencial en el proceso de promover la comunicación asertiva en los colaboradores, es importante tener en consideración a Chaparro, Z. P. quien menciona que las habilidades comunicativas son el resultado de un eficiente proceso de aprendizaje, que fomenta una actitud positiva por parte de los colaboradores, y que se caracteriza por aspectos como la motivación, interés en aprender, y actitud para potencializar el desarrollo de la comunicación en la organización, la cual se complementa con otras competencias, permitiendo fortalecer la figura del líder, a la vez que se agrega valor a las actividades del equipo de trabajo (2015, p.8).

Del mismo modo, es necesario recalcar la necesidad de cada departamento gerencial, de desarrollar en los colaboradores una actitud hacia la creación de un ambiente enfocado en la comunicación asertiva, lo cual además de fortalecer el desempeño organizacional de los colaboradores, contribuye a generar un clima laboral caracterizado por la eficiencia. Tal como se menciona en Egúsqiza, O:

El nuevo Líder-Mentor de las Organizaciones Aprendientes, mediante una comunicación asertiva, puede lograr que su personal siempre se mantenga motivado y realice el trabajo en equipo. La interrelación entre el empleado y el empleador va a

depender de la habilidad asertiva para lograr un clima de paz y armonía, compromiso e identificación con la empresa. (s.f. p.10)

Del mismo modo, es importante tomar en cuenta que para una organización es mucho más eficiente que la persona o encargado de transmitir un determinado mensaje, sea considerado por los demás colaboradores, como una “figura de autoridad y credibilidad”, este puede ser un líder gerencial a cargo de algún departamento, esto porque “la importancia de un mensaje la debe dar la empresa, y por detalles tan mínimos como quien lo difunda puede derivarse la relevancia que los empleados le den a la información recibida, esta situación generará un impacto positivo, efectivo y motivante al interior del grupo” (Rengifo, G. A. 2014, p.14).

Por esta razón, las organizaciones que pretenden direccionar sus esfuerzos hacia el éxito, deben invertir en capacitar a sus colaboradores en lo referido a este tema, con el fin de lograr desarrollar en ellos habilidades comunicativas enfocadas en la asertividad, y sobre todo, establecer estrategias de comunicación que permitan el desenvolvimiento de los individuos en el clima laboral, a la vez que se presente fluidez en la información a través sus diversos canales.

Del mismo modo, es posible clasificar la comunicación a lo interno de la empresa en dos tipos; las formales e informales, según Rengifo, G. A. (2014), las comunicaciones formales:

se tornan algo burocráticas, ya que deben cumplir una serie de protocolos y requisitos para ser expedidas, y la estructura jerárquica se convierte en la base para que se dé el aval para su emisión; este tipo de comunicación es muy importante ya que oficializa y certifica que el mensaje llegue a su destinatario, y da la relevancia e importancia que merece el flujo de información. (p.10)

La comunicación asertiva constituye una herramienta fundamental en el establecimiento de un clima laboral saludable, entre algunos de los beneficios más significativos se encuentran la actualización frecuente de información, lo cual permite mantener enterados a los colaboradores acerca del dinamismo de mercado, tendencias crecientes, y sobre todo cumplir con las necesidades de mercado actuales. Del mismo modo, es necesario añadir que para que se alcancen estos beneficios de manera efectiva, se implementen estrategias que involucren y generen un mayor compromiso por parte de los colaboradores, fomentando una sana competitividad, tanto a nivel interno de la empresa, como externo (Mateus, J. 2018. p.41).

Entre algunos de los principales aspectos a tomar en consideración al involucrar la comunicación asertiva en la elaboración de un modelo de habilidades psicosociales, se deben

mencionar ciertos elementos que deben presentarse por parte de los colaboradores. Calderón, H., menciona algunas de las cualidades necesarias para mantener una conducta asertiva en la organización: conocimientos, también definidos como habilidades duras, que son utilizados diariamente en las distintas actividades de la empresa. Carácter, se considera como el elemento que define la forma de ser de cada individuo, este debe ser fuerte y a la vez poseer la flexibilidad para ceder ante algunas situaciones. Personalidad, que es un factor característico de cada individuo, contribuye a formar percepciones acerca del mismo, y cumple un papel diferenciador en el ambiente laboral. Autoestima, se trata de un elemento clave en la búsqueda de la asertividad en la comunicación organizacional, ya que cuando esta es trabajada de manera adecuada, funciona como un factor fortalecedor que permite a los colaboradores mantenerse motivados y con actitud positiva frente a los fracasos o problemas que se presenten. Confianza; contribuye en la toma de decisiones de manera eficiente a nivel organizacional (2017, p.12).

Es fundamental señalar que la comunicación asertiva en la organización se desenvuelve a través de una serie de funciones, según Aretio (2009), en Calderón, H., entre estas se encuentran:

Función afectiva: desarrolla en todos los seres un vínculo afectivo relacionándolos de manera apasionada, ya que sin la comunicación las personas no tendrían estabilidad emocional.

Función reguladora: busca la adaptación de todo el entorno y ayuda a poner límites a la conducta, de manera que permita incorporarse a una sociedad.

Función informativa: esta permite mantenerse informado de la situación que se maneja alrededor tanto en el pasado, presente y futuro. (2017, p. 25)

Además, el autor afirma que estas funciones se encuentran interrelacionadas entre sí, bajo los criterios de transmisión y recepción de información, provocando vínculos emocionales entre los individuos, y generando conductas adaptables a los distintos entornos organizacionales que se presenten (2017, p. 25).

Como ejemplo de la implementación de una estrategia enfocada en la comunicación asertiva, cabe destacar el diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S, el cual se fundamenta en diagnosticar la situación en cuanto a comunicación asertiva en dicha empresa, además de la elaboración de una propuesta estratégica de comunicación asertiva en su área operativa.

La investigación se llevó a cabo con una población de 16 colaboradores, y se caracterizó por “un diagnóstico inicial a través de un ajuste del Test de Rathus; y finalmente, de acuerdo a las respuestas de los colaboradores del área operativa, se diseñaron las estrategias que fueron

aprobadas por la dirección de la organización para su posterior implementación” (Huertas, A. Santos, E. y Villa, L. 2020, p.33).

Entre algunos de los resultados importantes que se obtuvieron, se destaca que en el área operativa de SANMELCO SAS, predomina la categoría de asertivo con el 50%, seguido de asertividad confrontativa con el 31% y, por último, la valoración muy asertiva con el 19%; entonces, no se encontraron colaboradores ni definitivamente asertivos ni inasertivos, muy inasertivos o definitivamente asertivos. (Huertas, A. Santos, E. y Villa, L. 2020, p.56)

De igual manera, en cuanto a la elaboración de la estrategia, se recomendó la puesta en práctica de talleres de comunicación asertiva, con el fin de facilitar herramientas que permitan identificar y expresar de manera asertiva la información en las labores diarias en la empresa. Para esto se propusieron temas como “autoafirmación, comunicación en el entorno laboral, comunicación verbal y no verbal, el contexto de la comunicación, el miedo de ser asertivo y asertividad, en tres meses (Huertas, A. Santos, E. y Villa, L. 2020, p.57). Cabe señalar que la comunicación asertiva desde la formación de individuos con la habilidad para hacer fluir de manera eficiente la información en las empresas, contribuye a estructurar las bases de un ambiente laboral saludable.

1.4.3. Resolución de conflictos en el contexto organizacional

Es posible afirmar que ningún entorno laboral se encuentra exento de tener diferencias entre sus colaboradores. Estas diferencias suelen estar relacionadas con una diversidad significativa de razones, y generalmente suelen ser vistas como algo normal a lo interno de las empresas. No obstante, en ocasiones estas diferencias entre los colaboradores pueden salirse de las manos y ocasionar importantes roces o conflictos entre los mismos, perjudicando el desempeño ordinario de la empresa. Como argumenta Casales, para los empresarios es importante tener buenos mecanismos de resolución de conflictos, pues estos pueden llegar a causar problemas significativos en la organización, entre algunas de las problemáticas que ocasiona el conflicto menciona que:

Desvía la energía de las tareas reales, dificulta o reduce los niveles de cooperación y comunicación en tareas o actividades interdependientes (pérdida de cohesión), produce descensos en la motivación positiva, genera frustraciones (acentúa el estrés emocional) crean un clima laboral negativo, fortalece las diferencias, y todo ello tiene repercusiones negativas en la productividad y la calidad en la prestación de servicios. (1995, p.27)

Por esta razón es de suma importancia tomar en consideración la resolución de conflictos como una de las habilidades psicosociales fundamentales en la elaboración de un modelo que fortalezca el liderazgo gerencial.

Un aspecto importante que reiterar es la prácticamente inevitable naturaleza del conflicto, el cual puede presentarse de diversas formas en las organizaciones, teniendo en cuenta los distintos intereses de los colaboradores. A pesar de esto, se debe rescatar que:

La separación de intereses no debe necesariamente traducirse en disputas constantes. Los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales. Los intereses contrapuestos crean la necesidad de debatir y negociar; el interés en común brinda el impulso que permite llegar a un compromiso y a un acuerdo. Los conflictos se pueden prevenir y resolver gracias al accionar de las partes mismas, sin intervención de terceros. También se pueden prevenir y resolver mediante servicios prestados por organismos respaldados u operados por el estado o por empresas del sector privado. (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 17)

Debido a esto, es posible afirmar que aunque los conflictos suelen presentarse frecuentemente en las organizaciones, es responsabilidad de los líderes organizacionales y de los colaboradores, propiciar un ambiente sano que permita dar solución a las diferencias que se presenten en el entorno laboral. Además, que el conflicto puede no necesariamente traer consecuencias negativas, ya que cuando se construyen mecanismos adecuados para su resolución, es posible identificar errores, y sobre todo crear métodos de aprendizaje que disminuyan estos errores.

De igual manera, es fundamental recalcar que, según este mismo autor, existen al menos cuatro fuentes de resolución de conflictos.

La elusión, cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto

El poder, cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.

Los derechos, cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto; y,

el consenso, cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes. (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 20)

Además, uno de los aspectos que caracterizan las habilidades psicosociales seleccionadas para esta investigación, es la forma de correlacionarse entre sí, lo cual permite estructurar estrategias gerenciales enfocadas en cumplir objetivos a mediano plazo. Como ejemplo de esto, cabe destacar los diversos resultados positivos de aplicar la comunicación asertiva en la resolución de conflictos en el contexto empresarial.

Según Murphy (2007), citado por Calderón, H. existen diversas formas de resolver conflictos de manera asertiva, en las que es necesario saber controlar las emociones, y mostrarse con una actitud pasiva, con el fin de lograr el mejor manejo de la situación. Entre las principales recomendaciones que destaca este autor se encuentran:

No huir o evitar el conflicto y asumir la responsabilidad, ya que se debe tomar en cuenta que la responsabilidad es la solución del conflicto;

Evaluar, analizar y diagnosticar el conflicto, se debe tener toda la información;

En el diálogo se debe encontrar el verdadero problema, reunir a todos los involucrados, con el propósito de discutir de manera abierta y franca;

Se debe establecer metas y un plan de acción que genere un ambiente de confianza y seguridad para todos los involucrados;

Se debe dar el seguimiento necesario ya que sin este paso los conflictos seguirán sin detenerse. (Calderón, H., 2017, p.19)

Por otra parte, Hofstadt (2008) citado por Calderón, H., argumenta que los conflictos entre los individuos son algo natural que forma parte de la esencia del ser humano, por lo que señala que el conflicto “debe ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanzan nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos” (Calderón, H. 2017, p.19).

Es fundamental mencionar que existen diversas formas de resolución de conflictos, las cuales, en su principio más básico, buscan encontrar una solución a las diferencias o roces entre los colaboradores, y tratar de promover un ambiente de trabajo en el que prevalezcan mecanismos para solucionar estas diferencias. Según Casales, (1995), entre algunas de estas formas de resolución de conflictos se encuentran:

Ignorar el problema o esquivarlo: esta estrategia parte del hecho de esperar que el problema se elimine por sí mismo. Además, el autor menciona que: “Dentro de esta primera variante o forma está también retirarse” (p.29). Este aspecto representa una forma de tratar el conflicto, no obstante, no es totalmente eficaz, ya que se puede dar el hecho de que al dejar que las cosas transcurran por sí solas, estas empeoren.

Tapar el problema: esto en pocas palabras consiste en tratar de minimizar el problema con el fin de evitar el descontento, no obstante, se menciona que no representa una solución eficaz al problema, pues puede mantenerse el resentimiento entre las partes.

Resistencia pasiva: este mecanismo se fundamenta en un modo de enfrentar el problema, tratando de ser tolerante, sin caer en un mecanismo de enfrentamiento abierto. Según el autor, consiste en “alguna medida posponerlo hasta que tenga lugar un desenlace (producto de la resistencia)”. (p.29). Esta estrategia provoca el desgaste de las partes, y generalmente no conlleva a una solución efectiva, principalmente por el tiempo que requiere.

Confrontación directa: en este método se busca, en pocas palabras, “derrotar” a la otra persona por medio de un ataque abierto. Se caracteriza por agresiones verbales, polarización, culpas mutuas, ruptura de la comunicación, y, generalmente, ruptura en las relaciones laborales.

Forzar la solución: este mecanismo se enfoca en la incorporación de un tercero en el conflicto, este cumple la función de intermediario, el cual pretende facilitar soluciones a las partes para que logren solucionar sus diferencias. No obstante, en palabras del autor, su principal desventaja se encuentra en que “Resulta generalmente contraproducente pues alienta el resentimiento en los perdedores. Se conoce como una estrategia de solución: ganador/perdedor. Esto bloquea la comunicación futura, no permite reconstruir las relaciones entre las partes en conflicto” (1995, p.29).

De igual manera, Fuquen (2003) argumenta en el texto “Formas alternativas de resolución de conflictos”, la importancia de la utilización de mecanismos no formales en la humanización del conflicto, apelando a la incorporación de terceras personas que actúen como facilitadores en el proceso de resolución de conflictos (p.274). A la vez destaca que “las figuras alternativas también permiten a los individuos ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados” (p.274). Esta afirmación permite reconocer cómo por medio del involucramiento de otros individuos en el proceso de resolución de conflictos, es posible obtener resultados más favorables. Este aspecto relacionado al contexto organizacional da lugar a estrategias de resolución de conflictos en los que, por medio del acompañamiento por parte de los líderes organizacionales o encargados de departamento, es posible cumplir los objetivos que permitan alcanzar un entorno organizacional saludable. Dentro de las formas alternativas de resolución de conflictos que destaca esta autora, se

encuentran: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje. A continuación, se destacan los aspectos más importantes de cada uno de ellos.

Negociación: “Este puede comprenderse como el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo” (Fuquen, 2003, p.274). La negociación se caracteriza según Fuquen, por ser un modo de resolución pacífica, en el cual, por medio de la comunicación entre los individuos, se logra escuchar, conversar, con el fin de buscar una solución que beneficie a una mayoría. Dicho en otras palabras:

Las partes involucradas negocian fundamentadas en el respeto y la consideración; los intereses corresponden a lo que dificulta la negociación; lo que las partes reclaman y lo que se busca satisfacer son las necesidades, deseos o cuestiones materiales. (...)la negociación es considerada como la relación que logra equilibrar intereses opuestos, articular diversidad de oposiciones y conciliar diferencias a través de pactos concebidos, neutralizando divergencias y puntos de vista concebidos como antagónicos por los actores vinculados. (Fuquen, 2003, p.274)

De esta manera, queda evidenciada la necesidad de planificar el proceso de negociación, estableciendo con claridad los fines que se desean alcanzar por medio de esta.

Mediación: “Consiste en un proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto” (Fuquen, M.E. 2003, p.275). Este proceso se lleva a cabo mediante la involucración de un agente externo al conflicto, el cual cumple una función de intermediario en el proceso de negociación, y el cual, desde su rol de mediador, toma una postura neutral que le permite analizar la postura de ambas partes.

La mediación es de gran utilidad en el ámbito de lo general viabilizando la comunicación entre los actores. Allí el mediador es fundamental, pues de alguna forma contribuye a la resolución del conflicto, brinda una orientación cooperativa y competitiva procurando el beneficio de las partes, y busca eliminar o reducir la conducta conflictiva. El conjunto implícito de normas y valores proporciona el fundamento del marco de la mediación, guiando las expectativas de los actores. (Fuquen, 2003, p.276)

Conciliación: “Se trata de un proceso o conjunto de actividades a través del cual las personas o partes involucradas en un conflicto pueden resolverlo mediante un acuerdo satisfactorio” (Fuquen, 2003, p.276). Este procedimiento al igual que la mediación se caracteriza por la influencia de un tercero en el proceso de solución del conflicto, a este tercero se le denomina conciliador, y este “actúa con el consentimiento de las partes o por mandato de la ley, para ayudar a los actores a llegar a un acuerdo que los beneficie” (Fuquen, 2003, p.276). No obstante, en este caso, el tercer participante en el proceso corresponde a una autoridad

judicial o administrativa, el cual mediante un procedimiento breve contribuye a la solución del conflicto. Aunado a esto, Fuquen añade que:

La conciliación es un proceso de civilidad porque los acuerdos son el resultado del ejercicio pacífico y democrático del derecho a la controversia, en el cual se involucra de manera directa a los actores interesados en arreglar las diferencias, procurando acuerdos recíprocos y satisfactorios sin que se presenten vencidos ni vencedores, activando la comunicación, reduciendo y aliviando las tensiones, y evitando la escalada del conflicto. (2003, p.276)

Arbitramento: “Se trata de un proceso mediante el cual un tercero, que es un particular, decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión. Se parece a un juicio donde el árbitro es elegido por las partes, en procura de la conciliación” (Fuquen, 2003, p.277). Este procedimiento tiene similitud con el proceso llevado a cabo por un juez, en el cual, el tercer participante, denominado árbitro, tiene la potestad de actuar como “auxiliar de la justicia” en el conflicto, tratando de buscar claridad en los hechos y sobre todo establecer las reglas a seguir en el proceso de solución del conflicto.

Por otra parte, son algunos de los parámetros o aspectos que se recomienda tener en cuenta tanto para un sistema eficaz de gestión de conflictos, como para la elaboración de un modelo de habilidades psicosociales. Según el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) entre algunos de estos aspectos se encuentran:

Énfasis preventivo: este aspecto argumenta la necesidad de recursos y mecanismos disponibles en la organización, para tratar de prevenir a los miembros de esta, del surgimiento de disputas o roces entre los colaboradores. Este enfoque se basa en “asesoramiento, información y capacitación (incluida la capacitación conjunta) relacionados al fortalecimiento y mejora de los acuerdos y procesos de diálogo, de la consulta, la negociación, y la mejora de las relaciones entre trabajadores-dirección a nivel de la empresa”.

Innovación: este elemento involucra una actitud de flexibilidad y adaptación, con el objetivo de brindar un servicio que cumpla con los estándares necesarios a la hora de implementar un mecanismo de resolución de conflictos. En palabras del autor, “La innovación se pone de manifiesto mediante nuevos enfoques para resolver los conflictos y la provisión de una variedad de iniciativas de prevención de conflictos, incluidas la facilitación, la investigación, la determinación de hechos, la investigación de manera conjunta, la capacitación conjunta y el enriquecimiento de las relaciones”. (p. 30).

Profesionalidad: en este caso, se hace referencia a la ética, preparación e imparcialidad que deben tener las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de resolución de conflictos. Se menciona que este personal debe estar capacitado, y estar sujeto a un código de comportamiento.

Confianza de los usuarios: en este elemento, es necesario mencionar la importancia de los participantes en el proceso seleccionado de resolución de conflictos. En palabras del autor, un sistema eficaz de resolución de conflictos: “Toma las medidas necesarias para evaluar el grado en el que sus usuarios están satisfechos con la variedad y la calidad de los servicios prestados y hace todo lo que está a su alcance para mantenerse imparcial, prestar servicios de manera justa y sin discriminar a nadie que forme parte de su jurisdicción” (p. 30).

Entre uno de los ejemplos de la utilización de estrategias de resolución de conflictos en el contexto organizacional, cabe mencionar el caso de la empresa Cencosud S.A., la cual es una organización que ha crecido exponencialmente con el paso de los años, lo que ha traído consigo el reto de mantener un ambiente laboral que se encuentre libre de conflictos entre sus colaboradores. Tal y como destaca Carvajal, L. (2016):

Desde el área de gestión humana se han involucrado cambios que han llegado a tener quebrantos en los empleados de la empresa desde las estrategias utilizadas para el tratamiento del conflicto, como el sistema de gestión que tiene como objetivo terminar las acciones de prevención adoptadas, principalmente por medio de las acciones de las mismas partes del conflicto. (p.17)

De igual manera, se destaca que “desde el año 2015 se viene tomando unas encuestas de bienestar del empleado en donde las estadísticas generan respuestas no muy alentadoras para la gestión humana” (Carvajal, L. 2016, p. 17).

Uno de los aspectos que caracteriza a esta empresa, es su preocupación por la satisfacción de sus colaboradores, por esta razón, Carvajal, L. (2016) propone una estrategia para el tratamiento de los conflictos basada en la efectividad y compromiso de los empleados desde una comunicación asertiva entre ellos. Esta estrategia se llevó a cabo mediante diversas actividades físicas, principalmente campañas deportivas o lúdicas, realizadas todos los viernes en horas laborales, además de la aplicación de cuestionarios.

De igual manera, entre algunos de los resultados importantes de la estrategia implementada en la empresa, cabe señalar una disminución en la tasa de conflictos en los sectores que manifestaron descontento, y aumento de la comunicación entre los colaboradores. Además, con la aplicación de los cuestionarios se logró identificar una mejor percepción de los

colaboradores en cuanto a la comunicación a nivel grupal, y mejores condiciones laborales (Carvajal, L. 2016, p. 26).

1.4.4. Trabajo en equipo en el contexto organizacional

El trabajo en equipo es un elemento que se puede identificar en muchos de los procesos cotidianos que realiza el ser humano diariamente en un sinnúmero de ámbitos. Se presenta de varias formas, y su objetivo primordial es facilitar las tareas, minimizar el costo de realizarlas, y promover relaciones sociales entre los individuos. A nivel organizacional, el trabajo en equipo puede ser considerado como una habilidad meramente indispensable en el cumplimiento de metas y objetivos, ya que, por medio de este, es posible alcanzar mejores resultados y en menor tiempo. Como destaca Ayoví:

el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. (Ayoví, 2019, p.60)

Esta habilidad se caracteriza, entre otros aspectos, por la forma de complementarse con comportamientos como la cooperación entre los miembros, la comunicación eficiente, y la fluidez de la información en el entorno organizacional, lo cual permite condicionar y sobre todo motivar a los colaboradores en el desenvolvimiento laboral. Además, es fundamental mencionar la función clave que desempeña el líder organizacional en la creación y dirección de equipos de trabajo, los cuales derivados de un liderazgo eficiente permiten que estos sean clasificados como modelos de gestión, mediante ellos es posible “evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, y estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados pero a largo plazo” (Ayoví, 2019, p.62).

Un equipo de trabajo comprometido con el logro de metas y objetivos repercute de manera positiva en la organización, trayendo consigo ventajas que, a nivel competitivo, pueden marcar la diferencia con otras organizaciones. Entre algunas de las ventajas más significativas de la implementación de equipos de trabajo, cabe mencionar:

- Un beneficio doble: por un lado, permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad.
- Una mejora del clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía; a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.
- Beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal, entre ellos:
 - Las habilidades y talentos se complementan.
 - Crece la confianza de tu entorno y aprendes a confiar en los demás.
 - Aumenta el aprendizaje pues son compartidos los conocimientos entre unos y otros.
 - Aumenta la felicidad en el trabajo compartiéndolo el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.
 - Se incrementa el sentimiento de pertenencia.
 - El sentimiento de soledad disminuye y de aislamiento. (Ayoví, 2019, p.62)

Del mismo modo, teniendo en cuenta a Toro (2015), es posible reafirmar que estas ventajas influyen positivamente no solo en las organizaciones, sino también en la fuerza laboral como tal:

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito, bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. (p.10)

Además, es fundamental mencionar que el trabajo en equipo se destaca por la integración y armonía en las distintas funciones llevadas a cabo por los colaboradores, en las que se adquiere un sentido de compromiso y responsabilidad por parte de estos. A la vez, el trabajo en equipo se caracteriza por la coordinación y planificación de las actividades, con la aspiración de alcanzar objetivos organizacionales en común (Ayoví, 2019, p.69).

El trabajo en equipo desempeña un papel trascendental en el fortalecimiento de un clima laboral saludable, ya que, mediante este, es posible marcar un aspecto diferenciador que integre a cada una de las partes de la organización. Como destaca Rivas,

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que

los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final (2010, p.7).

Este autor recalca la responsabilidad que amerita el trabajo en equipo, en donde en ocasiones se presenta dificultad al momento de tomar acuerdos y trabajar en una misma dirección. Aunado a esto, argumenta que la clave del éxito del trabajo en equipo se fundamenta en encontrar la forma correcta en que debemos desenvolvemos en un equipo de trabajo, teniendo en consideración las similitudes con los demás integrantes, pero también, que estos poseen habilidades, características, formas de pensar, y actitudes diferentes a las nuestras (2010, p.8). Entre algunas de las problemáticas que pueden interferir al momento de establecer el trabajo en equipo en la organización se destacan:

- No existe un clima agradable de trabajo
- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutua
- Los objetivos por cumplir no están claros. (Rivas, 2010, p.8)

Estos aspectos generalmente suelen repercutir de manera negativa en el establecimiento de equipos de trabajo, y sobre todo en el cumplimiento de metas y objetivos. Por esta razón, se recalca la necesidad de dirección por parte de un líder gerencial, que fomente y promueva esta actividad de manera eficiente.

Es de suma importancia destacar algunos de los principios fundamentales en el establecimiento de equipos de trabajo, según Toro (2015),

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos.
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades. (p.11)

Estos aspectos desempeñan un rol significativo en la formación de equipos de trabajo a nivel organizacional, de tal manera que deben ser tomados en consideración en la elaboración de cualquier modelo que promueva el desarrollo de habilidades psicosociales en las empresas.

En el texto “Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral”, se destaca que en el entorno organizacional es posible identificar aspectos que pueden ser catalogados como pilares clave para un buen trabajo en equipo, entre ellos; “el control sobre las situaciones, la coordinación de todos los integrantes del grupo al momento de realizar alguna tarea, adaptación al cambio, colaboración y cooperación entre los integrantes, liderazgo, comunicación asertiva y escucha activa” (Giraldo, P. A. Monroy, F.J. y Santamaría, L. 2019, p.17).

De igual manera, es necesario reiterar la importancia de un ambiente laboral que promueva y motive a los colaboradores a cooperar en sus labores diarias, por esta razón, es fundamental mencionar el papel integrador del líder organizacional. Como destaca Sáenz:

Es conveniente tener en consideración que el compromiso y apoyo que los directivos brinden al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo propicia la organización de equipos en donde sus integrantes aprendan a colaborar unos con otros, los líderes asuman papeles de facilitación y no de mando, como tradicionalmente sucede. Por último, se puede afirmar que para estimular el trabajo en equipo los directivos deben reducir al mínimo la microadministración, debido a que ésta puede entorpecer el espíritu del trabajo en equipo, porque sus miembros sienten que no controlan su trabajo. (2005, p.513)

No obstante, se debe destacar que la acción de fomentar estas actividades no es solo tarea del gerente o líder organizacional, sino de cada uno de los colaboradores de la organización, en otras palabras;

La iniciativa, versatilidad y confianza de los miembros de la organización permite que exista mayor compromiso y propiedad tanto de la empresa como de los proyectos que se deben realizar, pues al tener un equipo donde se respetan las decisiones, críticas y aportes de cada uno de los miembros la fluidez del equipo y de las actividades a realizar se pueden cumplir tal y como es esperado por el cliente y lo que este espera del equipo. (Giraldo, P.A. et al, 2019)

Otro elemento importante en la formulación de equipos de trabajo, son los distintos aspectos que contribuyen a estructurar estos equipos, entre algunas de las principales características necesarias en un equipo de trabajo, cabe mencionar las siguientes:

- **Ambiente de apoyo:** este consiste en un espíritu de ayuda y apoyo hacia sus compañeros de trabajo, en el que prevalezca la sinergia y la cooperación, bajo los criterios de colaboración, confianza y compatibilidad.
- **Claridad del papel:** este aspecto cobra relevancia en el trabajo en equipo, ya que es necesario que antes de conformar los equipos correspondientes, cada uno de los colaboradores esté consciente de sus propias tareas, deberes y obligaciones en la organización, así como las funciones de sus compañeros. Esto aunado al aspecto anterior, permite la cooperación de los colaboradores en caso de que sea necesario.
- **Metas superiores:** el establecimiento de metas y objetivos es un factor clave en el desarrollo organizacional, por esta razón, los líderes gerenciales tienen el deber de establecer metas enfocadas en el crecimiento de la empresa. No obstante, estas metas deben ser alcanzables, claras y objetivas, ya que en caso contrario traería consecuencias negativas a la organización, como desinterés y desmotivación en los colaboradores.
- **Liderazgo adecuado:** el liderazgo en el equipo de trabajo desempeña una labor esencial en la motivación, establecimiento de objetivos y asignación de roles a los colaboradores. Además, es trabajo del líder de equipo, el involucramiento de más participantes en el grupo, así como la diversificación de actividades, con el fin de evitar estancamientos en las diversas actividades y procesos. (Gómez, A. y Acosta, H. 2003, párr. 32)

Entre uno de los ejemplos de la aplicabilidad del trabajo en equipo a nivel organizacional, cabe señalar la investigación realizada en la empresa automercado Bodegón milenium, la cual consiste en una propuesta de un programa que fomente el trabajo en equipo de alto desempeño en el contexto laboral. Para la elaboración de este proceso fue necesario el diagnóstico de las necesidades psico-sociales que influyen en el trabajo en equipo, así como el diseño y aplicación del programa en la organización (Saavedra, H. y Campos, Y. 2014, p.17).

Además, cabe destacar que entre los fines de esta investigación se encuentra la necesidad de brindar a los colaboradores un modelo de trabajo en equipo que optimice su potencial y desarrollo en la empresa, además de facilitar a los trabajadores las herramientas necesarias para mejorar la eficiencia operacional (Saavedra, H. y Campos, Y. 2014, p.88).

En cuanto a las metodologías empleadas, se utilizó charlas, talleres, videos y foros, aplicados a través de diversas semanas. De igual manera, cabe destacar que, entre los resultados más significativos obtenidos a través de este estudio, se logró identificar que los colaboradores:

no trabajan adecuadamente en equipo e inciden constantemente en roles laborales por esta razón, también se pudo constatar que los empleados no reciben ningún tipo de

capacitación para revertir dicho comportamiento tanto a nivel obrero como a nivel gerencial, por otra parte, tampoco reciben ningún tipo de formación de control y manejo emocional dentro del ambiente laboral para el mejoramiento del desempeño de los empleados. (Saavedra, H. y Campos, Y. 2014, p.113)

Además, entre algunas de las recomendaciones propuestas se encuentra la continua capacitación y mejoramiento del equipo obrero, el monitoreo periódico con el fin de observar el nivel de desempeño, la continua recopilación de información, así como el involucramiento del personal administrativo en las diversas actividades de la organización (Saavedra, H. y Campos, Y. 2014, p.114).

Capítulo II

2.1. Descripción del Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas

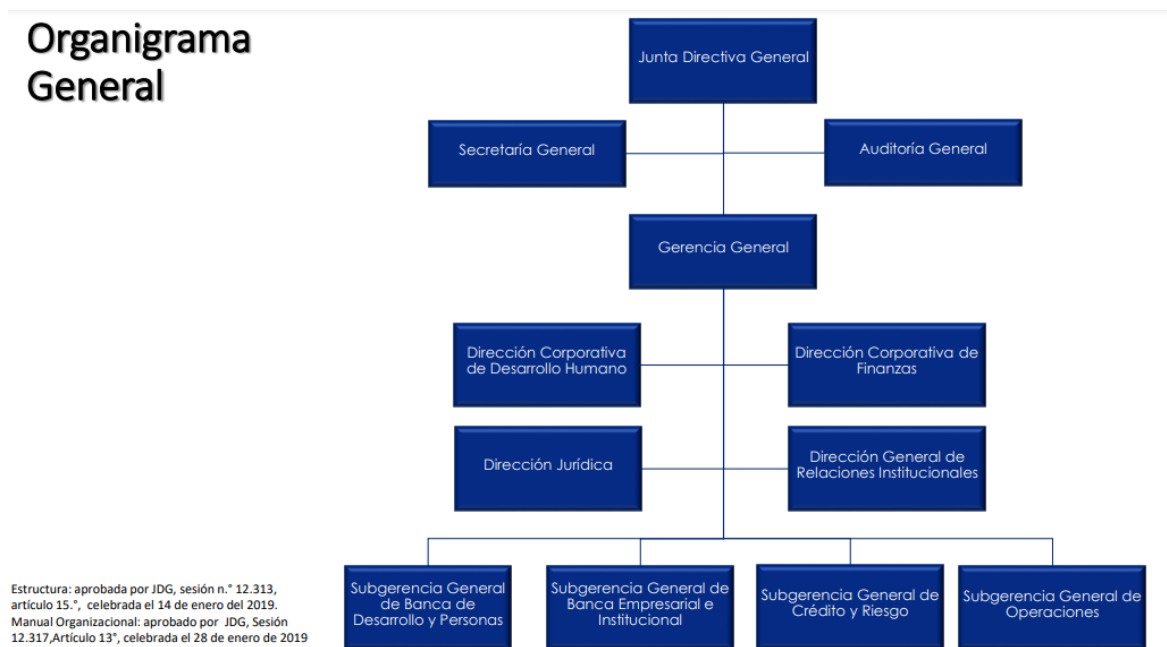
Se ha evidenciado el papel fundamental que desempeñan las habilidades psicosociales en la vida de los individuos; las cuales permiten entre otros aspectos, proyectarse de manera positiva en el entorno familiar, a nivel de comunidad, y sobre todo en el ámbito laboral y profesional, lo cual da espacio a mejoras en las relaciones interpersonales, aumento de productividad y motivación, y un clima laboral saludable. Por lo cual, partiendo del hecho que las habilidades psicosociales permiten construir espacios armoniosos y productivos es que se selecciona el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica para realizar el presente trabajo final de graduación, ya que se considera que es un pilar importante de la economía costarricense. Dicho banco es uno de los prominentes en Costa Rica, al 31 de diciembre del 2020 esta institución contaba con activos totales por la suma de 7.438.653.292.879, ya que cuenta con más de 100 años de haber iniciado sus operaciones, “fue el 9 de octubre de 1914 que nació con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica para posteriormente, en 1936 llamarse Banco Nacional de Costa Rica” (Banco Nacional, 2021, párr.1).

Asimismo, Chacón y Montero (2015) mencionan que:

El Banco Nacional se estableció bajo el nombre de Banco Internacional de Costa Rica en 1914, en la coyuntura crítica de la I Guerra Mundial. El ente financiero nació como una respuesta a las graves consecuencias económicas y sociales suscitadas por el conflicto bélico, cuando el Presidente de la República era Alfredo González Flores. Es a partir de entonces que se comienza a escribir la historia de una de las instituciones bancarias más importantes del país. (p.11)

El Banco Nacional pertenece al Estado costarricense y actualmente es el mayor banco del país. Según su sitio oficial (2021) se menciona que cuenta con más de 170 oficinas, 400 cajeros automáticos, más de 1200 comercios afiliados a BN Servicios y más de 6 mil colaboradores distribuidos en todas las oficinas del territorio nacional (párr.3). Su organización interna se encuentra distribuida de la siguiente manera.

Figura No. 2: Organigrama general Conglomerado Financiero Banco Nacional



Fuente: Sitio web Banco Nacional de Costa Rica (2021).

Es importante mencionar que la Sucursal de Puntarenas se encuentra bajo la responsabilidad de la Subgerencia General de Banca de Desarrollo y Personas. La aspiración de la institución es “ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la experiencia del cliente, con salud organizacional y robustez financiera sostenible” (Banco Nacional, 2021, párr.4). Entre sus valores resaltan la perseverancia, la creatividad, la integridad, el trabajo en equipo, y la calidad en el servicio.

Ahora bien, profundizar en los conceptos de inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, permite ampliar el conocimiento, dando como resultado una preparación teórica-metodológica óptima para el desarrollo de dicho modelo, ya que se abordan aspectos como el origen y/o comportamiento de cada habilidad en

el sistema cerebral humano, la importancia de su aplicabilidad en las relaciones sociales, así como los beneficios directos que estas representan para las organizaciones, entre otras.

Es profundamente necesario realizar un análisis dentro de la institución para conocer las principales características del clima laboral del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, así como los antecedentes existentes en relación con el manejo de la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, esto en la Sucursal de Puntarenas, correspondiente a la delimitación de la presente investigación.

La recopilación de los datos procedentes de la aplicación de instrumentos como cuestionarios, y grupos focales, aunado a las referencias teórico-conceptuales que fueron investigados en el capítulo previo, permiten establecer las bases de construcción del modelo de habilidades blandas.

Para la recolección de los datos relacionados a los antecedentes propiamente del manejo de las habilidades psicosociales en estudio, se debe mencionar que la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica toma un papel importante en la investigación. A dicha unidad se le solicitó cualquier tipo de sistematización de procesos relacionados con la operatividad y desarrollo de habilidades blandas dentro de los colaboradores del conglomerado, entendiéndose procesos como encuestas, censos, talleres, certificaciones, entrevistas, etcétera, lo anterior para el periodo que comprende entre el año 2014 y el año 2020.

Ante dicha solicitud, la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano indica que no existe ninguna sistematización de información en relación con esta temática. Por consiguiente, y con el objeto de sentar evidencia sobre la operatividad y desarrollo de las habilidades blandas o psicosociales dentro de los colaboradores del Conglomerado, se toma como referencia el “Campus BN” el cual se estudia de una manera más amplia a continuación.

El “Campus BN” es la plataforma educativa virtual que el Banco Nacional de Costa Rica pone a disposición de sus colaboradores para adquirir nuevos conocimientos. Es una “universidad” en la cual desde los candidatos aspirantes a ocupar puestos de trabajo dentro de la institución reciben sus primeras formaciones, hasta los colaboradores actuales gestionan su proceso de desarrollo profesional.

Además, el “Campus BN” es el único antecedente que se registra sobre el desarrollo de habilidades blandas en el conglomerado, ya que este cuenta con cuatro secciones básicas, en la cual una de ellas tiene material didáctico sobre dicha temática.

Dichas áreas o secciones del campus son las siguientes: “Mi plan de formación”, “Auto-desarrollo”, “Mapa de oportunidades” y “BN Digital”. Ahora bien, es importante conocer en

qué consiste cada una de estas secciones, prestando especial atención en la sección denominada “Auto-desarrollo”.

- 1. Mi plan de formación:** en esta sección cada colaborador debe ingresar de manera obligatoria, es decir, todo el material que se encuentre ahí debe ser estudiado por el colaborador, ya que en esta sección se encuentran las certificaciones anuales importantes para el banco como la certificación de cumplimiento de la ley 8204, certificación anual de ética y valores, actualizaciones del puesto, capacitaciones sobre captación y colaboración de productos, entre otras relacionadas al quehacer de la Gente BN dentro y fuera de la institución, las cuales son evaluadas de manera periódica.
- 2. Mapa de oportunidades:** en esta sección se puede encontrar las oportunidades de desarrollo que tiene cada colaborador en su puesto, así como el plazo para dicho proceso. Entre los puestos que sobresalen en este mapa se encuentran; servicio al cliente, cajero, plataformista, supervisor administrativo, enlace de crédito, ejecutivo de negocios, oficial de crédito-encargado de cartera, coordinador de crédito, analista de crédito, supervisor operativo.
- 3. BN Digital:** en esta sección se puede encontrar información sobre la transformación digital del BN con recursos como videos, infografías, boletines y noticias.
- 4. Auto-desarrollo:** esta sección permite a los colaboradores del BN ampliar sus conocimientos y fortalecer todas sus habilidades. Sobresalen tres subcategorías: crecimiento personal, biblioteca digital y campañas BN.

4.1 Crecimiento personal: en este apartado los colaboradores del BN pueden optar por un listado de cursos que le permiten crecer de manera personal. Entre los cursos resalta:

- Capacidades para la era digital.
- Programa de habilidades blandas.
- Programa de inclusión y respeto.
- Programa gestores de proceso.
- Programa mentores de conocimiento.
- Programa talento digital.
- Programa talento y futuros líderes.
- Sucesión TI.
- Programa agentes de innovación.
- Células colaborativas.
- Plan de desarrollo programa equipos ERI.

Ahora bien, es importante mencionar que el programa de habilidades blandas se compone de 25 cursos. Entre las habilidades que la Gente BN puede encontrar resaltan:

1. Toma de decisiones.
2. Trabajo en equipo.
3. Resolución de conflictos.
4. Benchmarking personal.
5. Capacidad de enfoque.
6. Empoderamiento.
7. Teoría de la personalidad.
8. Actitud vencedora.
9. Administración del tiempo.
10. Autoconfianza y motivación.
11. Autoliderazgo.
12. Comunicación asertiva.
13. Comunicación afectiva.
14. Equilibrando la vida laboral y familiar.
15. Etiqueta y protocolo.
16. Innovación BN.
17. Innovación y creatividad.
18. Inteligencia emocional.
19. Manejo del estrés.
20. Marca personal.
21. Negociación.
22. Pensamiento lateral.
23. Planes y programas de trabajo.
24. Relaciones interpersonales.
25. Resolución de conflictos.

Es entonces que a través de cursos en la plataforma digital como en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica se desarrolla la operatividad de esta temática, la cual es importante en el ámbito personal, laboral y profesional.

4.2 Desarrollo profesional: en esta sección se encuentra el material necesario para que la Gente BN pueda desarrollar sus competencias profesionales en una forma óptima, sobresaliendo cursos de actualización de puestos, aspectos legales, certificaciones anuales, cursos institucionales, economía y finanzas, experiencia de cliente, habilidades gerenciales,

herramientas y sistemas, normativa bancaria, política y normativa crediticia, productos y servicios, subsidiarias, transformación digital, ventas.

En relación con las habilidades gerenciales, tema que también es de interés para este proceso investigativo, sobresalen los cursos de liderazgo, mentoring corporativo, sucesión, talento, talento digital, futuros líderes, habilidades gerenciales, influencer 2021, facilitadores y líderes de experiencia. Asimismo, dentro de la sección de desarrollo profesional se puede encontrar la biblioteca digital, en la cual se ofrecen un sinnúmero de recursos valiosos que le permiten a cada colaborador adquirir nuevos conocimientos, especialmente aquellos les dotan de herramientas para enfrentar la vida de la manera más objetiva posible. Entre estos se encuentran los libros de liderazgo, de superación personal, innovación y creatividad de autores como Jonh Maxwell o Edward de Bono. De igual manera, se puede hacer uso de audios libros, de los videos cargados en la sección de videoteca, entre otros.

Haciendo una recapitulación se debe mencionar que los cursos que se ofrecen en el “Campus BN” son poco estructurados y muy breves, ya que su metodología es muy simple y solo consiste en leer un archivo tipo PDF donde se explica, *grosso modo*, en qué consiste el tema a estudiar, además, se debe visualizar un vídeo que refuerza la materia teórica y, finalmente, se debe realizar un aprendizaje activo para comprobar el conocimiento adquirido, contestando una serie de preguntas.

Otro hecho que permite establecer los antecedentes de la institución en relación con esta temática, y que al mismo tiempo justifica el desarrollo de esta investigación, lo constituye la “Semana de la Realimentación” realizada por la Dirección Corporativa de Desarrollo en el 2020. Los resultados de esta evaluación ponen en evidencia algunas debilidades que presenta el equipo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal Puntarenas y, por lo tanto, se han identificado de manera preliminar las siguientes oportunidades de mejora:

- Utilización deficiente de la autoridad que se le ha delegado a cada líder.
- Poco involucramiento y participación del personal que el equipo gerencial tiene a cargo.
- Desinterés real por el bienestar del personal que los líderes tienen a cargo.
- Desmotivación del personal (equipo de trabajo) para obtener los resultados.

Una vez realizada la descripción del entorno del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, es necesario analizar su coyuntura en relación con el manejo de las habilidades psicosociales en estudio; inteligencia emocional,

comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo actual mediante un diagnóstico exhaustivo. Por lo que se concluye que este tema no ha sido muy desarrollado dentro del banco, y es por esto que la presente investigación representa un producto innovador para dicha institución, ya que a través de la propuesta de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, no solo se permite fortalecer el liderazgo gerencial, sino que constituye un beneficio directo para todo el conjunto de la institución, específicamente, para la Sucursal de Puntarenas.

Capítulo III

3. 1 Marco metodológico

Para el presente trabajo final de graduación, es necesario desarrollar una ruta donde se deben establecer los siguientes parámetros que reflejen la metodología llevada a cabo para la consecución de los objetivos de investigación. Por lo que es necesario en primera instancia, explicar que la generalidad el trabajo se enmarca en una comprensión descriptiva del fenómeno por lo que, para Coria Páez, Pastor Roman, Torres Hernández (2013) citando a Bunge está comprendida por:

1. Por su finalidad: básica, la cual busca enriquecer el conocimiento teórico; y aplicada, aquella que busca conocimientos específicos, la resolución de problemas prácticos.
2. Por su alcance temporal: transversal, la investigación considera un momento único.
3. Por su profundidad: explicativa, la cual pretende establecer las causas y eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. (Bunge, 2008; Hernández, Fernández & Baptista, 2008; Sierra, 2008)

Lo que quiere decir que la investigación comprende los dos tipos de finalidades porque busca, además de crear un conocimiento nuevo, aportar al análisis de la resolución de un problema en específico, abordado en un tiempo determinado con factores causales que le dan insumos para resolverlo, cumpliendo con la finalidad de comprender de forma específica el fenómeno y objeto de estudio, así como otorgarle un producto modelado que aborde el problema de manera didáctica.

3.1.1 Paradigma en que se apoya la investigación

El marco paradigmático de la investigación se acoge a los postulados sociocríticos por la relación existente entre la autorreflexión del sujeto para la transformación del objeto de la investigación, como lo afirman Alvarado y García (2008):

El paradigma socio-crítico de acuerdo con Arnal (1992) adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa; sus contribuciones, se originan, “de los estudios comunitarios y de la investigación participante” (p.98). Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros. (p.190)

La selección de este paradigma radica en que se “fundamenta en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano; y se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social” (Alvarado y García, 2008, p.190). Lo que es necesaria para la investigación por el protagonismo que tienen los actores participantes en el proceso para formar e integrar soluciones a la problemática que se presenta. Tanto los autores de la investigación como los participantes (unidades de estudio) tienen una red de comunicación sólida en la que se abordarán las necesidades de manera crítica y reflexiva para proponer un modelo que contenga de manera integral todos los factores.

En resumen, la investigación parte de la necesidad de implementar estrategias por medio de la estructuración de un modelo que ejercite el desarrollo de las habilidades psicosociales como la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para fortalecer el liderazgo gerencial, y consecuentemente el entorno organizacional de dicha institución, de acuerdo a los principios que componen un clima laboral saludable. En esta línea, Unzueta Morales (2011) menciona que:

Este enfoque presenta una visión global y dialéctica de la realidad educativa, una perspectiva democrático participativa del proceso compartido de elaboración de conocimientos, una posición revolucionaria y transformadora de la epistemología y su interrelación e interacción con la realidad comunitaria, espacio fundamental para activar

y dinamizar la participación a través de las formas de trabajo social que la caracterizan y que se asumen como medio didáctico por excelencia: una educación comunitaria crítico reflexiva. (p.108)

Por lo que permite entender a profundidad las relaciones que presenta el objeto de la investigación de manera global y producir soluciones colectivas que se adjunten al material metodológico y formativo que se produce durante el proceso de investigación.

3.1.2 Enfoque de la investigación

En cuanto al enfoque de investigación, es necesario establecer que el siguiente proyecto es tratado desde un enfoque mixto, es decir, se combinan las características de los métodos de recolección cualitativos y cuantitativos de investigación. Se selecciona esta representación, ya que, “puede ofrecer múltiples perspectivas sobre un fenómeno de investigación, y también contribuir a generar un mayor entendimiento cultural de los asuntos complejos” (Stacciarini y Cook, 2015, párr.2).

Por lo que se elige este tipo de enfoque con ejecución concurrente porque “se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)” (Hernández, 2014, p.546). Enriqueciendo la fundamentación del tema y abordando el sujeto y objeto desde una perspectiva integral. Además, el tipo de enfoque concurrente permite al investigador establecer la posibilidad de equiparar y corroborar la información recopilada, sirviendo de complemento para un análisis y construcción de resultados más confiables de esta información.

Desde el punto de vista cualitativo, mediante información recopilada por medio del desarrollo de búsqueda bibliográfica, ejecución de dos grupos focales tanto con los colaboradores como con los gerentes de la Sucursal. Con la realización de dichas actividades se analizan aquellos aspectos que no es posible estudiar desde una orientación cuantitativa, como los sentimientos, percepción individual, emociones, reacciones a estímulos e incluso preferencias de carácter personal.

Desde la orientación cuantitativa, mediante información recopilada, se toman en consideración aquellos elementos de carácter numérico como cantidad de colaboradores, con el fin de establecer agrupaciones generales, contribuyendo al desarrollo de un modelo de habilidades blandas en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

3.1.3 Diseño de investigación (investigación acción- participativa)

El diseño de la investigación es una acción- participación, porque van de la mano con la relación socio-crítica del paradigma. Esta es necesaria porque es una

Metodología que presenta unas características particulares que la distinguen de otras opciones bajo el enfoque cualitativo; entre ellas se puede señalar la manera como se aborda el objeto de estudio, las intencionalidades o propósitos, el accionar de los actores sociales involucrados en la investigación, los diversos procedimientos que se desarrollan y los logros que se alcanzan”. (Colmenares, 2012, p.105)

Por lo que la participación en la metodología cualitativa de los colaboradores en el grupo focal proporciona información por medio de la observación y participación, factores que se reflejan en la construcción personalizada del modelo que se propone, así como los puntos de vista que puedan aportarse desde el grupo focal con los gerentes. Aunado a esto, la metodología acción - participativa brinda un acercamiento real entre las partes para trabajar en conjunto y los antecedentes necesarios, como expone Colmenares (2012) pues “que se parte de un diagnóstico inicial, de la consulta a diferentes actores sociales en búsqueda de apreciaciones, puntos de vista, opiniones, sobre un tema o problemática susceptible de cambiar” (p.105). Y que tiene ciertos criterios que se cumplen en la puesta en escena de la propuesta investigativa. Según Latorre (2007) señala que la investigación-acción se diferencia de otras investigaciones en los siguientes aspectos:

- a) Requiere una acción como parte integrante del mismo proceso de investigación.
- b) El foco reside en los valores del profesional, más que en las consideraciones metodológicas.
- c) Es una investigación sobre la persona, en el sentido de que los profesionales investigan sus propias acciones. (p.28)

Por lo anterior, es necesario para esta investigación contar con estas diferencias al plantear un abordaje de los diferentes descubrimientos que emergen en el proceso, donde la participación directa de todos los actores crea condiciones e ideas para la elaboración del modelo de habilidades psicosociales como producto final.

3.1.4 Metodología de recolección de información

Es necesario reiterar que dicha investigación comprendió un enfoque mixto, por lo cual es necesario detallar la metodología utilizada para la recolección de información. En primer lugar, es necesario hacer referencia a la información que fue recopilada mediante la consulta bibliográfica. Para la construcción del marco teórico de dicho proyecto se consultó libros, tesis, artículos, entre otros escritos, así como consultas a unidades institucionales que permitieron plasmar la evolución, conceptualización, aplicación, entre otros datos en relación con las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, pertinentes para sustentar la relevancia que tomó la construcción del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales.

Seguidamente, haciendo énfasis a la recopilación de información de campo fue necesario identificar las oportunidades de mejora en cuanto a la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas. Cabe aclarar que la identificación de oportunidades de mejora se realizó en dos fases.

La Fase I estuvo compuesta por dos etapas; primera etapa de aplicación de los cuestionarios, segunda etapa; desarrollo de los grupos focales. Asimismo, la fase II fue de identificación de oportunidades de mejora producto de los resultados recabados en la Fase I.

Detallando la primera etapa de la Fase I con la aplicación de dos cuestionarios, se pretendió conocer la aplicabilidad, conocimiento, tratamiento, ejecución y percepción de las cuatro habilidades psicosociales en estudio; la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, lo que permitió equiparar la información proporcionada por los dos grupos de estudio (equipo gerencial y grupo de colaboradores representativo). Se debe mencionar que los cuestionarios aplicados tanto a los gerentes como a los colaboradores clave, fueron equiparables entre sí, la única variación se presentó en aspectos de forma (redacción) y no de contenido. Esto permitió que la información recopilada en ambos cuestionarios pueda ser cotejada de manera más clara, con el fin de establecer semejanzas o contrariedades y puntos de mejora. La composición del equipo gerencial fue la siguiente:

1. Gerente de Sucursal: Rodolfo Chaves Herrera.
2. Supervisor Operativo: Miguel Carrillo Carrillo.

3. Supervisor Comercial: Maykol Ugalde Álvarez.
4. Supervisor Administrativo: Desireé Oviedo Arias.

Por otra parte, el grupo representativo estuvo compuesto por colaboradores que laboran en los diversos departamentos los diversos departamentos de la sucursal, distribuidos de la siguiente manera:

Departamento de Cajas

1. Illary Villarreal Sancho.
2. Jéssica Salas González.

Departamento de Plataforma

1. Pablo Somarriba Rueda.
2. Lisbeth Ledezma Hidalgo

Departamento de Crédito

1. Alejandra Ramírez Murillo.
2. Melania Castro Fernández.

Los cuestionarios aplicados tuvieron un formato de escala tipo Likert, ya que

Las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). Estos instrumentos suelen ser reconocidos entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales (Cañadas y Sánchez-Bruno, 1998; Dawes, 1975). (Matas, párr.4, 2018)

Este tipo de escalas resultaron ideales para evaluar las opiniones, reacciones y las actitudes de las personas. Dicho de otro modo, permitieron establecer mediciones relacionadas al grado de conformidad de los individuos hacia determinado factor. Esta medición puede ser afirmativa o negativa.

Aunado a la aplicación de los cuestionarios, la investigación de campo en su Fase I requirió de la ejecución de la técnica denominada grupos focales. Se realizaron dos grupos focales; uno con el equipo gerencial y otro con el grupo de colaboradores representativos

escogidos bajo los criterios de selección previamente establecidos. El uso de esta técnica, según Hamui y Varela (2013) es importante, ya que propicia

Un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. (párr.3)

Por otra parte, en relación con la segunda Fase II de la identificación de oportunidades de mejora con respecto a las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Una vez se desarrollaron estos primeros apartados, se procedió a realizar un análisis e interpretación de los datos recopilados, con el fin de poseer información relevante para la estructuración del modelo, creando una base de pesos y contrapesos en las necesidades evidenciadas en los resultados y las oportunidades de mejora haciendo un equilibrio entre todas las habilidades, las cuales son interdependientes unas de otras.

Por último, se llevó a cabo el diseño del modelo de habilidades psicosociales: inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, su estructura, tiempos, actividades en un documento formal a parte que pueda quedar sujeto al personal de toda la Sucursal de Puntarenas.

Cuadro No. 2: Ruta metodológica

Fases	Herramienta	Ruta de campo
Fase I	Encuesta equipo gerencial y grupo representativo de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del cuestionario para encuesta. - Selección de los grupos a aplicar. - Identificación de integrantes de cada grupo. - Aplicación de encuesta a cada uno de los grupos. - Tabulación o sistematización de la información obtenida.
	Grupos focales.	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del espacio de reunión. - Selección del tiempo de duración de cada uno de los grupos focales. - Selección de temas a desempeñar y preguntas generadoras.

		<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de reglas de grupo focal. - Identificación de los integrantes de cada grupo. - Implementación de herramienta de grupo focal. - Tabulación o sistematización de la información obtenida.
Fase II	Análisis e Interpretación de los datos.	<ul style="list-style-type: none"> - Graficación de los resultados obtenidos en el cuestionario. - Transcripción de la información clave expresada en el grupo focal. - Establecimiento de relaciones de coincidencia y discrepancia entre la información obtenida de la aplicación del cuestionario y grupo focal. - Identificación de las oportunidades de mejora que deben abordarse en el modelo. - Diseño del modelo de habilidades psicosociales.

Fuente: elaboración propia.

3.1.5 Criterios de inclusión para el grupo de colaboradores representativos

Dada la naturaleza de la investigación es necesario definir los criterios de selección sobre la base cualitativa, para llevar a cabo la selección del grupo representativo de los colaboradores y poner en práctica las técnicas de recolección de información. Es necesario definir un criterio de representatividad observable en los colaboradores, de esta manera se establece el liderazgo transformacional como el criterio del que parte, entendiendo este como este tipo de liderazgo que

...se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del autointerés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. (Mendoza, Ortiz y Parker, 2007, p.27)

Asimismo, el liderazgo transformacional representa dentro de las organizaciones personas que fungen como agentes de cambio, para lo cual Leithwood y Montgomery (1986), citan que se caracterizan

en la construcción y el mantenimiento de relaciones entre los profesionales; proporcionar conocimientos y destrezas; recoger información; utilizar su autoridad formal; tener trato directo con los usuarios; asistir y ayudar a los profesionales en sus tareas cotidianas; facilitar las comunicaciones dentro de la institución; proporcionar información; facilitar la relación entre el centro y la comunidad; establecer objetivos y prioridades en la planificación estratégica; o establecer mecanismos de autoevaluación; entre otras cuestiones (...) El agente de cambio se identifica aquí con el profesional que centra las acciones de promoción y dirección del cambio. (citado en Gairín Sallán y Muñoz Moreno, 2008, p.195)

Por lo que se procede a explicar los criterios que, estas personas como líderes transformacionales y “agentes de cambio”, deben cumplir para formar parte la selección representativa:

Cuadro No. 3: Criterios de selección para el grupo representativo entre los colaboradores y colaboradoras del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas

<p>Persona con voluntad general: es una persona que tiene visión global y no intereses propios.</p>	<p>Sentido de pertenencia organizacional: es una persona que se siente identificada con y por la organización a la que brinda su fuerza laboral.</p>
<p>Valor de compromiso y responsabilidad: disposición para llevar a cabo las tareas que se le asignan, buscando la excelencia y tiempos de entrega establecidos.</p>	<p>Papel enfocado a la comunicación: es una persona que prioriza el ejercicio comunicativo anteponiendo este antes de cualquier toma de decisiones.</p>
<p>Altruismo: persona que antepone el bienestar, ideales colectivos o general en comparación al particular o individual.</p>	<p>Deseo de adquirir conocimiento: persona que encuentra satisfacción en la adquisición constante de nuevo aprendizaje.</p>
<p>Oportunidad de mejora: persona que de manera objetiva va más allá en los análisis para encontrar soluciones.</p>	<p>Disposición al servicio: persona que siempre se encuentra en disposición de colaborar.</p>
<p>Papel innovador /proactivo en la organización: es una persona con iniciativa,</p>	<p>Flexibilidad y adaptación al cambio: persona que sabe ajustarse a las</p>

ideas y flexible ante los cambios.	externalidades y realidades del entorno inmediato para el que pretende actuar.
------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que dada la naturaleza de la investigación la observación se toma como un hecho estrictamente necesario dado que permite recopilar datos de carácter cualitativo. Para escoger al grupo de colaboradores representativos se recurrió a realizar un proceso de observación de actitudes, comportamientos y nivel de involucramiento de estos en las distintas actividades complementarias a la labor diaria como funcionarios bancarios. Es importante reconocer la figura de “Gestor de Cambio y Cultura BN”. Según la explicación brindada por el gerente de la sucursal, dicha figura funge como apoyo a las jefaturas y a todos los demás colaboradores, puesto que es un canal de comunicación entre ambas partes, se encarga de velar por el buen clima y organización de la sucursal, de proponer ideas y planes de acción para la mejora continua, así como garantizar que dentro del equipo de trabajo exista armonía, motivación, integración, sentido de pertenencia y otra serie de valores que caracteriza a la gente BN. Es importante mencionar que cada una de las oficinas que posee dicha institución en el territorio nacional, cuenta con un funcionario designado como “Gestor de Cambio y Cultura BN”.

Para facilitar este proceso de selección de los colaboradores representativos, se diseñó un documento tipo “checklist” o lista de verificación (*ver anexo 6*) donde se plasmaron una lista de acciones, características y elementos básicos necesarios (criterios de inclusión) con los que debía contar el colaborador para ser tomado en cuenta dentro del grupo representativo. Además, se estableció para la lista de verificación un puntaje de valoración y elaboración propia, siendo así los siguientes parámetros establecidos; nunca (sin puntaje), casi nunca (1 punto), casi siempre (2 puntos), siempre (5 puntos). Dando como resultado seis colaboradores que sumaron mayor puntaje dado que cumplían todos los criterios de inclusión previamente establecidos. Dicho instrumento fue resuelto por los investigadores en unión con el Gestor de Cambio y Cultura BN quien, con la experiencia y conocimiento de sus compañeros, de manera objetiva, permitió la definición del grupo representativo.

Se selecciona la herramienta de hoja de verificación o “checklist”, ya que consiste en “la enumeración de una serie de ítems que aparecen agrupados con el fin de verificar su cumplimiento y así alcanzar algún objetivo concreto” (Salamanca, 2019, p.1). Igualmente,

según Echeverría (2019) “la ventaja de los check list es que, además de sistematizar, sirven como registro, que podrá ser revisado posteriormente para tener constancia de las actividades que se realizaron en un momento dado” (p.11), permitiendo repetir la aplicación del instrumento en el futuro y construir nuevos grupos de colaboradores representativos, tomando en cuenta que la actividad empresarial es dinámica y que las generaciones y funciones cambian con el tiempo también.

3.1.6 Diseño del modelo de habilidades blandas o psicosociales

Para desarrollar el último apartado de este trabajo investigativo referente a la elaboración del modelo, es necesario primeramente definir qué es un modelo.

La definición de modelo comprende un sinnúmero de alcances en diversas áreas de estudio, por lo que es fundamental teorizar su concepto desde un punto de vista general. Tal y como destaca Carvajal, A. (2002),

En la perspectiva epistemológica el modelo puede considerarse como una especie de descripción o representación de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras, y sistemas entre otros), que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría. Dicha representación es una construcción racional de un campo de estudio concreto, y suele presentarse en diferentes grados de abstracción. (p.8)

Aunado a esto, es necesario destacar que Hanson (1958), como se citó en Rómulo, A. (2004), establece que la elaboración de un modelo “es algo inherente al proceso de conocimiento; proceso este que se caracteriza por una sucesión de elaboraciones y sustituciones de modelos” (p.303). Este autor hace referencia al concepto de modelo añadiendo que

Un modelo es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. El modelo cumple esta función en virtud de que une de manera inferencial, las proposiciones que afirman algo sobre los fenómenos que en él se integran. De esta manera, su estructura es diferente de la que se supone existe en el conjunto de fenómenos de la naturaleza. El modelo concebido en esta forma impulsa la inteligibilidad y ayuda a la comprensión de los fenómenos, ya que proporciona los canales de interconexión entre hechos que, sin la existencia de los lazos inferenciales, podrían permanecer aislados e independientes unos de otros. (Hanson, 1958, como se citó en Rómulo, A. 2004)

De igual manera, el área de Información y Documentación Institucional de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (2004) menciona que según:

El diccionario de la Real Academia, un “modelo” es un “ejemplar, patrón que se construye y luego se sigue o copia en la ejecución”. Definir un modelo pedagógico significa diseñar el conjunto de elementos que intervienen en una situación educativa determinada, de modo que presida y oriente claramente la forma en que ésta debe llevarse a la práctica. (p.7)

En relación con este concepto anterior, es posible entender el concepto de modelo como “la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión” (Sesento, L. 2012, párr.5).

Otro aspecto importante para reconocer en cuanto a la importancia de la estructuración del modelo como método de investigación, es que

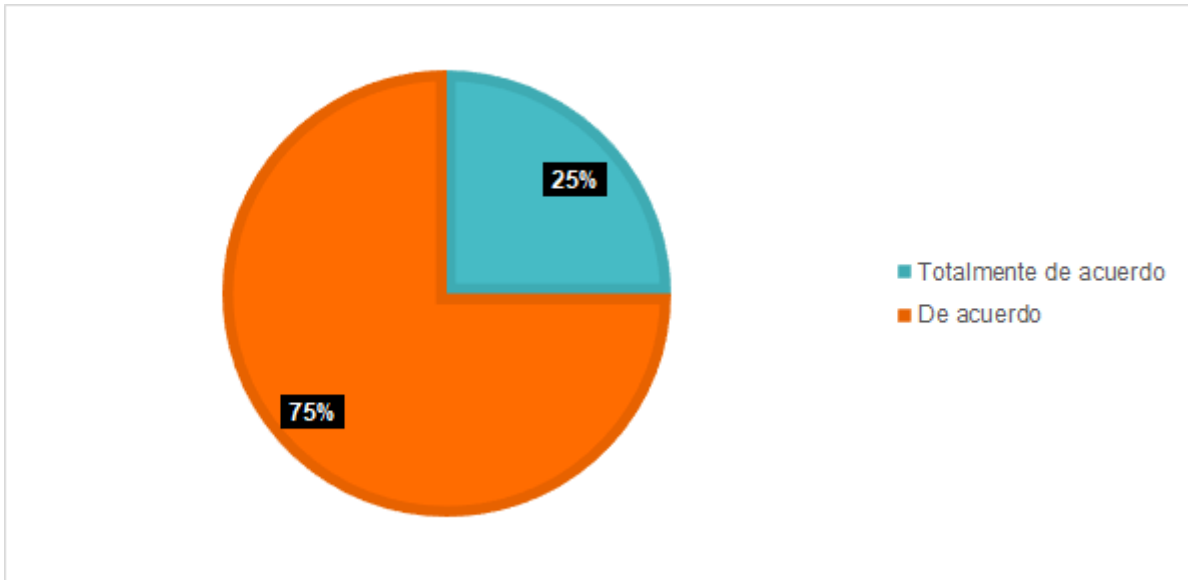
Un modelo es una construcción imaginaria y arbitraria de un conjunto de objetos o fenómenos. El modelo se formula conceptual y metodológicamente con el propósito de estudiar el comportamiento, provocado o no, de esos objetos o fenómenos. Se hace referencia al campo de trabajo denominado “modelística”. Se dice que, si el referente del modelo es un sistema dinámico complejo, entonces el modelo que de él se construya es necesariamente incompleto. (Castro, 1992, como se citó en Rómulo, A. 2004, p.304)

De acuerdo con estas definiciones, la elaboración del presente modelo de habilidades psicosociales está compuesto por una representación teórica de un programa estructurado de enfoques sobre el liderazgo gerencial, compuesto por capacitaciones, las cuales al estar centradas en las de tipo cognitivo conductual, permitirán al equipo gerencial de la Sucursal Puntarenas, adquirir las herramientas necesarias para fortalecer el liderazgo gerencial en la institución. A su vez, dentro del desarrollo de las capacitaciones, existirán técnicas como talleres, charlas, debates, mesas redondas, lluvia de ideas, dinámicas, material audiovisual, entre otros.

3.2 Resultados de la aplicación de cuestionarios

3.2.1 Equipo gerencial

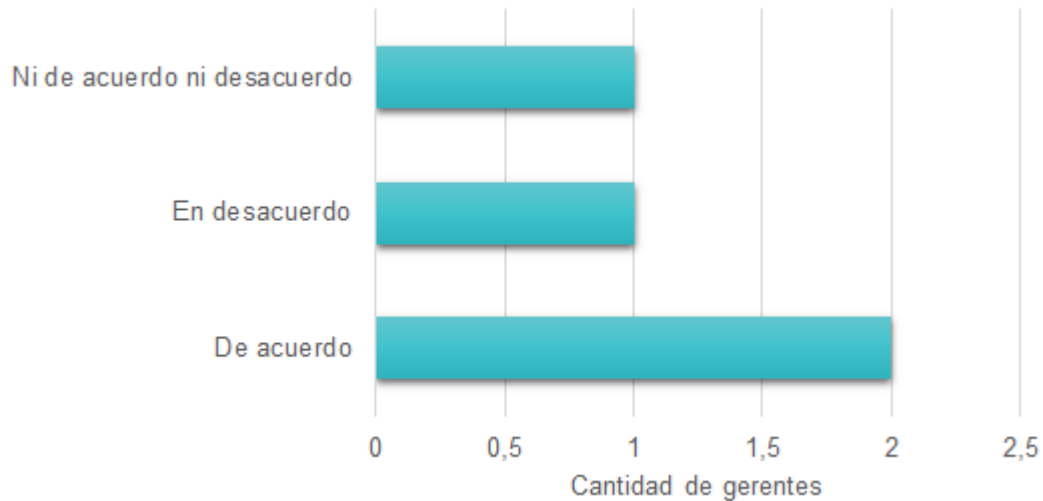
Figura No. 3: Consideración de la capacidad emocional del equipo gerencial para afrontar situaciones difíciles



Fuente: elaboración propia.

En la figura número 3 se evidencia una percepción positiva por parte del equipo gerencial en cuanto a su capacidad emocional para afrontar situaciones difíciles. Se presenta una relación de 25% a 75%, en donde indican estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, al referirse a su capacidad para afrontar estas situaciones. Cabe destacar que según Goleman (1995), esta capacidad para hacer frente a situaciones complicadas representa un aspecto clave de la inteligencia emocional, que permite a los seres humanos reaccionar de manera eficiente controlada y consciente de acuerdo a los diversos estímulos que se presenten, independientemente de la dificultad que estos conlleven. Del mismo modo, es importante destacar que la inteligencia emocional se puede entender como una serie de características clave para resolver con éxito problemas cotidianos a través de elementos como la automotivación, la empatía, la autoestima, la regulación de las emociones, y las habilidades sociales.

Figura No. 4: Consideración del involucramiento de emociones en el equipo gerencial al momento de tomar decisiones

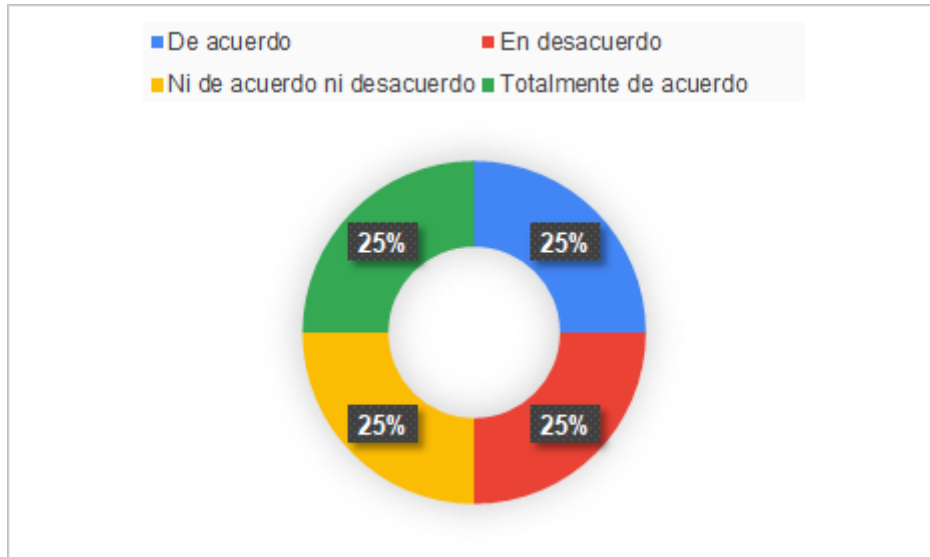


Fuente: elaboración propia.

Mediante este gráfico (*figura 4*) queda reflejado un mayor dinamismo en la forma en que el equipo gerencial percibe el involucramiento de las emociones en la toma de decisiones. Aunado a esto, un 50% de la población indicó estar de acuerdo, al considerar las emociones como un factor importante en la toma de decisiones, por otra parte, un 25% de la población mostró estar en desacuerdo, y el restante 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Es necesario tomar en consideración que las emociones se encuentran relacionadas a las diversas reacciones que, de acuerdo a determinados estímulos, provocan alteraciones fisiológicas en nuestro organismo, como por ejemplo alteraciones en la frecuencia cardíaca, la respiración, la relajación de los músculos e incluso la emisión de sonidos. Del mismo modo, estas reacciones principalmente enlazadas al estado corporal, suelen ser aspectos clave al momento de tomar decisiones, como destaca Goleman (1995), “las emociones, pues, son importantes para el ejercicio de la razón” (p.31).

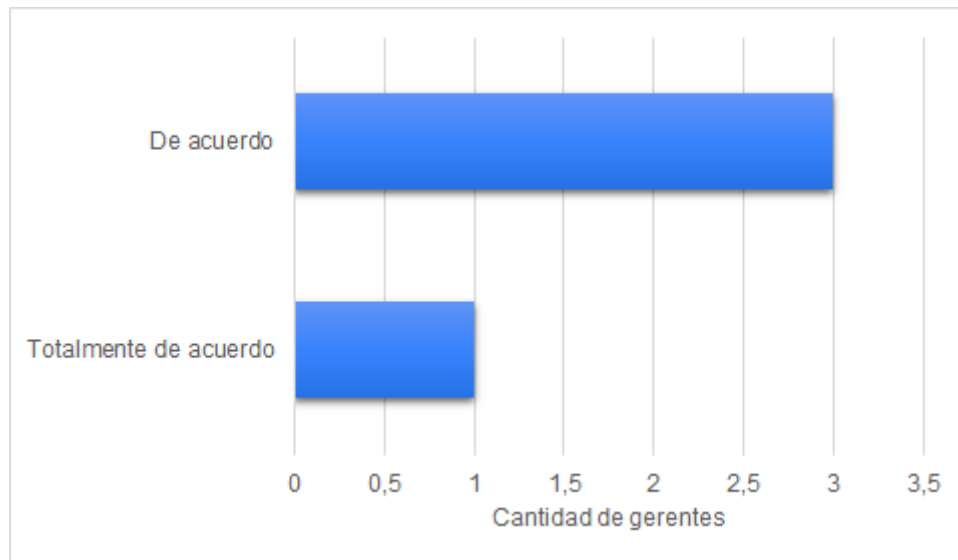
Figura No. 5: Consideración del involucramiento de sentimientos dentro del equipo gerencial al momento de tomar decisiones



Fuente: elaboración propia.

Reiterando la diferenciación conceptual que abarcan los términos de sentimientos y emociones, es importante mencionar que los sentimientos también cumplen un rol significativo en la toma de decisiones a nivel gerencial. Con respecto a los resultados obtenidos de esta pregunta, es posible identificar que los datos se presentan de forma imparcial, en la que cada uno de los miembros del equipo gerencial indicó estar totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, y en desacuerdo, respectivamente. Esta gráfica evidencia mayor discrepancia en los resultados, ya que se presentan ejemplos desde ambos extremos, con miembros del equipo gerencial que involucran sus emociones y otros que definitivamente no las involucran en la toma de decisiones.

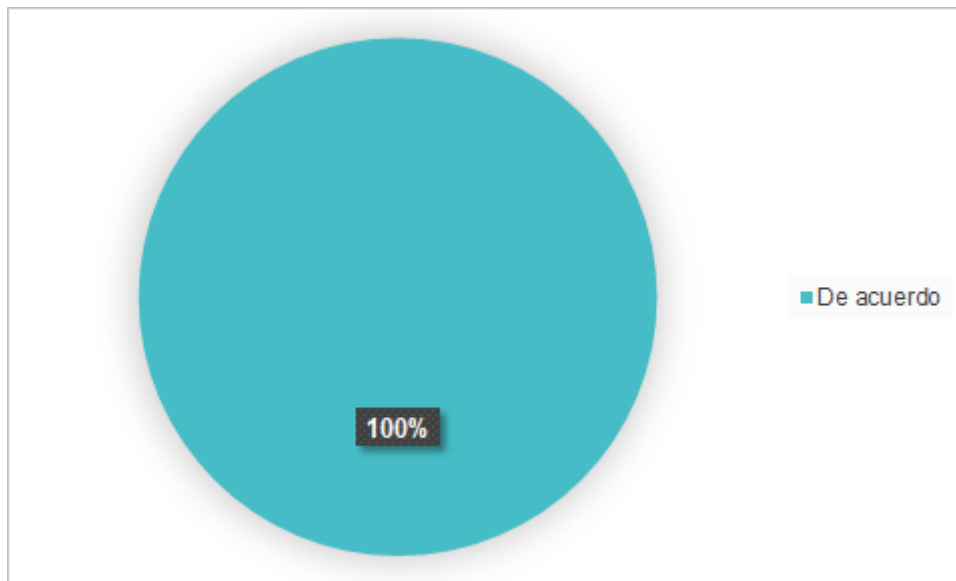
Figura No. 6: Percepción del equipo gerencial sobre la capacidad de controlar impulsos y emociones



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*Figura 6*) queda evidenciado una tendencia positiva en cuanto al control de los impulsos y las emociones por parte del equipo gerencial del conglomerado financiero. El autocontrol de los impulsos y emociones permite tener un mejor dominio de las diversas situaciones que se presenten en el ámbito laboral, alcanzando un mejor razonamiento y análisis tanto del factor emocional como de los hechos que se presenten. Es posible afirmar que las personas que se autocontrolan tienden a no enojarse y no tomar decisiones de forma impulsiva, ya que piensan antes de actuar. En el caso específico del equipo gerencial, se denotan resultados que reflejan un dominio de la inteligencia emocional en cuanto al manejo de sus emociones, ya que un 75% de la población indicó estar de acuerdo con el controlar sus sentimientos y emociones, y un 25% añadió estar totalmente de acuerdo en cuanto al control de estos.

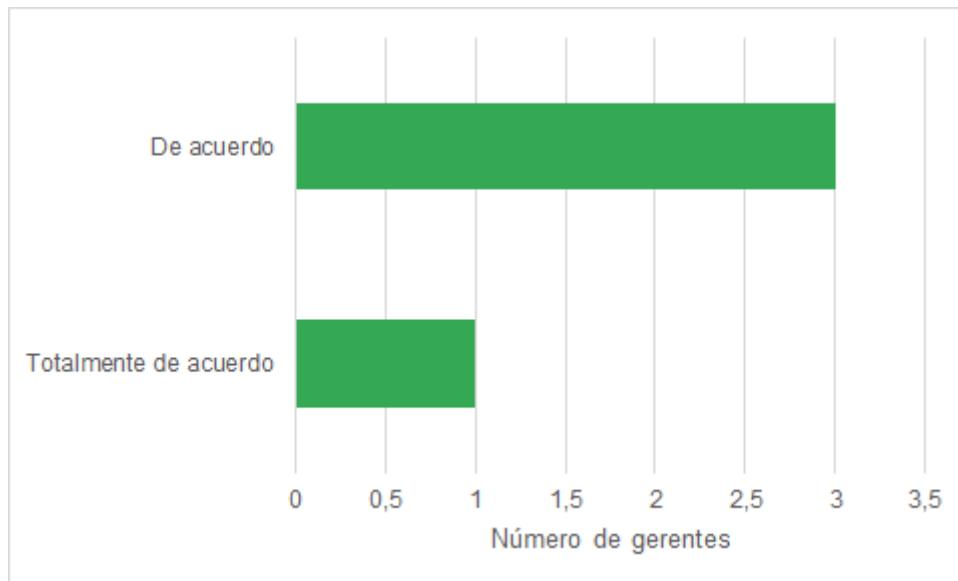
Figura No. 7: Consideración sobre la capacidad del equipo gerencial de comprender sus emociones



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico anterior (*figura 7*) se evidencia que el equipo gerencial en estudio afirma en su totalidad estar de acuerdo con respecto a su capacidad de comprender sus propias emociones. Aunado a esto cabe señalar que la tendencia se presenta hacia la respuesta “de acuerdo”, la cual refleja un nivel de seguridad inferior a totalmente de acuerdo. Este aspecto, aunque muestra un equipo gerencial que no está “totalmente de acuerdo” en poseer una excelente capacidad para gestionar sus emociones propias, sigue siendo un factor positivo para la gestión de la inteligencia emocional. Además, cabe señalar que se reflejan resultados acordes con la respuesta anterior, la cual involucra el control de las emociones, ya que ambos aspectos se encuentran relacionados en el entorno de la inteligencia emocional. Estos factores contribuyen a construir la idea de un equipo gerencial con la habilidad de inteligencia emocional lo suficientemente desarrollada para tener el dominio de sus emociones desde lo interior, así como para controlar cada uno de los aspectos que involucran la adecuada gestión de la inteligencia emocional en el entorno laboral.

Figura No. 8: Capacidad del equipo gerencial para propiciar la transmisión de mensajes, señales y creación de significados de forma clara

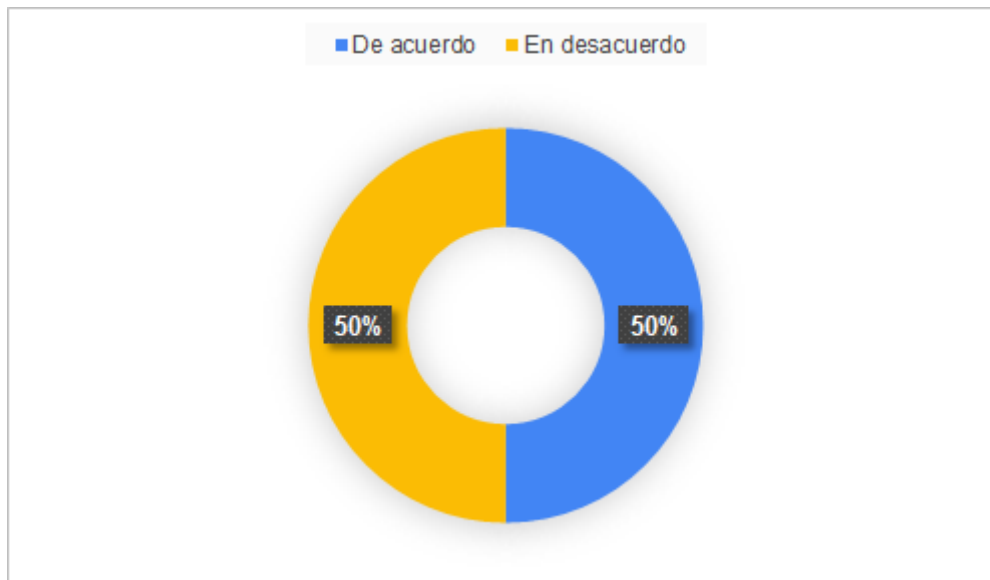


Fuente: elaboración propia.

Este gráfico (*figura 8*) evidencia resultados positivos por parte del equipo gerencial en cuanto a su capacidad para transmitir mensajes, señales, y crear significados de forma clara. Un 25% de la población indicó estar totalmente de acuerdo con dicho aspecto, así como un 75% que aclaró estar de acuerdo con este aspecto de la comunicación. Así mismo, es necesario mencionar que la comunicación en el entorno gerencial desempeña un rol significativo, ya que es en esta parte de la organización en donde se toman las decisiones importantes para toda la organización, por lo cual, al momento de compartir dichas decisiones, estas deben ser comunicadas de tal manera, que puedan fluir con éxito a través de los diversos canales, hacia todos los sectores.

En el caso específico del equipo gerencial, su percepción en cuanto a la claridad con que se lleva a cabo el proceso de comunicar la información está orientada a la efectividad y el éxito en la comunicación.

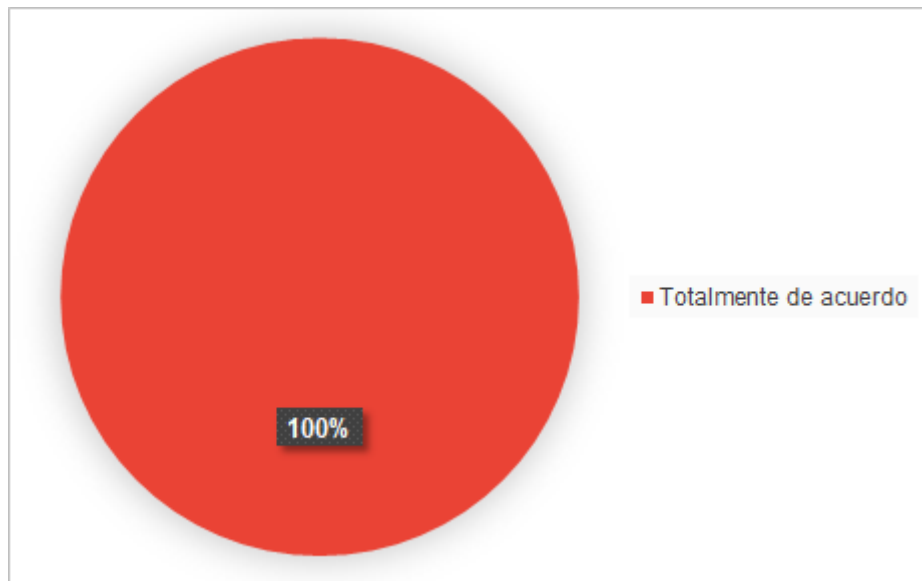
Figura No. 9: Percepción sobre la producción de ansiedad y culpabilidad en la comunicación que se establece con los equipos de trabajo que llevan a cargo



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 9*) queda evidenciado una segmentación de las respuestas, en donde se presenta un 50% para cada una de las opciones “De acuerdo y En desacuerdo” respectivamente. Mediante esta pregunta se pretende identificar la percepción del equipo gerencial en cuanto a los sentimientos de ansiedad y culpabilidad que puedan provocar mediante la comunicación con los colaboradores a cargo. Del mismo modo, al identificar que el 50% del equipo gerencial estudiado menciona estar “de acuerdo” en que probablemente ocasionan culpabilidad y ansiedad en su comunicación, es un aspecto poco alentador, ya que esto es síntoma de comportamientos que no se consideran asertivos, y que pueden afectar el desempeño del equipo de trabajo en la organización. Es evidente la relación de estos aspectos con la ausencia de comunicación asertiva, ya que, al limitarse la comunicación de manera correcta y eficiente entre el equipo gerencial y los colaboradores, se genera sentimientos de ansiedad y culpabilidad, lo cual podría estar relacionado con afectaciones en la autoestima.

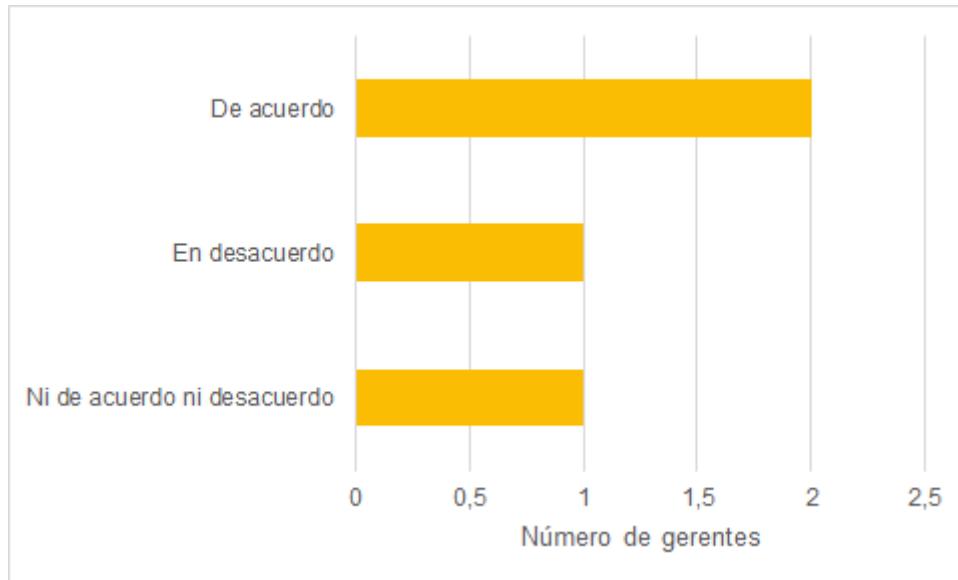
Figura No. 10: Percepción sobre la comunicación ocular con el interlocutor de parte del equipo gerencial



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 10*) se presenta una tendencia afirmativa por parte del 100% de la población, la cual indica estar “totalmente de acuerdo” al mantener el contacto ocular con las demás personas al momento de comunicarse. Este aspecto, aunque en ocasiones pasa desapercibido, es un factor clave que evidencia el tipo de asertividad en las personas al momento de comunicarse. Según Gañán (2018), cuando se evita el contacto visual al momento de comunicar algún tipo de información, es un síntoma de un estilo de comunicación pasiva, en otras palabras, en este estilo las personas no mantienen ningún tipo de contacto social. Tampoco saben cómo mantener una conversación o integrarse en un grupo, incluso tampoco saben tomar ciertas decisiones.” Del mismo modo, es importante mencionar que las personas pasivas, con tal de no enfrentarse a un conflicto, evitan la situación haciendo como si estuvieran de acuerdo con ello, acatando órdenes, incluso diciendo sí a todo. Este resultado por parte del equipo gerencial refleja que, en el Conglomerado Financiero del Banco Nacional se presenta un estilo de comunicación asertiva, lo cual es un aspecto que permite afirmar que las personas que lo practican muestran mayores índices de seguridad y transparencia al momento de tomar decisiones.

Figura No. 11: Percepción de señales de poder o dominio por parte del equipo gerencial al comunicarse con los colaboradores



Fuente: elaboración propia.

En este apartado (*figura 11*) referente a la percepción por parte del equipo gerencial con respecto a la manifestación de señales de poder o dominio en la comunicación con los demás colaboradores, se presenta bastante dinamismo en las respuestas, por una parte, el 50% de la población indicó estar “De acuerdo”, seguido de un 25% que aclaró no estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y otro 25% “En desacuerdo”. Como parte de los resultados, queda evidenciado que la mayoría indicó manifestar señales de poder o dominio en la comunicación, lo cual es un aspecto negativo que puede ocasionar problemáticas importantes en la forma en que fluye la información en el entorno laboral. Este aspecto refleja un estilo de comunicación caracterizado por la agresividad, mediante en el cual según Gañán (2018), se presenta “falta de control emocional, la intolerancia a la frustración, errores en la forma de expresión o la necesidad de poseer el poder o ser dominantes” (p.23).

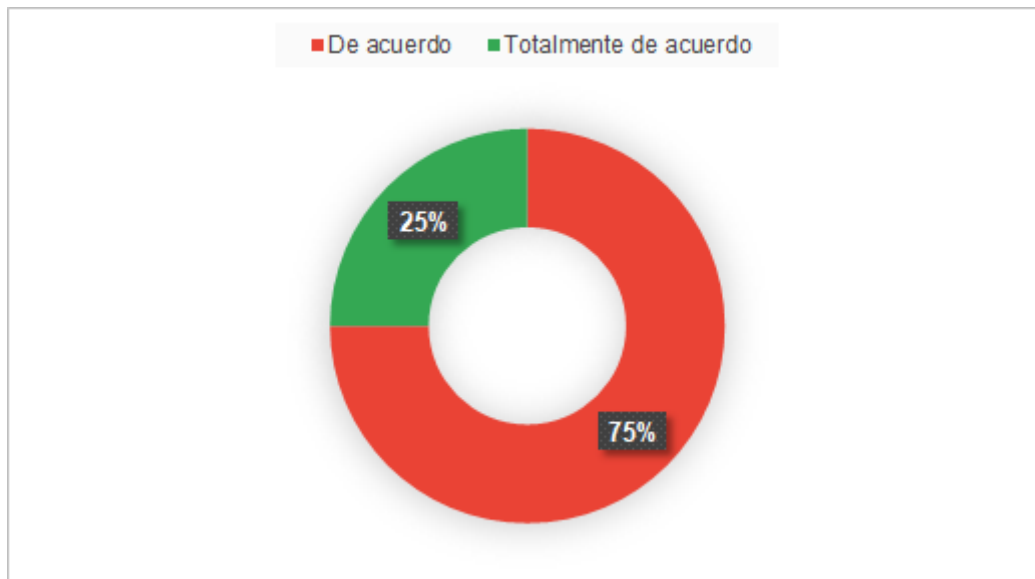
Figura No. 12: Percepción del equipo gerencial sobre la manifestación de ideas y sentimientos sin invisibilizar las de los demás



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la percepción del equipo gerencial en cuanto a la libre manifestación de ideas y sentimientos, sin invisibilizar a las demás personas en el ambiente laboral, en la figura 12 se presentan resultados positivos. Por una parte, el 75% de la población indicó estar “totalmente de acuerdo” y el restante 25% añadió estar “de acuerdo”. Estos aspectos evidencian que en el entorno laboral se siguen buenas prácticas de comunicación y asertividad tanto por el equipo gerencial como por los colaboradores. Es necesario indicar que los resultados obtenidos con respecto a la manifestación de ideas en el equipo gerencial, refleja según la participación de los entrevistados, un ambiente laboral con un amplio índice de participación, en el que se le permite a los colaboradores ser agentes directos y protagonistas el momento de expresar sus opiniones, las cuales son escuchadas y valoradas por parte del equipo gerencial, dando espacio a la formación de un ambiente laboral que se fundamenta en la comunicación asertiva.

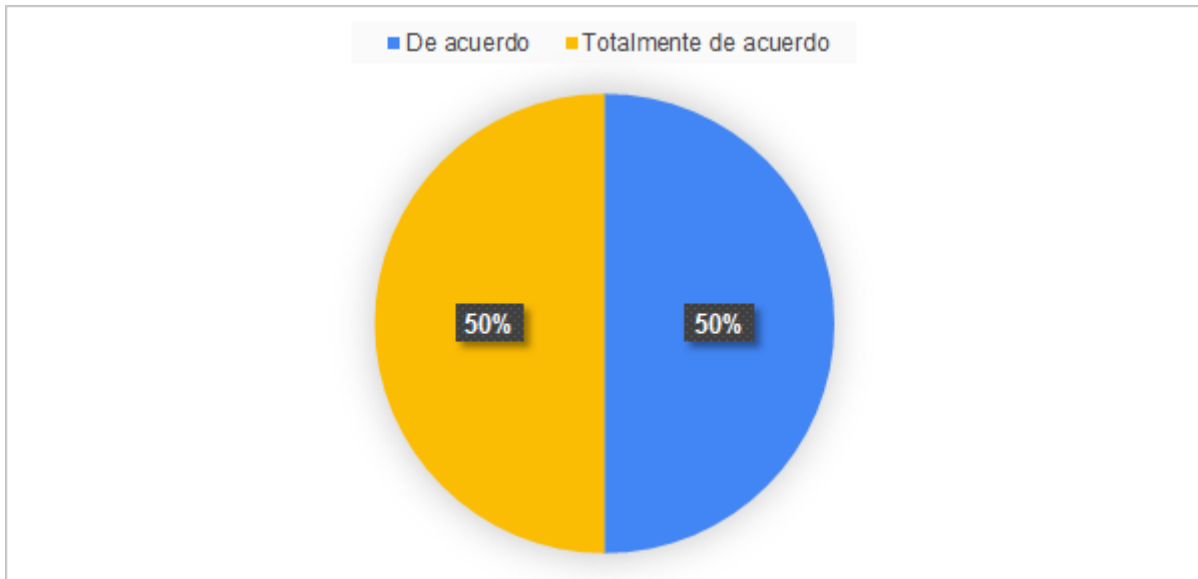
Figura No. 13: Conocimiento de las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de solución de conflictos de manera eficiente en la organización



Fuente: elaboración propia.

En este apartado (*figura 13*) se muestra la percepción del equipo gerencial con respecto al conocimiento de las acciones básicas para solucionar conflictos de manera eficiente en la organización. Se presentan resultados con una relación de 25% a 75%, en donde estos indican estar “totalmente de acuerdo”, y “de acuerdo” respectivamente con el conocimiento de estas acciones básicas. Estos resultados reflejan un aspecto positivo para la organización, ya que, al contar con los conocimientos necesarios para solucionar los conflictos a tiempo, es posible evitar problemáticas más severas en la organización, disminuyendo así afectaciones en el desempeño de los colaboradores, pérdida de la motivación, y roces entre los mismos. Además, es necesario destacar el papel importante que desempeña el equipo gerencial en este tipo de situaciones, ya que generalmente este debe cumplir la función de mediador o árbitro para lograr cumplir con los requisitos necesarios para solucionar conflictos de manera eficiente y con el menor daño posible.

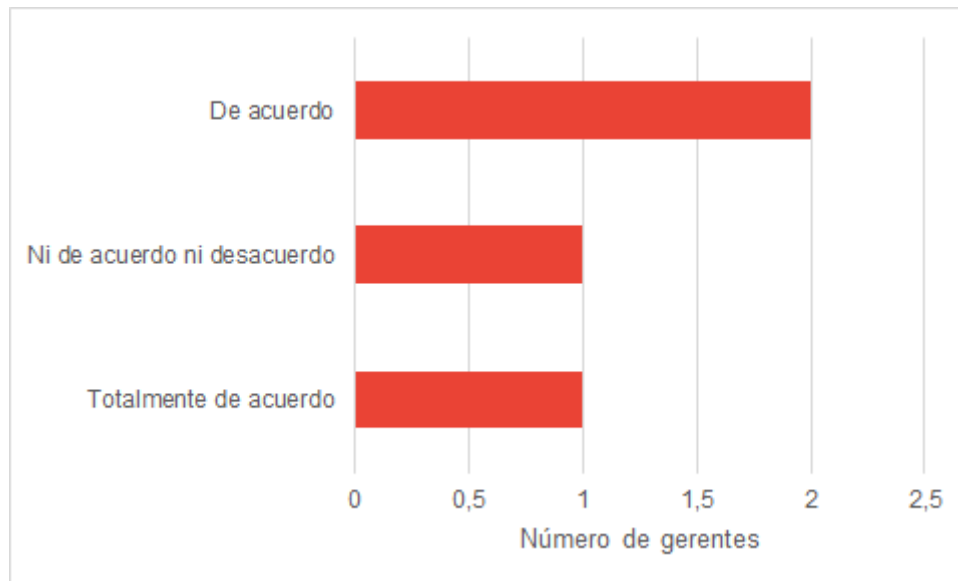
Figura No. 14: Capacidad de identificación de intereses en una situación de conflicto por parte del equipo gerencial



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica (*figura 14*) se evidencia una percepción positiva por parte del equipo gerencial en cuanto a la capacidad de identificar los intereses de las personas involucradas en un conflicto. Queda reflejado que un 50% de la población indicó estar “Totalmente de acuerdo”, mientras que el otro 50%, destacó estar “De acuerdo.” Aunado a esto es fundamental destacar que los conflictos suelen presentarse de forma muy natural en las organizaciones, no obstante, los alcances que estos puedan tener, tanto positivos como negativos, van a depender de la forma en que se perciban y sean abordados por los implicados. Del mismo modo, es necesario señalar que la identificación de los intereses en un conflicto es uno de los aspectos clave que contribuye a buscar una ruta para su resolución.

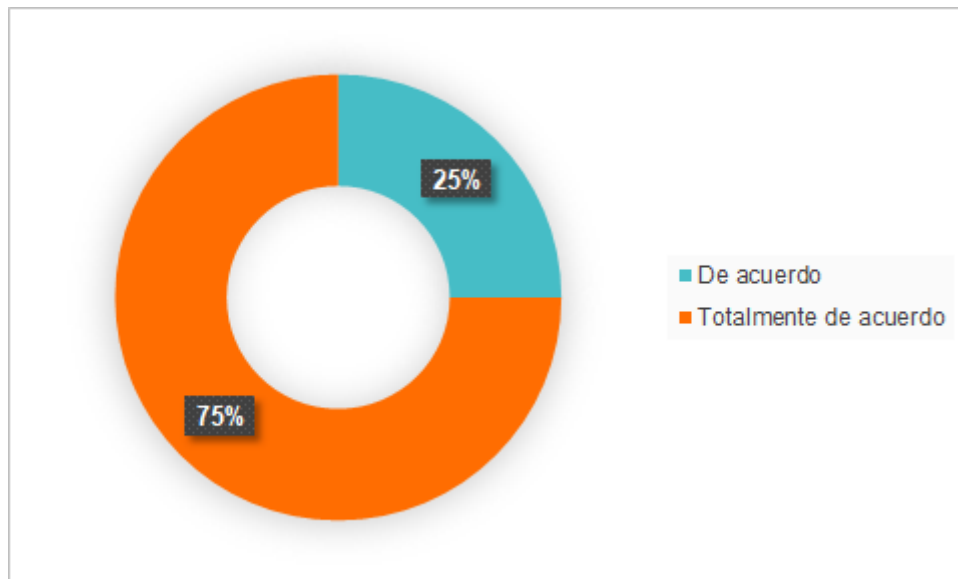
Figura No. 15: Capacidad del equipo gerencial para integrar la diversidad de intereses y necesidades de los colaboradores en la resolución de conflictos



Fuente: elaboración propia.

En el apartado de la *figura 15*, referente a la capacidad del equipo gerencial de integrar las diversas alternativas e intereses de las partes involucradas, se evidencia un mayor dinamismo en cuanto a los resultados obtenidos. Por una parte, un 50% de la población indicó estar “de acuerdo”, un 25% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 25% mencionó estar “totalmente de acuerdo”. Estos datos demuestran que al menos la mitad del equipo gerencial integra de manera eficiente diversas alternativas de resolución de conflictos, así como los intereses y necesidades de las personas colaboradoras en un conflicto, mientras que el resto lo hace de manera menos frecuente o no es un aspecto de su interés. Es necesario destacar que este aspecto desempeña un factor fundamental en la resolución de conflictos, ya que permite conocer las opiniones e ideas de los colaboradores, las cuales pueden ser utilizadas de manera efectiva para la búsqueda de soluciones ante las problemáticas.

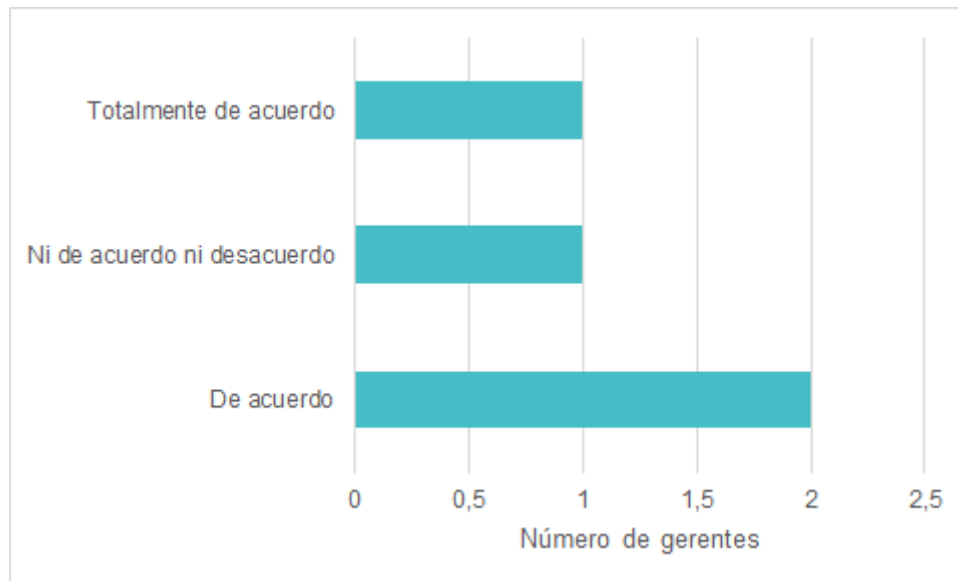
Figura No. 16: Percepción sobre la capacidad de comunicar de manera sencilla, comprensible, y no personalizada, su opinión en situaciones de conflicto



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico de la *figura 16* referente a la capacidad del equipo gerencial de comunicar a las partes implicadas en un conflicto su opinión de manera sencilla y comprensible, evitando personalizarla, se presenta un resultado positivo por parte de la población, en donde el 75% indicó estar “totalmente de acuerdo”, y el restante 25% mencionó estar “de acuerdo”. Esta capacidad de comunicar de manera asertiva las diversas opiniones en un conflicto, es un aspecto que contribuye a gestionar de mejor manera el proceso de resolución de conflictos en las organizaciones. Además, es necesario mencionar que la capacidad para comunicar opiniones de manera clara es un factor que facilita la resolución de conflictos, queda evidenciado que “la comunicación es un instrumento de gestión porque permite desarrollar el comportamiento de los individuos y adicionalmente si la comunicación es fluida el engranaje corporativo se ve favorecido haciendo énfasis en la integración y optimización del trabajo agrupado” (Lesmes, A. Barrientos, J. y Cordero, M. 2019, p.150).

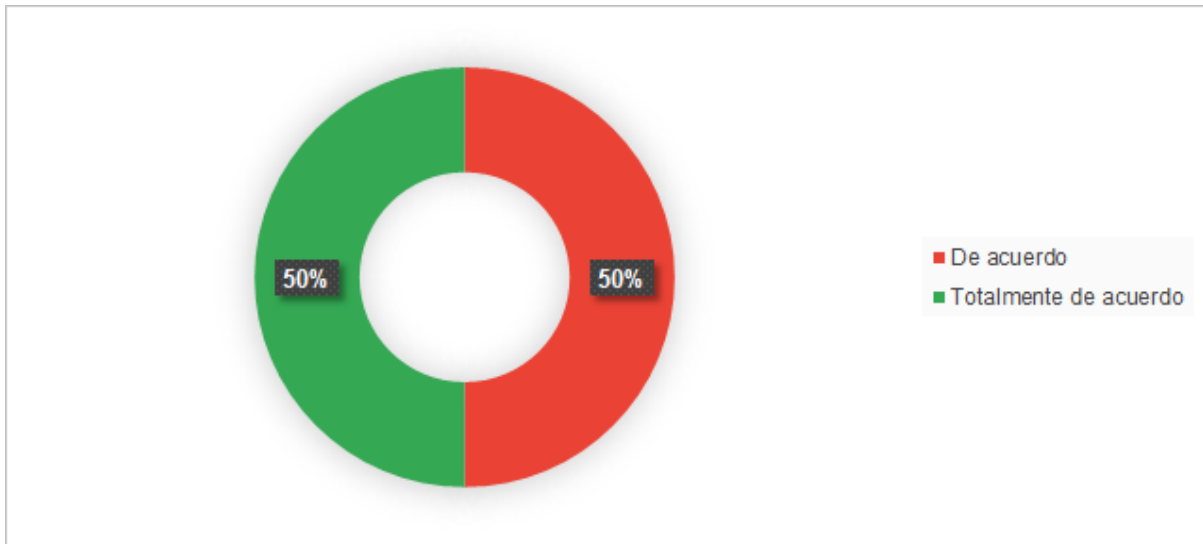
Figura No. 17: Percepción sobre los aspectos de mejora en el manejo de resolución de conflictos en la organización de parte del equipo gerencial



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 17*) se muestra la percepción del equipo gerencial en cuanto a si debe mejorar la forma en que se gestionan los procesos de resolución de conflictos en el conglomerado financiero. Se presenta una tendencia afirmativa en cuanto a la mejora del manejo de estos procesos, en el que un 50% de la población indicó estar “De acuerdo”, mientras que un 25% indicó estar “Totalmente de acuerdo”, y el restante 25% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Estos resultados reflejan desde su punto de vista, que es necesario realizar algunos cambios que permitan llevar a cabo mejoras en la forma en que esta es gestionada. Cabe rescatar que la mayoría de los gráficos que fueron analizados anteriormente, muestran datos positivos en cuanto al manejo de la habilidad resolución de conflictos en el entorno laboral, no obstante, teniendo en cuenta esta gráfica, es posible inferir que la forma en que se ha llevado a cabo dicho proceso hasta el momento, no ha sido el mejor, por lo cual requiere realizar diversas actividades que permitan identificar el mejor camino a seguir para solventar las posibles debilidades que se identifiquen.

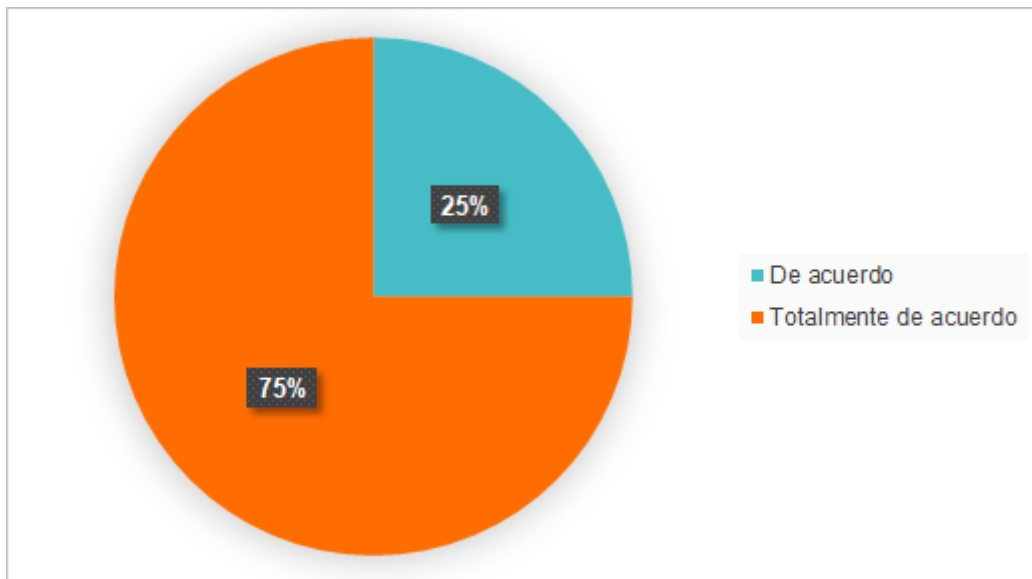
Figura No. 18: Percepción que tiene el equipo gerencial por el interés colectivo antes que el bienestar individual



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 18*) se evidencia la percepción del equipo gerencial por el interés colectivo antes que el bienestar individual, se logra identificar una tendencia positiva de un 50% que indica estar “totalmente de acuerdo”, y un 50% que menciona estar “de acuerdo” con dicho aspecto. Cabe destacar que el interés colectivo antes que el individual, es considerado como un elemento clave en la habilidad de trabajo en equipo, ya que de este se deriva que los participantes sean conscientes de involucrar a los demás colaboradores en las actividades, así como valorar sus opiniones, y mostrar interés ante el bienestar de estos incluso antes que el propio.

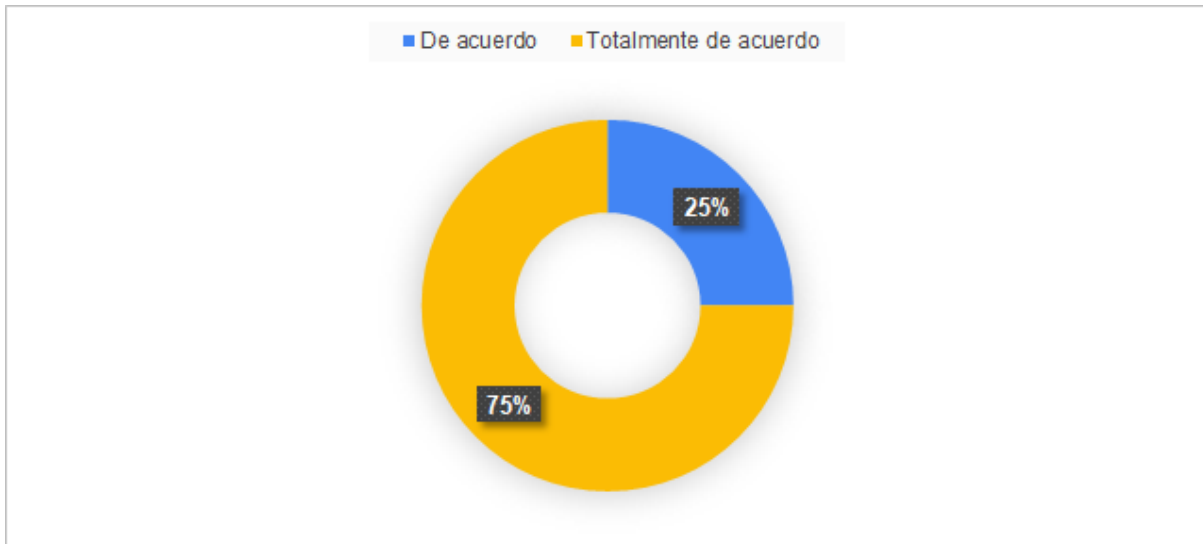
Figura No. 19: Percepción de cada líder gerencial como elemento clave en la consecución de las metas en el equipo gerencial



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la percepción del equipo gerencial como un elemento clave en la consecución de metas para el equipo gerencial, se logró identificar (*figura 19*) una tendencia afirmativa en cuanto a la mejora del manejo de estos procesos, en el que un 75% de la población indicó estar “totalmente de acuerdo”, mientras que un 25% indicó estar “de acuerdo”. Es necesario destacar que los resultados obtenidos muestran cómo el equipo gerencial se percibe como elemento clave para el logro de objetivos en el equipo gerencial, no obstante, tomando en consideración la “Semana de la Realimentación” llevada a cabo en el 2020, se logra identificar como una de las debilidades, la “utilización deficiente de la autoridad que se le ha delegado a cada líder”. Este aspecto evidencia cómo los colaboradores perciben deficiencias en las prácticas llevadas a cabo por el equipo gerencial para el alcance de las metas. De esta forma, es posible que se presenta una considerable contrariedad en ambos aspectos, ya que la percepción del equipo gerencial se orienta a mostrar que estos cumplen una función destacada en el logro de objetivos, mientras que los colaboradores en la evaluación llevada a cabo en el 2020 perciben una deficiente autoridad por parte del equipo gerencial.

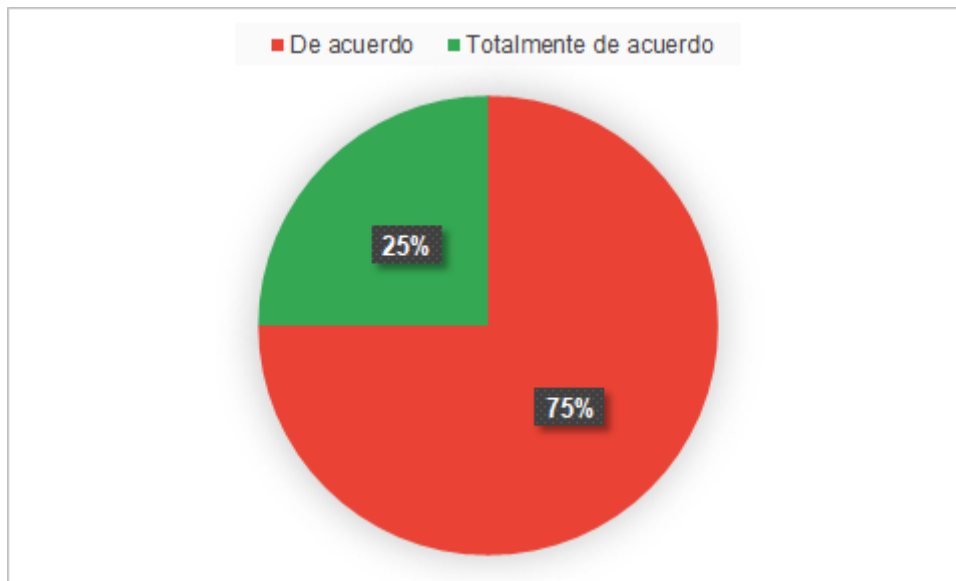
Figura No. 20: Percepción sobre la comodidad en la realización de labores en compañía de los demás miembros del equipo



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 20*) se logra evidenciar la percepción del equipo gerencial en cuanto a su comodidad para realizar labores de manera conjunta con los demás colaboradores. Se logra identificar resultados positivos, en los que prevalece en un 75% la respuesta “totalmente de acuerdo”, seguida de un 25% con la respuesta “de acuerdo”. Estos aspectos reflejan su disposición a trabajar en equipo, lo cual resulta un aspecto sumamente importante para lograr objetivos en la organización. Además, es necesario destacar que, mediante el trabajo en equipo, es posible marcar un aspecto diferenciador que integre a cada una de las partes de la organización. Esta información obtenida mediante el cuestionario permite establecer un criterio acerca del manejo de la habilidad blanda de trabajo en equipo en el conglomerado financiero, que sitúa al equipo gerencial como un factor clave en el desarrollo y cumplimiento de objetivos de manera conjunta.

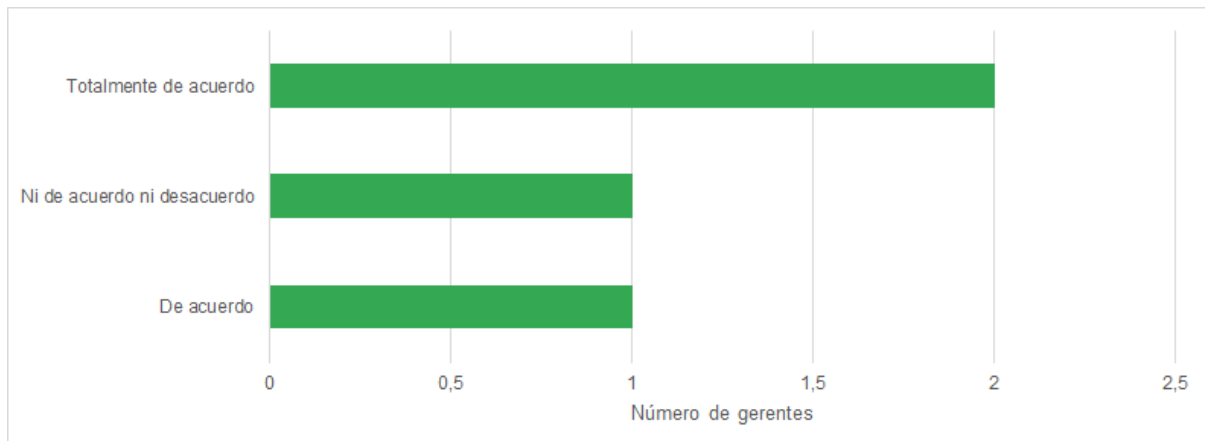
Figura No. 21: Percepción de la consideración de alternativas propuestas por los demás miembros del equipo en la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 21*) se evidencia un aspecto positivo en cuanto a la valoración que se le dan a las propuestas de los miembros en la toma de decisiones que así lo requieran. Por una parte, se presenta un 75% que indica estar “de acuerdo” mientras que un 25%, “totalmente de acuerdo.” Estos datos representan un aspecto importante del trabajo en equipo en las organizaciones, en las que el líder desempeña un rol importante como agente motivador de estas actividades. Como se destaca en la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU (2005), un grupo de trabajo “está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo” (p.12). Del mismo modo, por medio de los datos recopilados es posible afirmar que el equipo gerencial del conglomerado financiero fomenta la participación de los colaboradores dando valor y trascendencia a las opiniones de estos, las cuales son tomadas en consideración para la toma de decisiones.

Figura No. 22: Percepción de clima laboral armonioso por parte del equipo gerencial



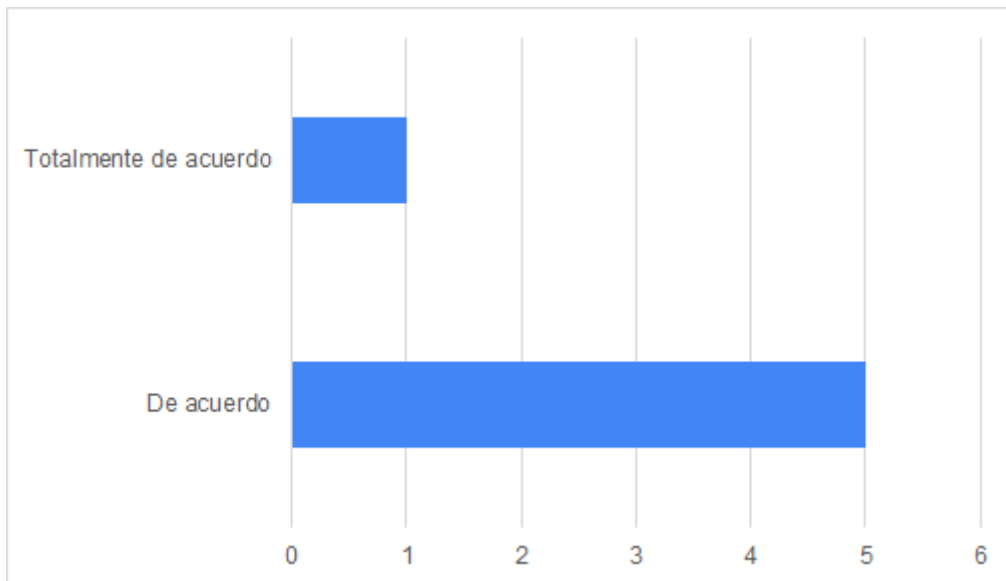
Fuente: elaboración propia.

En este gráfico (*figura 22*) referente a la percepción de un clima laboral armonioso, predomina la respuesta “totalmente de acuerdo” en un 50%, seguido de un 25% en las respuestas “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente”. En este caso, se muestra una percepción positiva por parte del equipo gerencial, el cual se inclina a indicar que, en el entorno laboral de la organización, prevalece un ambiente de armonía. Del mismo modo, es fundamental tener en consideración los alcances que abarca el concepto de clima laboral. Por un lado, Gómez (2003) haciendo referencia al clima laboral, menciona que:

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo. (p.3)

3.2.2 Colaboradores representativos

Figura No. 23: Consideración sobre la capacidad emocional para hacerle frente a situaciones demasiado difíciles

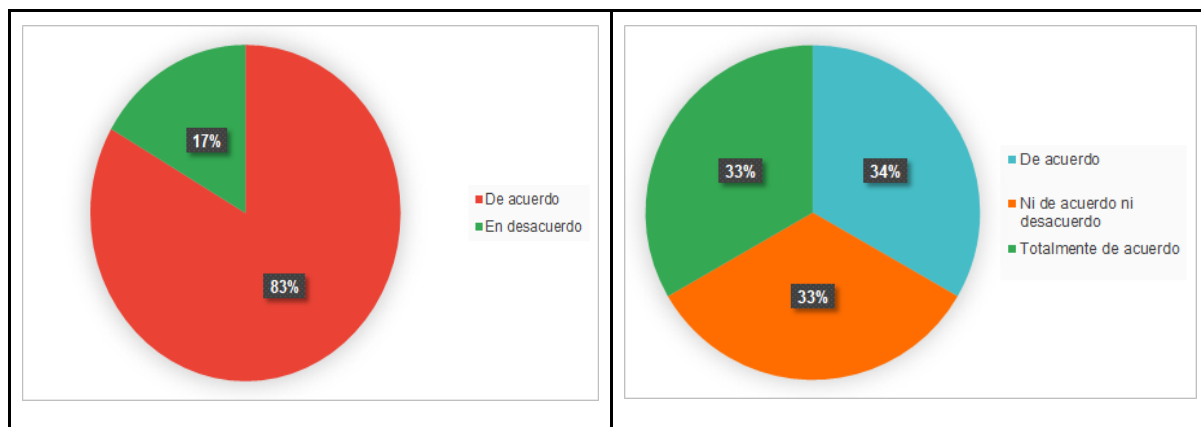


Fuente: elaboración propia.

Como se observa (figura 23), se les consulta a los colaboradores por su capacidad emocional para enfrentar situaciones demasiado difíciles, para lo cual 5 de los participantes del cuestionario consideran que están totalmente de acuerdo con poseer dichas capacidades y el restante colaborador/a considera que está de acuerdo en poseerlas. Por tanto, se puede mencionar que estos colaboradores se autoperciben con un alto nivel de inteligencia emocional, lo que puede resultar una comprensión de cómo funcionan esas emociones en su diario convivir. Por ejemplo, Daniel Goleman afirma que dicha habilidad promueve una mejor gestión de las emociones, permitiendo afrontar situaciones demasiado difíciles como la muerte de familiares. Asimismo, el autor expone que aprender a gestionar las emociones es importante debido a que “nuestro bagaje emocional tiene un extraordinario valor de supervivencia” (Goleman, p.13,1995). Haciendo referencia a la importancia que posee este resultado en la medición de la inteligencia emocional se puede mencionar a Fragosó (2019) se puede discernir que estos colaboradores poseer características específicas que les permite resolver de mejor manera problemas cotidianos y poseen altos niveles de automotivación, empatía, autoestima, etc.

Por lo que es necesario asegurar por su parte, que estos miembros del conglomerado financiero se reconozcan con la capacidad idónea de poder gestionar sus emociones, haciendo énfasis en que es necesario un abordaje seguro y comprensivo de esas emociones y cómo determinan los comportamientos.

Figura No. 24: Percepción de los colaboradores de a la hora de tomar decisiones involucran emociones y sentimientos



Fuente: elaboración propia.

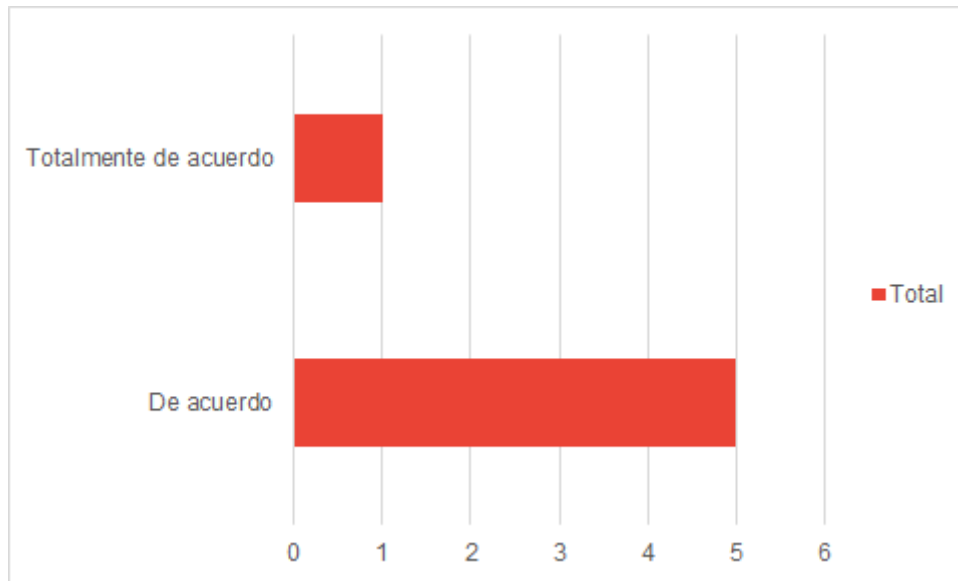
En relación con el involucramiento de las emociones y los sentimientos en los procesos de la toma de decisiones, encontramos que existe un 83% de los participantes que está de acuerdo en que toma decisiones a partir de lo que dictan sus emociones, es decir en su mayoría, los colaboradores toman decisiones de acuerdo a sus reacciones psicofisiológicas que ocurren en modo automático, tomando como base lo que su estado corporal o emocional está experimentando al encontrarse expuestos ante determinados acontecimientos. En el ideal de la inteligencia emocional, tomar decisiones únicamente a partir de nuestras emociones no es lo recomendable, ya que las emociones son transitorias, poseen gran intensidad, figuran como las primeras de manera muy rápida e inconsciente, además que tomar decisiones a partir de los sentimientos en algunos casos las convierte en decisiones poco racionales.

Por otro lado, un 33% de los participantes menciona que está totalmente de acuerdo en tomar en cuenta sus sentimientos en el proceso de toma de decisiones, un 33% está de acuerdo y un 33% que no está de acuerdo ni desacuerdo. Mientras que cuando se les consultó sobre el involucramiento de sus emociones en el proceso de toma de decisiones, la mayoría afirmó que sí las tomaba en cuenta. Entonces, toman en consideración tanto sus emociones como sus sentimientos, lo que podría arrojar una aparente confusión en cuanto a la conceptualización de cada uno de los elementos. O bien, utilizan tanto los sentimientos como las emociones para tomar decisiones. Lo anterior no estaría del todo mal, ya que Goleman (1995) brinda un aporte importante sobre el estudio de la Inteligencia Emocional al mencionar lo siguiente:

Los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho de las posibilidades que ofrece la fría lógica (...) y las emociones, pues, son importantes para el ejercicio de la razón. En la

danza entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones instante tras instante (p.31).

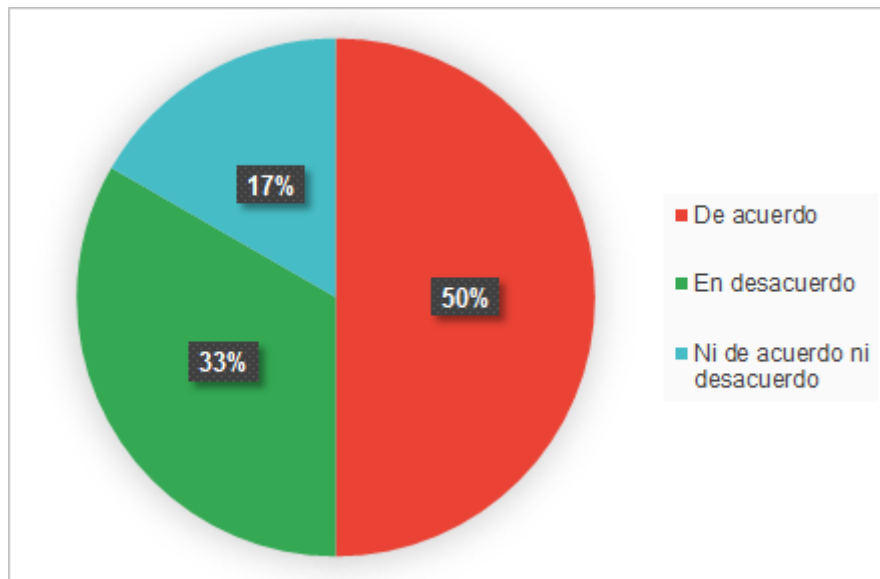
Figura No. 25: Capacidad de controlar impulsos y emociones



Fuente: elaboración propia.

En la figura 25, 5 de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en que controlan sus impulsos y emociones mientras que uno/a afirma estar de acuerdo. Se puede observar que los resultados de la pregunta del involucramiento de las emociones en el proceso de toma de decisiones y los resultados de la pregunta sobre el control de las emociones e impulsos es consistente, es decir, el patrón de resultados se repite, por lo cual se puede reconocer que los colaboradores se perciben con un nivel de inteligencia emocional óptimo.

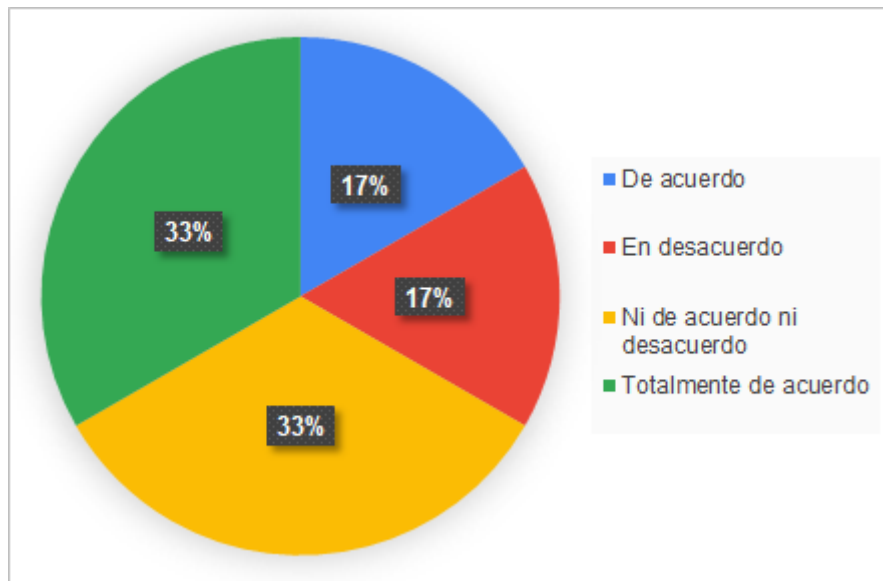
Figura No. 26: Percepción de los colaboradores de un estilo de comunicación que propicia la ansiedad y el sentimiento de culpa de parte de las jefaturas



Fuente: elaboración propia.

Lo importante en la figura anterior es que al no poder determinar si existe o no una transmisión clara de mensajes de las jefaturas hacia los demás colaboradores, se deja en evidencia que se podrían estar interpretando de diversas maneras los mensajes emitidos de manera vertical y que este entendimiento común que permite establecer un proceso de comunicación existe de manera deficiente. Asimismo, en este punto se puede establecer de manera preliminar que existe por parte de las jefaturas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, un estilo de comunicación pasiva, ya que un 50% de los colaboradores participantes expresan que están de acuerdo en que existe un estilo de comunicación que produce sentimientos de culpa y ansiedad. Tomando como referencia a Gañán (2018) este tipo de estilo de comunicación “consiste en no comunicar lo que se desea o hacerlo de una manera débil” por tanto se detectan que existen oportunidades de mejora.

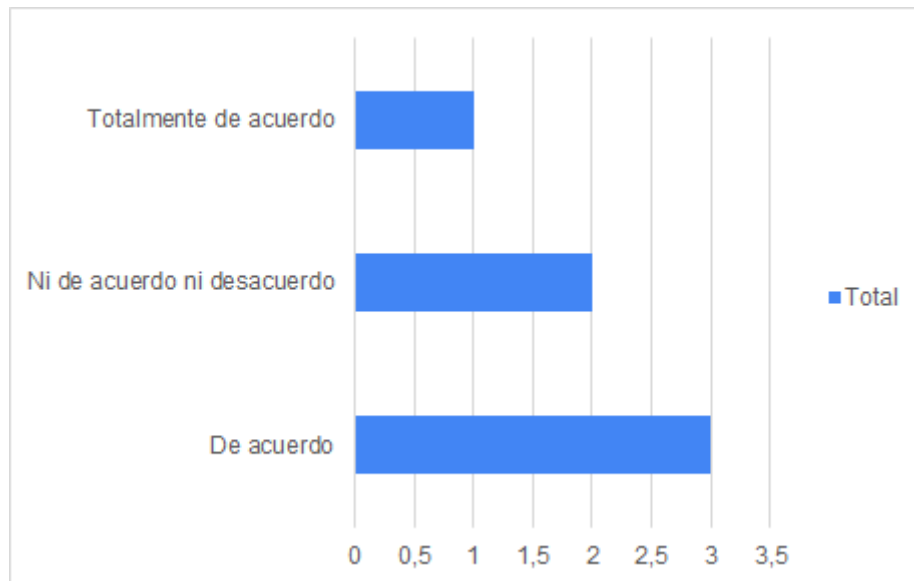
Figura No. 27: Percepción sobre el establecimiento de una comunicación con necesidad de poder o dominio de parte de las jefaturas



Fuente: elaboración propia.

Existen rasgos del estilo de comunicación agresiva (*figura 27*) que presentan las jefaturas, ya que, al consultarles sobre la existencia de poder o dominio en el proceso de comunicación, un 33% afirma estar de totalmente de acuerdo, un 17% de acuerdo un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 17% en desacuerdo. Como se mencionó anteriormente, existen oportunidades de mejora en los estilos de comunicación que existen actualmente por parte de las jefaturas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, se deben idear estrategias que permitan transformar el estilo de comunicación existente por una asertiva.

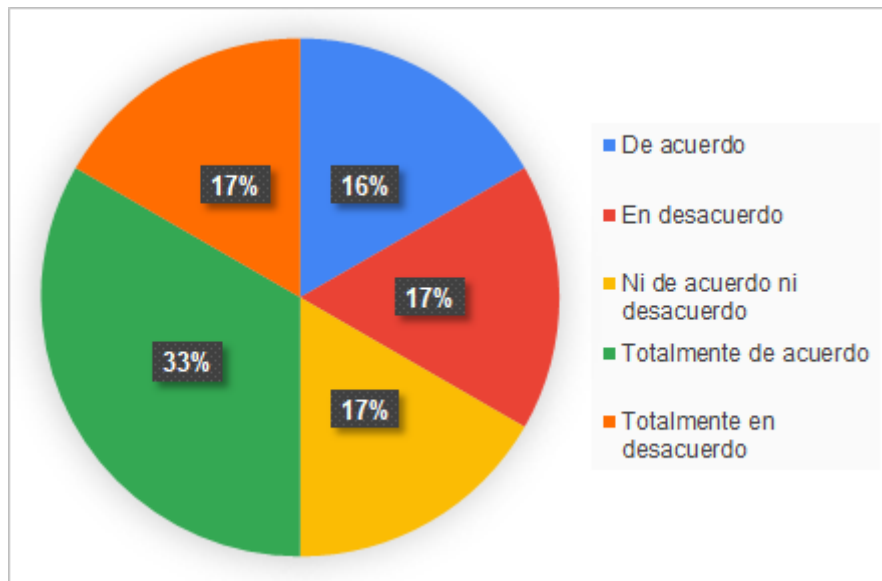
Figura No. 28: Percepción sobre el espacio de trabajo como uno donde se puede brindar y comunicar ideas y sentimientos propios sin menospreciar el de los otros



Fuente: elaboración propia.

Se puede ver que (figura 28) un 50% afirma estar de acuerdo en poseer dicha capacidad, un 17% afirma estar totalmente de acuerdo y un 33% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Otra conceptualización de comunicación asertiva la exponen Jiménez y Marín (2018), constituyéndose como la “capacidad de transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de otros de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa” (ROCA, Elía, 2003, p.10) (p.25). Además, se define como una habilidad promotora de autoestima saludable, y contribuye de manera apreciable al desarrollo de relaciones interpersonales facilitadoras de crecimiento personal y satisfacción emocional en los individuos (Zaldivar, 2006, p.11)” (Jiménez y Marín, 2018, p.28).

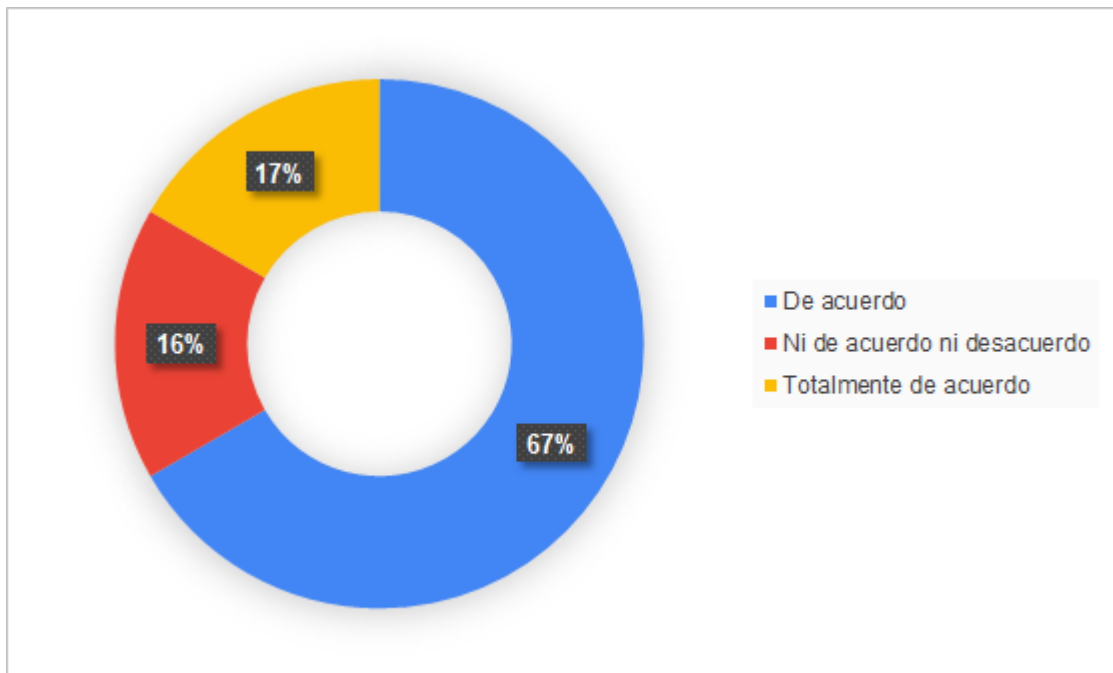
Figura No. 29: Percepción sobre la capacidad básica para llevar a cabo un proceso de solución de conflictos en su equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Para fines de este trabajo académico (*figura 29*) nos vamos a centrar en la proporción de los participantes que está en desacuerdo (17%) y totalmente en desacuerdo (17%) que afirma no poseer el conocimiento de dichas acciones, las cuales, aunque sea la minoría que no las conoce es necesario que queden claras para la totalidad de la población. Según Murphy (2007), citado por Calderón, H. existen diversas formas de resolver conflictos de manera asertiva, en las que es necesario saber controlar las emociones, y mostrarse con una actitud pasiva, con el fin de lograr el mejor manejo de la situación. Por tanto, se incluirán dichas acciones en el modelo para que sean conocidas y reforzadas por todos.

Figura No. 30: Capacidad de comunicar a todas las partes implicadas en el conflicto la opinión de la situación de manera sencilla y comprensible evitando personalizar

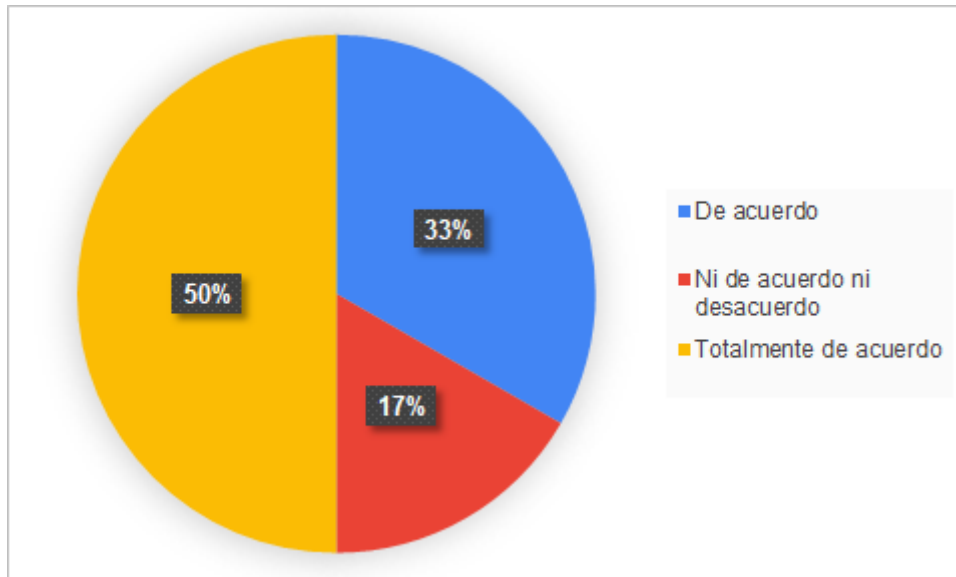


Fuente: elaboración propia

En relación con la capacidad de identificación de los intereses de las personas involucradas en un conflicto, los colaboradores del CFBNCR presentan una fortaleza. Además, se indica que:

la separación de intereses no debe necesariamente traducirse en disputas constantes. Los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales. Los intereses contrapuestos crean la necesidad de debatir y negociar; el interés en común brinda el impulso que permite llegar a un compromiso y a un acuerdo. Los conflictos se pueden prevenir y resolver gracias al accionar de las partes mismas, sin intervención de terceros. También se pueden prevenir y resolver mediante servicios prestados por organismos respaldados u operados por el estado o por empresas del sector privado. (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 17)

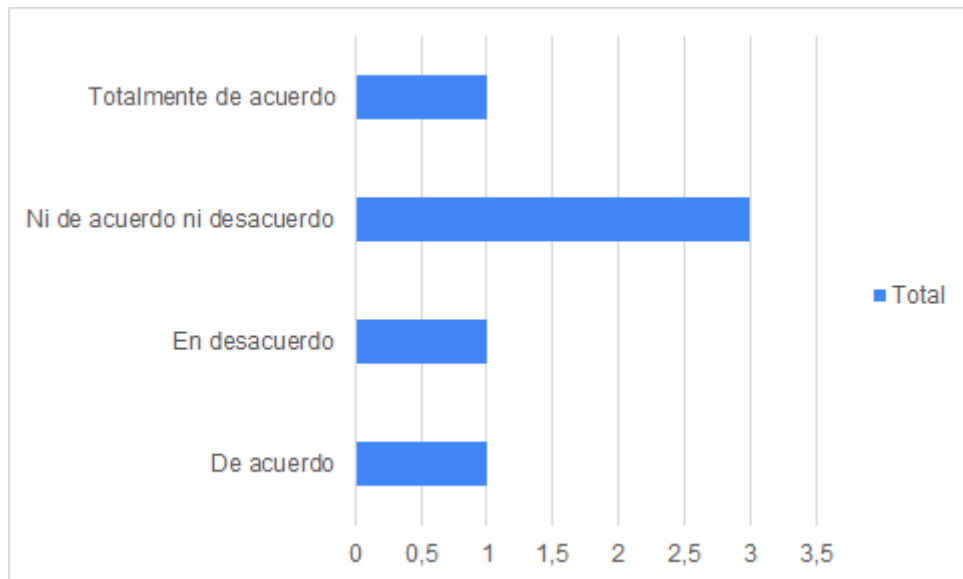
Figura No. 31: Consideración de los colaboradores como personas con mayor interés en el bienestar colectivo que el individual



Fuente: elaboración propia.

En relación con el trabajo en equipo se muestra que un 50% afirma estar totalmente de acuerdo en poseer mayor interés por el bienestar colectivo que el individual frente a un 33% que está de acuerdo en poseerlo y solo un 17% afirma no estar de ni acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados permiten mencionar que en los colaboradores del CFBNCR pareciera existir un nivel óptimo de trabajo en equipo.

Figura No. 32: Percepción sobre la consideración de alternativas propuestas por los diferentes miembros del equipo a la hora de tomar decisiones



Fuente: elaboración propia.

En este apartado (*figura 32*) encontramos una oportunidad de mejora, puesto que existen opiniones variadas en la consideración por parte del equipo gerencial de las alternativas propuestas de los miembros del equipo cuando se toman decisiones. Se deberá sugerir aquí acciones específicas para lograr procesos que integren y se evalúen los panoramas, y las decisiones no queden centralizadas solo en el equipo gerencial, sino que se pueda escuchar al resto del equipo para intentar buscar balances, contra pesos y consensos.

3.3 Análisis de los resultados

3.3.1 Inteligencia emocional

Inicialmente, tanto el grupo de colaboradores representativos como el equipo gerencial afirman estar totalmente de acuerdo y/o de acuerdo con poseer las capacidades emocionales para enfrentar situaciones demasiado difíciles. Pese a esto, los colaboradores representativos expresan que, ante un momento difícil, generalmente experimentan emociones como frustración, conmoción, tristeza, entre otras. Sin embargo, se esfuerzan por guardar la calma, analizar las oportunidades y meditar. Los gerentes por su parte afirman que para enfrentar estas situaciones se debe realizar una gestión correcta de la inteligencia emocional; aceptando la realidad de las cosas, tomando en consideración cuáles aspectos pueden controlarse o no, y poniendo en práctica la empatía, y la escucha. Sin embargo, es importante mencionar que uno

de los miembros del equipo gerencial expresó abiertamente tener problemas con esta situación, ya que, al momento de hacer frente a algunas situaciones difíciles en el entorno organizacional o personal, tiende a reaccionar de manera explosiva.

Tomando como referencia los aportes de Daniel Goleman, se debe tener en cuenta que cada emoción provoca diversas reacciones en el organismo. Por ejemplo “el enojo aumenta el flujo sanguíneo en las manos, con el miedo la sangre se retira del rostro (lo que explica la palidez y la sensación de quedarse frío, y el amor activa el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de lucha)” (Goleman, p.15, 1995). En lo anterior se afirma que no es incorrecto que los colaboradores perciban emociones como las mencionadas por ellos mismos anteriormente, es más bien parte de la naturaleza humana reaccionar de una manera u otra, ante determinado estímulo. Sin embargo, es necesario incluir en el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales, herramientas de autorregulación que les permita gestionar adecuadamente aquellas emociones que ante un momento difícil puedan generar problemas de carácter intrapersonal o interpersonal.

Adicionalmente en relación con los procesos de toma de decisiones se muestran contrastes de opiniones, los cuales generan un precedente de confusión de significados entre los términos emoción y sentimiento. Esta confusión no es meramente conceptual sino más bien de aplicabilidad, y esto se debe a que “en un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental” (Goleman, p.15, 1995). Es por lo anterior, que en algunas ocasiones podría resultar sumamente difícil lograr un balance entre las dos para tomar las decisiones adecuadas. Ambos grupos (colaboradores representativos y gerentes) afirman considerar las emociones como un factor importante en la toma de decisiones, pero posteriormente con el desarrollo del grupo focal, por una parte, los colaboradores representativos en su mayoría indican que ni las emociones prevalecen sobre el sentimiento, ni los sentimientos sobre las emociones. Expresan que, para tomar una decisión, primeramente, analizan el contexto y a partir de ahí hacen uso de la emoción, o el sentimiento para decidir. Además, un colaborador afirmó abiertamente decidir únicamente tomando en cuenta sus emociones. Los gerentes por su parte exponen dos posiciones contradictorias en su discurso, inicialmente afirman no tomar decisiones basándose en emociones, puesto que las mismas deben primero ser apaciguadas. Pero la disparidad de las opiniones radica en que también afirman que, para tomar decisiones, tanto la emoción como el sentimiento deben incluirse. Goleman (1995) brinda un aporte importante sobre el estudio de la Inteligencia Emocional al mencionar que

Los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho de las posibilidades que ofrece la fría lógica (...) las emociones, pues, son importantes para el ejercicio de la razón. En la danza entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones instante tras instante. (p.31)

Como se mencionó, el ser humano posee dos mentes; una que piensa y otra que siente, por lo tanto, también existen dos tipos de inteligencia, tal cual lo confirma Goleman (1995) porque “en cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento en la vida es determinado por ambos” (p.32). En relación con la evaluación de esta habilidad en los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica Sucursal de Puntarenas, se puede deducir que, aunque exista conocimiento y consciencia de conceptos que forman parte de la inteligencia emocional, es necesario realizar una aproximación teórica sobre aquellos conceptos vitales de la Inteligencia Emocional. Tomando como referencia El Colegio de Antares (2015) las características básicas de la IE son; consciencia de sí mismo, autocontrol, motivación, y empatía por tanto el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales a través de las metodologías más oportunas enfocados en dichas características promoverá el desarrollo y/o la creación planes de acción que permitan estimular esta habilidad, ya que “la inteligencia emocional se refiere al uso inteligente de las emociones: de forma intencional se logra que las emociones trabajen con el objetivo de guiar al comportamiento y ayuden a pensar de manera que mejoren los resultados” (Colegio de Antares, 2015, p.1). Asimismo, el modelo propuesto por Goleman de las cinco competencias (conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlar las emociones, capacidad de motivarse, reconocimiento de las emociones ajenas, control de las emociones) deberá ser tomado en cuenta para aprender a leer ambientes, contextos, comprender de manera profunda las emociones y reacciones propias e intentar comprender a los demás a través de la empatía, será vital para incrementar el ejercicio de la inteligencia emocional no solo dentro del ambiente laboral de los colaboradores, sino que esto sea proyectado en todas las áreas de su vida posibles. Por tanto, los postulados de Goleman fundamentados en Gardner sobre las teorías de las inteligencias múltiples, es un insumo necesario para ejercitar esta habilidad en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, debido a las deficiencias encontradas en relación con el manejo de emociones y sentimientos. Como se mencionó anteriormente, estas deficiencias no radican únicamente en aspectos teóricos sino más bien de aplicación. Por esta razón, mediante la puesta en práctica de estos supuestos teóricos es posible implementar por medio del modelo de

habilidades psicosociales, mejoras en el conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlarlas, e incluso el reconocimiento de las emociones ajenas. “En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental” (Goleman, 1995, p.15). Entonces existen dos tipos de inteligencias, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal (inteligencias múltiples):

La inteligencia intrapersonal por su parte constituye una habilidad correlativa - vuelta hacia el interior- que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz” (Goleman, 1995, p.40) de igual manera se define como “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta”. (Goleman, 1995, p.41)

Mientras que la inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más le motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. Asimismo, es importante conocer que “la inteligencia interpersonal supone la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” (Goleman, 1995, p.40).

Mediante la incorporación de material teórico-práctico en relación con la teoría de las inteligencias múltiples se busca desarrollar en las personas participantes del modelo propuesto, un sentido de consciencia y conocimiento propio, para así poder comprender y gestionar los procesos por los cuales atraviesan en una manera más asertiva, para posteriormente intentar crear reflexión y empatía con los procesos de quienes les rodean, construyendo una salud mental más equilibrada y sana, buscando cambios de adentro hacia afuera de las personas participantes.

3.3.2 Comunicación asertiva

En relación con la comunicación asertiva, se muestran suficientes indicios que permiten reconocer una necesidad real, la cual amerita la implementación de manera inmediata, de estrategias que potencien esta habilidad. En primera instancia se debe mencionar que la comunicación “es construir con el otro un entendimiento común sobre algo (...) afirman que la comunicación es el fenómeno perceptivo en el cual dos consciencias comparten en la frontera”

(Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007, p.29) y justamente en relación con ese “entendimiento común ideal” es donde surge la primera inconsistencia por mejorar; mientras los colaboradores representativos afirman que es difícil comprender la comunicación que existe en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, puesto que la transmisión de mensajes, señales y creación de significados por parte de las jefaturas no es clara, el grupo de gerentes afirma en su totalidad que dichas características de comunicación forman parte de su estilo, puesto que están completamente seguros que todos los mensajes, señales y significados son recibidos y comprendidos de manera correcta por los receptores, es decir, los mismos afirman que sí existe una comunicación basada en el entendimiento común de los participantes.

Por otra parte, se muestra que existe por parte de las jefaturas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, rasgos propios del estilo de comunicación pasiva, puesto que un 50% de los colaboradores representativos mencionan que en algunas ocasiones la comunicación produce ansiedad, especialmente cuando les corresponde cubrir puestos con funciones diferentes a las que realizan en su habitualidad. Señalan, además, que la comunicación no fluye, hay falta de liderazgo y posturas defensivas por parte de las jefaturas; falta profesionalismo, ética y empoderamiento. Asimismo. Se debe mencionar que la comunicación pasiva consiste en no comunicar lo que se desea o hacerlo de una manera débil, con demasiada suavidad o timidez, ocultando lo que se piensa en contenido o intensidad (1990 en Elizondo, M., 2005, p. 33)” (Gañán, 2018, p.21).

En contraparte, los gerentes expresan que hay buena comunicación, que la misma se caracteriza por ser abierta y fluida. Adicionalmente, también se observan rasgos del estilo de comunicación agresiva, puesto que los colaboradores representativos en algunas ocasiones han logrado identificar la existencia de comportamientos no asertivos durante los procesos de comunicación, especialmente relacionados al temor. Cabe resaltar que “el comportamiento agresivo es más complejo y las personas que se muestran agresivas imponen sus decisiones sin permitir a los demás que tomen las suyas, resultando ser un comportamiento inapropiado”. (Gañán, 2018, p.21)

Por tanto modificar el estilo de comunicación actual en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, se encuentra en el segundo punto de mejora en relación con el ejercicio de la comunicación asertiva, ya que “los estilos pasivo y agresivo son los dos extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo asertivo, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales,

no verbales y paraverbales de la comunicación (Van der Hofstandt, 2005)” (Corrales et al, 2017, p.61)

De acuerdo con estos resultados, se puede afirmar que el estilo de comunicación que se practica realmente por parte de las jefaturas no es el óptimo, dicho estilo está inclinado a los extremos opuestos no ideales en relación con la comunicación. Por tanto, el modelo de desarrollo de habilidades blandas deberá incluir acciones concretas que permitan situar a dicho estilo de comunicación hacia “el centro” de la línea representada por la comunicación asertiva, debido a que “la asertividad no es un “rasgo” de las personas, el individuo no es “asertivo, o “no asertivo”, sino que un individuo se comporta asertivamente, o no asertivamente en una serie de situaciones”. (Jiménez y Marín, 2018, p.28). Lo anterior permite comprender que es una habilidad que se puede desarrollar o bien trabajar para mejorar diariamente.

Asimismo, se exponen puntos de mejora, ambas partes (colaboradores representativos y grupo de gerentes) reconocen la necesidad de mejorar de manera paulatina, los colaboradores representativos señalan que se deben implementar métodos por departamentos; puesto que la comunicación no siempre es uniforme, ya que entre los diversos departamentos hay muchas diferencias generacionales, de funciones, entre otras. Es decir que haya una línea general de comunicación para todos los colaboradores y que esta se divida en sublíneas personalizadas por departamento donde la información llegue a sus receptores de manera clara y ordenada. Finalmente, entre las cualidades con las que caracterizan todos los participantes de la investigación al clima laboral ideal en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, sería aquel donde exista confianza, lealtad, sanidad emocional, compromiso, escucha, sentido de pertenencia y motivación.

3.3.3 Resolución de conflictos

En primera instancia, se detecta el desconocimiento por parte de algunos colaboradores representativos de las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de solución de conflictos. Aunque este desconocimiento hace referencia a un porcentaje minoritario de la población, es importante aclarar que es necesario que, en un entorno laboral, la totalidad de los colaboradores conozcan los principios básicos para llevar a cabo un proceso de resolución de conflictos de manera eficiente. Además, teniendo en cuenta que los conflictos suelen presentarse de forma natural en las organizaciones, es necesario que exista un camino a seguir en caso de que estos ocurran. Tomando en consideración a Murphy (2007), citado por Calderón, H. (2017), es posible afirmar que existen diversas formas de resolver conflictos de

manera asertiva, en las que es necesario saber controlar las emociones, y mostrarse con una actitud pasiva, con el fin de lograr el mejor manejo de la situación, tomando en consideración las acciones básicas para la resolución de conflictos (*ver anexo 9*) que nos propone este mismo autor.

Ambos grupos (colaboradores representativos y gerentes) coinciden en poseer las habilidades necesarias para identificar los intereses de las personas involucradas en un conflicto. El equipo gerencial por su parte afirma en su mayoría poseer la capacidad de integración de alternativas e intereses de las a partes involucradas en los distintos conflictos. Esta afirmación hace referencia a una característica fundamental de un buen proceso de resolución de conflictos, la cual se centra en promover la colaboración mutua, así como buscar soluciones conjuntas que beneficien a todas las partes, así como integrar las diferencias y los intereses de las personas en conflicto (FUPROVI, 2008, p.16).

El equipo gerencial, además, afirma que no solo integra de manera eficiente, sino que además comunica a las partes implicadas su opinión de manera sencilla y comprensible evitando personalizarla. Estos aspectos se muestran como un indicador positivo en relación con esta habilidad, ya que un fin importante de la resolución de conflictos, es tratar de identificar soluciones y aspectos positivos derivados del conflicto, como destaca el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo: “la separación de intereses no debe necesariamente traducirse en disputas constantes. Los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales” (2013, p. 17).

Adicionalmente, se detectan debilidades en relación con el manejo de los conflictos, principalmente de los colaboradores, puesto que expresaron dificultad para mantener la calma ante los conflictos y se alejan del problema. Asimismo, argumentan que, dependiendo del ambiente general del conflicto, así serán sus reacciones. En otras palabras, si el ambiente del conflicto se maneja en un marco de respeto y negociación, su actitud será tranquila y asertiva, mientras que, si el ambiente de conflicto es hostil, irrespetuoso, su comportamiento probablemente será bochornoso. Estos resultados reflejan un abordaje que no es del todo acorde con los manejos adecuados de un conflicto propuestos por Fuquen (2003), (*ver nexa 10*). Este aspecto no es meramente favorable, ya que, según los principios de la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y la solución óptima de conflictos, estos deben resolverse en un ambiente ético y profesional. Por otra parte, mediante el grupo focal, al menos dos

colaboradores mencionaron que nunca se alejan del conflicto, no se esconden, sino que lo enfrentan.

Asimismo, los gerentes exponen que ante un conflicto ellos llaman a las partes implicadas, buscan la fuente correcta de la información, indagan sobre las partes involucradas, implementan la empatía y priorizan la situación. En relación con esto, es importante reconocer que una de las condiciones importantes para resolver conflictos positivamente, consiste en “tener información adecuada y oportuna sobre el problema o situación que genera el conflicto. Esto significa conocer las causas que provocan la situación conflictiva. (...) Conocer estos hechos de forma oportuna, antes de que el conflicto se agrave, hace que la situación se vea desde otra perspectiva” (2008, p.13).

Del mismo modo se debe agregar que un miembro del equipo gerencial afirmó abiertamente que le costaba mucho ser objetivo, puesto que no lograba separar la parte humana o emocional de la situación conflictiva. La falta de objetividad muchas veces se relaciona con la débil gestión de las emociones, en las que generalmente se actúa por impulsos, y reaccionamos de manera distinta de acuerdo con el contexto, con emociones como la ira o el enojo, lo cual puede llegar a empeorar la situación. Aunado a esto, FUPROVI destaca que una forma de manifestar las cosas de manera eficiente en un conflicto, sin ofender a la otra persona y sin enojarse, consiste en la estrategia denominada: “hablar desde mi persona” la cual establece:

Para hablar de esta manera, se usa una fórmula que consiste en tres partes: La primera se inicia con la palabra cuando (explicamos el comportamiento o el hecho que generó el descontento o la frustración); seguimos con la frase yo me siento (explicamos el sentimiento que genera esa situación o comportamiento), y finalizamos con porque (explicamos los efectos que tiene para uno el comportamiento o la situación que nos molestó). (2008, p.26)

Finalmente, los gerentes reconocen la existencia de oportunidades de mejora en esta área, lo cual, de acuerdo a la información recopilada, permite reforzar la necesidad de un modelo que permita dar espacio a la creación de espacios oportunos para la implementación de estrategias de resolución de conflictos en el entorno laboral.

3.3.4 Trabajo en equipo

Es importante destacar que, en cuanto a la habilidad de trabajo en equipo, se presenta una discrepancia significativa entre la percepción de los colaboradores, y el equipo gerencial. Por una parte, estos últimos indican que la habilidad del trabajo en equipo está muy bien desarrollada en este ambiente laboral, puesto que las metas se alcanzan de manera eficiente, y los indicadores de la sucursal siempre son excelentes. Estos aspectos desde la perspectiva del equipo gerencial reflejan una labor eficiente de los equipos de trabajo, la cual se encuentra orientada principalmente al logro de metas y objetivos. Este factor responde a una característica referente a la definición de trabajo en equipo, la cual, según Valverde, et al, “el equipo es un grupo donde el trabajo y las responsabilidades son compartidas por sus integrantes en mayor o menor grado dependiendo del modelo de acción adoptado, proporcionando los aportes disciplinarios correspondientes, dentro de una dinámica particular y global que tiene como meta básica la consecución de objetivos externos” (s.f. p.2).

Por otra parte, los colaboradores describen que en el entorno laboral existe respeto, sin embargo, en ocasiones prevalece un ambiente hostil entre las jerarquías y colaboradores. Se logra identificar que, aunque se están alcanzando resultados favorables, el entorno laboral no es percibido de manera totalmente positiva por parte de los colaboradores representativos, aspecto que se ve intensificado con cierta inconformidad en la eficiencia de las tareas llevadas a cabo por algunos colaboradores, los cuales evaden su responsabilidad dejando algunos trabajos difíciles a otros compañeros, lo cual se convierte en un recargo de labores para estos colaboradores. Estos factores según Ayoví (2018), son evidencia de debilidades en los equipos de trabajo, ya que

En el trabajo en equipo son básicas la cooperación de la comunicación y la información entre sus miembros, porque en esta nueva y novedosa dinámica de trabajo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo, incluye, además, la organización de los roles de dicho equipo, imprimir unas dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del trabajador y la estabilidad laboral. (p.61)

Del mismo modo, estas diferencias de perspectivas entre ambos sectores, refleja una necesidad latente en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, que amerita ser abordada de mejor manera por el equipo gerencial, ya que estos al desempeñar un rol de liderazgo y dirección en la institución, tienen el deber identificar estas necesidades y tratar de solucionarlas. Tomando en cuenta a Valverde et al,

La toma de decisiones debe partir de una adecuada recolección de información, discusión, comunicación y evaluación de tareas por parte de los miembros del equipo. Tomando decisiones y compartiendo las mismas con los otros miembros, la tarea se hace más fácil y efectiva. El hecho mismo de tomar decisiones se convierte en un posibilitador obstáculo del proceso grupal, en la medida que se adecúe o no a las normas, propósitos, modelo de equipo, y supremacía situacional que tienen cada una de las disciplinas representadas en un momento dado. Es decir, el liderazgo depende del modelo de equipo de que se trate y su ajuste a las normas del grupo y situaciones que se tratan. (s.f. p.3)

En relación con esto, los colaboradores señalan una clara ausencia de decisiones estratégicas y de acciones correctivas para los colaboradores que se recargan en los otros compañeros. Un factor clave es esta marcada diferencia de perspectivas entre ambos sectores, los cuales están percibiendo la habilidad de trabajo en equipo de manera totalmente contradictoria. Asimismo, estar en cada una de las partes de un equipo de trabajo, ya sea como directivo o colaborador, requiere una gran responsabilidad, como destaca Ayestarán;

En la medida en que los miembros del equipo son dueños del proceso, hay una implicación personal en los fallos del proceso. Esto es cierto tanto para los equipos de mejora como para los equipos directivos, aunque esta implicación es mayor en los equipos directivos. (...) De ahí que sea tan importante para los equipos directivos y para los equipos de mejora saber implicarse personalmente en un proceso y, a la vez, saber distanciarse del mismo para analizar los fallos que encontramos en el desarrollo del proceso. (2005, p.17)

Por esta razón es necesario involucrar la habilidad trabajo en equipo como una de las habilidades claves en la elaboración del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales que fortalezca el liderazgo gerencial del conglomerado financiero.

De igual manera, el equipo representativo de colaboradores menciona otras debilidades referentes a la habilidad de trabajo en equipo, entre las que se destacan la ausencia de transparencia de la información que se maneja a nivel interno, ambiente de negatividad por parte de los colaboradores para llevar a cabo labores de manera grupal, poca honestidad para expresar hacia los otros lo que se puede corregir, y sobre todo la falta de una escucha activa que involucre las opiniones de cada uno de los colaboradores para el mejoramiento de las actividades de trabajo en equipo.

Otro aspecto importante que considerar en relación con el trabajo en equipo es la necesidad de un mejor acompañamiento y capacitación en el ingreso a nuevos puestos, ya que

en ocasiones este proceso de nivelación ocurre “sobre la marcha”, lo que repercute en la productividad de la institución, ya que otros colaboradores tienen una responsabilidad adquirida de capacitar a los colaboradores en estos nuevos puestos, dando espacio a demoras en la atención y un deficiente servicio al cliente.

Del mismo modo, es fundamental mencionar que el equipo gerencial en su totalidad afirma darle mayor importancia al interés colectivo frente al individual, mientras que las respuestas de los colaboradores tienden en su mayoría a darle mayor importancia a este elemento, pero una parte minoritaria no le parece relevante, ni irrelevante. Este aspecto unido a la disponibilidad para realizar tareas de manera conjunta, y a su visión como elementos clave en la consecución de metas a nivel organizacional, son percibidos de manera positiva en la conformación de un equipo de trabajo de acuerdo a algunas características que establece Ayoví (2018) entre las que se destacan la responsabilidad individual y colectiva, que el trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta, y que sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros. (p.64)

Por otra parte, es importante mencionar que el equipo gerencial muestra una percepción positiva en cuanto al valor e importancia de las propuestas de los colaboradores en la toma de decisiones, no obstante, los colaboradores reflejan que sus opiniones, aunque son escuchadas, pocas veces son tomadas en consideración para la toma de decisiones en las que pueden formar parte. Este aspecto constituye un factor clave que repercute no solo en la habilidad de trabajo en equipo, sino que también se encuentra relacionado a la habilidad de comunicación asertiva, desde la cual debe prevalecer un estilo de comunicación que fomente y motive la participación de las partes y que permita que las opiniones sean tomadas en consideración para la mejora del clima laboral.

Por último, es necesario mencionar que el equipo de colaboradores representativos menciona una necesidad de mejora en la formación de un sentido de pertenencia por parte del equipo gerencial, el cual debe trabajar en el sistema de reconocimientos, dando énfasis a celebrar los resultados positivos, mediante un enfoque orientado a un sistema de incentivos no económicos.

Capítulo IV

Modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas para el año 2022

Bach. Krissia Michelle Chaves Solís

Bach. Jhostin Fernández Morales

Bach. Sandro Jesús Montero Rojas

4.1 Selección y definición del tema

La era actual es el resultado de un sinnúmero de cambios y transformaciones a nivel global, que han permitido el desarrollo y crecimiento en la mayoría de las áreas que componen nuestra sociedad. No obstante, este crecimiento acelerado, aunque ha traído consigo ventajas principalmente en innovación y tecnología, se ha visto obstaculizado por fenómenos de carácter sistémico, tal es el caso del virus SARS-CoV-2 que ha afectado a la población mundial desde finales del año 2019.

La pandemia de COVID-19 ha evidenciado que numerosos países no están preparados para responder eficazmente a una crisis extrema. La emergencia desbordó rápidamente los sistemas de salud pública desencadenando una crisis económica, financiera y del mercado laboral en la mayoría de los países afectados. (Organización Internacional de Trabajo, 2021, p.59)

Esta problemática, unida a la sistematización de procesos, ha desencadenado en que la fuerza laboral se vea en la necesidad de disputar más que nunca por un espacio, en el que el ser humano en competencia con las máquinas se ha convertido en reiteradas ocasiones en un “objeto” que fija sus metas en solo trabajar y ganar dinero. Por esta razón, las diversas teorías de la administración a lo largo de los últimos años han enfocado sus esfuerzos en desarrollar estrategias que permitan disminuir este efecto, en el que se reconozca a los colaboradores como personas, y que cuenten con las capacidades para sobrellevar los factores limitantes que se presentan en las organizaciones debido al manejo de las emociones, como el estrés y la poca comunicación, etc. Esto deriva en resultados beneficiosos que puede traer consigo la implementación de prácticas y comportamientos sociales que permitan mayor integración entre los colaboradores, mejorar el desempeño en el trabajo de equipo, y sobre todo alcanzar mejores resultados organizacionales por medio de la motivación y liderazgo.

Cabe destacar que las habilidades psicosociales permiten la apertura de un sinnúmero de oportunidades, no solo a nivel institucional o empresarial, sino también individual. Por esta razón, mediante el desarrollo de este proyecto de investigación, se pretende dotar al cuerpo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales, el cual aportará conocimientos y herramientas que les permita desarrollar y potenciar sus competencias y las de los colaboradores a cargo, haciendo énfasis en las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

4.2 Problema de investigación

¿Cómo elaborar la propuesta de un modelo de habilidades psicosociales, basado en la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo; para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022?

4.2.1 Descripción del problema

Debido a la limitada capacitación y dotación de herramientas para los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, así como los resultados obtenidos en la “*Semana de la Realimentación*” realizada por la Dirección Corporativa de Desarrollo en el 2020, se detectaron oportunidades de mejora que presenta el equipo gerencial y el resto del equipo de colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal Puntarenas y, por lo tanto, se han identificado de manera preliminar los siguientes comportamientos:

- Utilización deficiente de la autoridad que se le ha delegado a cada líder.
- Poco involucramiento y participación del personal que el equipo gerencial tiene a cargo.
- Desinterés real por el bienestar del personal que los líderes tienen a cargo.
- Desmotivación del personal (equipo de trabajo) para obtener los resultados.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo general

Fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022 mediante el desarrollo de las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Proporcionar de manera oportuna los fundamentos teóricos sobre las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo para el conocimiento de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

2. Identificar las actividades lúdicas precisas que desarrollen las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo que impacten el liderazgo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

3. Recomendar herramientas evaluativas para conocer los resultados de la aplicación del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo en el liderazgo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

4.4 Justificación

Las habilidades psicosociales, así como su aplicación en diversas áreas de la cotidianidad, han adquirido mayor relevancia con el transcurrir de los años. Este tema logra despertar interés en muchos líderes organizacionales, involucrando tanto instituciones públicas, como privadas, ya que, mediante la implementación de habilidades psicosociales, se promueve un mejor desempeño de las personas en el área laboral, profesional, social y académica. Además, permiten un crecimiento personal enriquecedor, dando espacio a un entorno de armonía en la sociedad. Específicamente para los profesionales que laboran para la banca estatal es necesario poseer las habilidades comunicativas para generar experiencias con los clientes, ser claros, precisos en todos los canales en los cuales se establezca relación con estos. Asimismo, resulta importante poseer capacidad de adaptación y gestión al cambio, ya que como se pudo observar con la pandemia del 2020 generada por el virus COVID-19 el orden micro y macroeconómico puede modificarse en poco tiempo de manera gradual o repentina. Por tanto, uno de los principales desafíos que enfrenta el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica es alcanzar las metas con éxito, brindando calidad en la gestión y administración de los recursos públicos, para lo cual es necesario el trabajo comprometido de cada uno de sus colaboradores.

Dicho esto, es necesario mencionar que el presente modelo de desarrollo de habilidades psicosociales surge de los resultados obtenidos producto de la evaluación de la “Semana de la Realimentación” realizada por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano en el año 2020. Los resultados ponen en evidencia algunas oportunidades de mejora que presenta el equipo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal Puntarenas. Gestionar de manera óptima la autoridad delegada en cada líder, generar un mayor involucramiento y participación del personal que del equipo, prestar mayor atención al

bienestar general del personal, así como alcanzar altos niveles de motivación en los colaboradores para obtener los resultados forman parte de los aspectos sobre los cuales el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales impactará directamente.

La implementación del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales además dotará al equipo gerencial de herramientas que permitan desarrollar y potenciar sus competencias, incentivando directamente la consolidación de equipos de alto rendimiento al mismo tiempo que se construya un ambiente sano y un equipo de trabajo comprometido y fiel al Banco Nacional.

4.5 Fase preparatoria

4.5.1 Perfil de los participantes

El modelo ha establecido como población prioritaria exclusivamente a aquellos servidores públicos de la nación costarricense que presten sus servicios como funcionarios bancarios en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas. Según Aguilar y Fonseca (2010) existe un perfil de competencias generales del funcionario público, por tanto, es necesario hacer énfasis en las mismas para construir de manera oportuna el perfil de los participantes del presente modelo. Entre las características personales deseables que debe poseer un funcionario público resaltan

- Organizativa-institucional: Compromiso organizacional, Esmero/Escrupulosidad, y Organización/Orden.
- Interrelacional y de Servicio: Orientación al cliente, Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo.
- Motivacional y Ética: Proactividad, Integridad personal, Responsabilidad y Autoaprendizaje.
- Autorregulación: Trabajo bajo presión, Adaptabilidad/ Flexibilidad y Resolución de problemas/Negociación.
- Cognitiva: Pensamiento conceptual, Pensamiento funcional y Pensamiento operativo. (Aguilar y Fonseca, p.45)

Los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, se caracterizan por poner en práctica las creencias y valores fundamentales del Conglomerado, las cuales son colaboración, escucha, innovación y negocios

sostenibles y responsables. Además, principios éticos previamente establecidos forman parte de su perfil; respeto a la dignidad, igualdad y diversidad de personas, cumplimiento de la legalidad, objetividad profesional, lealtad, rectitud (Código de Conducta del CFBNCR, p.4, 2021). Asimismo, los participantes del modelo podrán ser representados por aquellos funcionarios que se desempeñen en la Sucursal de Puntarenas sin importar el puesto. Dentro del proceso podrán ser incluidos; funcionarios del módulo de información, cajas, tesorería, plataformistas, auxiliar operativo, supervisor operativo, supervisor comercial, enlaces de crédito, ejecutivos de crédito, aprobadores de crédito y el gerente. Es importante resaltar que también deben considerarse otros criterios relacionados con la paridad en la participación, asegurando en lo posible igualdad en la inclusión de hombres y mujeres en el proceso.

Dada la naturaleza del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo es necesario definir los criterios básicos deseables de los colaboradores sobre la base cualitativa, las cuales permiten establecer el perfil de cada uno de los participantes en la implementación del modelo. Lo anterior, tomando como referencia los fundamentos teóricos, así como la representatividad observable en los colaboradores del CFBNCR Sucursal de Puntarenas (*ver tabla 1*).

Cuadro No. 4: Criterios básicos deseables que componen el perfil de los participantes del Modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas

<p>Persona con voluntad general: es una persona que tiene visión global y no intereses propios.</p>	<p>Sentido de pertenencia organizacional: es una persona que se siente identificada con y por la organización a la que brinda su fuerza laboral</p>
<p>Valor de compromiso y responsabilidad: disposición para llevar a cabo las tareas que se le asignan, buscando la excelencia y tiempos de entrega establecidos.</p>	<p>Papel enfocado a la comunicación: es una persona que prioriza el ejercicio comunicativo anteponiendo éste antes de cualquier toma de decisiones.</p>
<p>Altruismo: persona que antepone el bienestar, ideales colectivos o general en comparación al particular o individual.</p>	<p>Deseo de adquirir conocimiento: persona que encuentra satisfacción en la adquisición constante de nuevo aprendizaje.</p>

<p>Oportunidad de mejora: persona que de manera objetiva va más allá en los análisis para encontrar soluciones.</p>	<p>Disposición al servicio: persona que siempre se encuentra en disposición de colaborar.</p>
<p>Papel innovador /proactivo en la organización: es una persona con iniciativa, ideas y flexible ante los cambios.</p>	<p>Flexibilidad y adaptación al cambio: persona que sabe ajustarse a las externalidades y realidades del entorno inmediato para el que pretende actuar.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.5.2 Perfil de los facilitadores

En concordancia con el punto anterior, es importante considerar algunas de las características que debe tener la persona facilitadora:

1. Podrán ser facilitadores del modelo únicamente aquellas personas que formen parte de la lista de colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, específicamente en la Sucursal de Puntarenas, que hayan sido capacitados con el modelo, así como las personas autoras de este modelo.
2. Colaboradores que previamente demuestren poseer conocimientos teóricos básicos y destrezas comprobadas mediante atestados que así lo indiquen en relación con las habilidades psicosociales especialmente; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.
3. Colaboradores que desempeñen algún puesto de mando, mando medio o bien el Gestor de Cambio y Cultura de la Sucursal de Puntarenas.
4. Colaboradores que no desempeñen alguno de los puestos descritos en el punto tres siempre y cuando hayan concluido con el proceso de capacitación del presente modelo. Eso les otorgará la preparación necesaria para replicarlo las veces que se consideren pertinentes.
5. Los facilitadores deben mostrar en su gestión laboral diaria comportamientos asertivos alineados con las habilidades psicosociales que potencia dicho modelo, deberán promover un marco de respeto, escucha activa, solidaridad, trabajo en equipo, tolerancia, tomando como referencia las evaluaciones de desempeño actitudinal aplicado por el banco anualmente a cada colaborador. Por último, entre los facilitadores debe prevalecer actitudes como las siguientes; compromiso y responsabilidad,

altruismo, sentido de pertenencia institucional, disposición al servicio, papel innovador y adaptabilidad al cambio.

4.5.3 Recursos disponibles

Con la ejecución del proceso de formación del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, se requiere contar con el apoyo humano y económico para llevarlo a cabo. Por tanto, dichos recursos son detallados a continuación.

4.5.4 Talento humano

Reconociéndose como uno de los recursos más importantes para ejecutar el modelo, el talento humano en este caso se ve representado por los colaboradores que facilitan el proceso de formación. Idealmente se debe contar con tres colaboradores que se encarguen de ejecutar todas las indicaciones plasmadas para concluir exitosamente los tres módulos de capacitación. Dichos facilitadores se deberán distribuir las tareas entre ellos, ya que deben planificar aspectos de las capacitaciones como; toma de los tiempos de ejecución, explicación del contenido teórico, organización y ejecución de las actividades lúdicas, entre otras asignaciones específicas relacionadas a la puesta en marcha del modelo. Del mismo modo, contar con colaboradores dispuestos a ser capacitados resulta importante, ya que es la razón de ser del modelo, aquellas personas dispuestas a adquirir nuevos conocimientos y habilidades que traerán consigo beneficios directos para su vida laboral y personal.

4.5.5 Mobiliario y equipo

La infraestructura en la cual se debe desarrollar el modelo también deberá ser especificada. Se requiere de un espacio grande donde se pueda reunir a un máximo de 15 personas por proceso formativo. Los sitios ideales para desarrollar las actividades de las capacitaciones se representan por salas de reuniones grandes, lobbies amplios, entre otros.

Entre el mobiliario requerido destacan sillas y mesas para que los participantes puedan tomar apuntes y realizar las actividades que así lo demanden. Es importante mencionar que dicho mobiliario no siempre será necesario, dependiendo de la

naturaleza de la actividad los mismos deberán moverse. Con respecto al equipo se necesitarán parlantes, una computadora portátil, proyector de video, así como un dispositivo que permita tomar fotografías para documentar el proceso.

4.5.6 Materiales

Las actividades que se desarrollarán dentro del proceso de formación requieren pocos materiales, sin embargo, es importante mencionar que dependiendo de la actividad podrán necesitar unos u otros. A continuación, se establecerá una lista de materiales generales, así como su costo monetario aproximado lo que permitirá construir un pequeño presupuesto para desarrollar los módulos.

Cuadro No. 5: Costo aproximado en colones costarricenses del desarrollo de los módulos de capacitación

<i>Material</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio aproximado en colones costarricenses</i>
Hojas blancas	2 resmas	¢2 380
Lapiceros	4 cajas de lapiceros	¢6 390
Cartulinas	5 unidades	¢1 500
Marcadores	3 unidades	¢2 000
Masking tape	2 unidades	¢2 300
Globos	1 paquete grande	¢2 000
Vasos plásticos	2 paquetes	¢1 500
Cinta adhesiva	2 unidades	¢1 000
Lana	2 ovillos	¢2 500
TOTAL		¢21 750

Fuente: elaboración propia.

***Nota: El costo de los recursos se asignan tomando como referencia los datos de precios de una reconocida librería en Costa Rica en el II semestre del 2021**.*

4.6 Descripción de la situación actual

Se ha evidenciado el papel fundamental que desempeñan las habilidades psicosociales en la vida de los individuos; las cuales permiten entre otros aspectos, proyectarse de manera positiva en el entorno familiar, a nivel de comunidad, y sobre todo en el ámbito laboral y profesional, lo cual da espacio a mejoras en las relaciones interpersonales, aumento de productividad y motivación, y un clima laboral saludable.

Profundizar los conceptos de inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, permiten ampliar el conocimiento, dando como resultado una preparación teórica-metodológica óptima para el desarrollo de dicho modelo, ya que se abordan aspectos como el origen y/o comportamiento de cada habilidad en el sistema cerebral humano, la importancia de su aplicabilidad en las relaciones sociales, así como los beneficios directos que estas representan para las organizaciones, entre otras. Para esto se realiza un análisis dentro de la institución para conocer las principales características del clima laboral del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, así como los antecedentes existentes en relación con manejo de la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, resolución de conflictos y al trabajo en equipo, esto en la Sucursal de Puntarenas.

Para la recolección de los datos relacionados a los antecedentes propiamente del manejo de las habilidades psicosociales en estudio, se debe mencionar que la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica toma un papel importante en el desarrollo del modelo. A dicha unidad se le solicitó cualquier tipo de sistematización de procesos relacionados con la operatividad y desarrollo de habilidades blandas dentro de los colaboradores del Conglomerado, entendiéndose procesos como; encuestas, censos, talleres, certificaciones, entrevistas, etcétera, lo anterior para el periodo que comprende entre el año 2014 y el año 2020. Ante dicha solicitud, la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano indica que no existe ninguna sistematización de información en relación con esta temática. Por consiguiente, y con el objeto de sentar evidencia sobre la operatividad y desarrollo de las habilidades blandas o psicosociales dentro de los colaboradores del Conglomerado, se toma como referencia la herramienta del “Campus BN” el cual es la plataforma educativa virtual que el Banco Nacional de Costa Rica pone a disposición de sus colaboradores para adquirir nuevos conocimientos. Es una “universidad” en la cual desde los

candidatos aspirantes a ocupar puestos de trabajo dentro de la institución reciben sus primeras formaciones, hasta los colaboradores actuales gestionan su proceso de desarrollo profesional. Además, el “Campus BN” es el único antecedente que se registra sobre el desarrollo de habilidades blandas en el conglomerado, ya que este cuenta con cuatro secciones básicas, en la cual una de ellas tiene material didáctico sobre dicha temática.

En síntesis, los cursos que se ofrecen en el “Campus BN” son poco estructurados y muy breves, ya que su metodología es muy simple y solo consiste en leer un archivo tipo PDF donde se explica, *grosso modo*, en qué consiste el tema a estudiar, además se debe visualizar un vídeo que refuerza la materia teórica y finalmente se debe realizar un aprendizaje activo para comprobar el conocimiento adquirido, contestando una serie de preguntas. Otro hecho que permite establecer los antecedentes de la institución en relación con esta temática, y que al mismo tiempo justifica el desarrollo de este modelo lo constituye la “Semana de la Realimentación” realizada por la Dirección Corporativa de Desarrollo en el año 2020. Los resultados de esta evaluación ponen en evidencia algunas debilidades que presenta el equipo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal Puntarenas y, por lo tanto, se han identificado de manera preliminar las siguientes oportunidades de mejora:

- Fortalecer la autoridad que se delegada a cada líder.
- Incentivar a los colaboradores a involucrarse en actividades construyan un equipo más participativo.
- Construir bienestar en equipo integrando líderes y colaboradores.
- Reorientar el trabajo en equipo para la obtención de los resultados.

Se concluye que el tema de las habilidades blandas; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo no ha sido muy desarrollado dentro del banco, o al menos, no se ha promovido un desarrollo oportuno debido a las particularidades circunstanciales que trae consigo la labor bancaria, la cual es demandante en tiempo, es dinámica, y los controles internos son muy rigurosos. Asimismo, elaborar un modelo para el desarrollo de habilidades psicosociales requiere reunir esfuerzos para los cuales no siempre hay disponibilidad para planear y ejecutar. Es por esto que el modelo de habilidades psicosociales representa un producto innovador para dicha institución, ya que, con la propuesta del mismo, no solo permitirá fortalecer el liderazgo gerencial, sino que constituye un beneficio directo para todo el conjunto de la institución.

4.7 Resultado evaluación diagnóstica

Posterior a conocer el problema principal de la investigación, así como sus antecedentes es necesario realizar una síntesis de los resultados obtenidos de la evaluación diagnóstica. Para recopilar dicha información se recurrió al uso de técnicas de recolección cualitativa, específicamente; se aplicó cuestionarios y se llevó a cabo dos grupos focales, en ambos casos uno para los colaboradores representativos y otro para el equipo gerencial. Los resultados obtenidos son expuestos a continuación, clasificados por cada una de las habilidades psicosociales que comprenden el modelo; inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

4.7.1 Inteligencia emocional

- Los dos grupos en estudio (grupo de colaboradores representativos y equipo gerencial) presentan dos formas de reaccionar ante momentos difíciles. Los colaboradores representativos generalmente experimentan emociones como frustración, conmoción, tristeza, entre otros. Los gerentes por su parte afirman que para enfrentar estas situaciones realizan una gestión correcta de la inteligencia emocional.
- En relación con los procesos de toma de decisiones se muestra un contraste de opiniones, los cuales generan un precedente de confusión de significados entre los términos emoción y sentimiento. Esta confusión no es meramente conceptual sino más bien de aplicabilidad.
- Con la evaluación de la inteligencia emocional en los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica Sucursal de Puntarenas, se puede deducir que, aunque, exista conocimiento y consciencia de conceptos que forman parte de la inteligencia emocional, es necesario realizar una aproximación teórica sobre aquellos conceptos vitales que la comprenden; autocontrol, motivación, y empatía.
- Se constata que, según los postulados de Goleman fundamentados en Gardner sobre las teorías de las inteligencias múltiples, son un insumo necesario que se deberá incluir en el presente modelo para ejercitar esta habilidad en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica Sucursal de Puntarenas, ya que generará un mejor el conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlarlas, e incluso el reconocimiento de las emociones de las demás personas (inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal).

4.7.2 Comunicación asertiva

- En relación con la comunicación asertiva, se muestran suficientes indicios que permiten reconocer una necesidad real, la cual amerita la implementación de manera inmediata, de estrategias que potencien esta habilidad donde surge la primera inconsistencia por mejorar; mientras los colaboradores representativos afirman que la transmisión de mensajes, señales y creación de significados por parte de las jefaturas no es clara, el grupo de gerentes afirma en su totalidad que sí existe una comunicación basada en el entendimiento común de los participantes.
- Existe por parte de las jefaturas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas rasgos propios del estilo de comunicación pasiva. También se observan rasgos del estilo de comunicación agresiva. Se debe modificar el estilo de comunicación actual, incluyendo acciones concretas que permitan situar a dicho estilo de comunicación hacia “el centro” de la línea representada por la comunicación asertiva.
- Se evidencia la necesidad de mejorar de manera paulatina, los colaboradores representativos señalan que se deben implementar métodos por departamentos; puesto que la comunicación no siempre es uniforme, ya que entre los diversos departamentos hay muchas diferencias generacionales, de funciones, entre otras.

4.7.3 Resolución de conflictos

- Se detecta el desconocimiento por parte de algunos colaboradores representativos de las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de resolución de conflictos.
- Ambos grupos (colaboradores representativos y gerentes) coinciden en poseer las habilidades necesarias para identificar los intereses de las personas involucradas en un conflicto. Estos aspectos se muestran como un indicador positivo en relación con esta habilidad, ya que un fin importante de la resolución de conflictos, es tratar de identificar soluciones y aspectos positivos derivados del conflicto.
- Se presentan debilidades en relación con el manejo de los conflictos principalmente de los colaboradores representativos, puesto que expresaron dificultad para mantener la calma ante los conflictos y se alejan del problema. Asimismo, argumentan que dependiendo del ambiente general del conflicto así serán sus reacciones.

- Un miembro del equipo gerencial manifestó dificultad para ser objetivo, puesto que no lograba separar la parte humana o emocional de la situación conflictiva. La falta de objetividad muchas veces se relaciona a la débil gestión de las emociones, en las que generalmente se actúa por impulsos, y reaccionamos de manera distinta de acuerdo al contexto, con emociones como la ira o el enojo, lo cual puede llegar a empeorar la situación.

4.7.4 Trabajo en equipo

- En relación con la habilidad de trabajo en equipo, se presenta una discrepancia significativa entre la percepción de los colaboradores, y el equipo gerencial. Por una parte, estos últimos indican que la habilidad del trabajo en equipo está muy bien desarrollada en este ambiente laboral, puesto que las metas se alcanzan de manera eficiente, y los indicadores de la sucursal siempre son excelentes. Por otra parte, los colaboradores describen que en el entorno laboral en ocasiones prevalece un ambiente hostil entre las jerarquías y colaboradores.
- Se logra identificar que, aunque se están alcanzando resultados favorables, el entorno laboral no es percibido de manera totalmente positiva por parte de los colaboradores representativos. Existe inconformidad en la eficiencia de las tareas llevadas a cabo por algunos colaboradores, los cuales evaden su responsabilidad dejando algunos trabajos difíciles a otros compañeros, lo cual se convierte en un recargo de labores para estos colaboradores.
- Los colaboradores representativos señalan una clara ausencia de decisiones estratégicas y de acciones correctivas para los colaboradores que se recargan en los otros compañeros.
- Existe una marcada diferencia de perspectivas entre ambos grupos (colaboradores representativos y equipo gerencial), los cuales están evaluando el desarrollo cotidiano de la habilidad de trabajo en equipo de manera totalmente contradictoria.
- Se muestran otras debilidades referentes a la habilidad de trabajo en equipo, entre las que se destacan la ausencia de transparencia de la información que se maneja a nivel interno, ambiente de negatividad por parte de los colaboradores para llevar a cabo labores de manera grupal, poca honestidad para expresar hacia los otros lo que se puede corregir, y sobre todo la falta de una escucha activa que involucre las opiniones de cada uno de los colaboradores para el mejoramiento de las actividades de trabajo en equipo.

- Necesidad de un mejor acompañamiento y/o capacitación en el ingreso a nuevos puestos, ya que en ocasiones este proceso de nivelación ocurre “sobre la marcha” lo que repercute en la productividad de la institución, porque son los mismos compañeros de departamento los que en la mayoría de las ocasiones capacitan dando espacio a demoras en la atención y un deficiente servicio al cliente.
- El equipo gerencial muestra una percepción positiva en cuanto al valor e importancia de las propuestas de los colaboradores en la toma de decisiones, no obstante, los colaboradores reflejan que sus opiniones, aunque son escuchadas, pocas veces son tomadas en consideración para la toma de decisiones.
- El grupo de colaboradores representativos menciona una necesidad de mejora en la formación de un sentido de pertenencia por parte del equipo gerencial, el cual debe trabajar en el sistema de reconocimientos, dando énfasis a celebrar los resultados positivos, mediante un enfoque orientado a un sistema de incentivos no económicos.

4.8 Indicaciones generales del proceso de formación

4.8.1 Protocolo COVID

Dado el contexto en el cual se ejecutará el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales se debe aclarar que será obligatorio aplicar el protocolo COVID, acatando las disposiciones del Ministerio de Salud de Costa Rica en atención a la pandemia, así como los aspectos propuestos por el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en relación con esta situación. Específicamente para el desarrollo de las sesiones de la capacitación se deberá:

1. Garantizar que todos los participantes, incluyendo facilitadores, utilicen la mascarilla correctamente.
2. Desinfección de los materiales como lapiceros, mesas, marcadores, entre otros. Antes, durante y después de la sesión.
3. Una vez se haya finalizado con actividades que requieran contacto físico (especialmente las actividades rompehielo) se deberá proporcionar un espacio de 5 minutos para que los participantes laven sus manos.
4. Contar con al menos tres unidades de alcohol en gel para que los participantes estén desinfectando sus manos constantemente.

5. Si algún participante manifiesta síntomas de resfriado o gripe no podrá asistir a la sesión y se realizará un abordaje especial para que este no incumpla con la asistencia y adquisición de los conocimientos.

4.8.2 Presentación

En este punto es necesario realizar la debida presentación de cada uno de los facilitadores del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales, incluyendo aspectos importantes como el nombre, puesto que desempeña, trayectoria bancaria, y cualquier otro dato personal que se considere pertinente para crear confianza y empatía con todos los participantes. Asimismo, indica el porqué cada uno de los participantes fueron convocados, qué es el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales; cómo nace, qué pretende, que aporta dicho proceso a sus vidas laborales y personales y cuál será la ruta metodológica por seguir, entre otros aspectos.

4.8.3 Reglas de convivencia:

Establecer las reglas que serán utilizadas durante la formación permite mostrar la formalidad de dicho proceso, además permitirán que la puesta en marcha del modelo se encuentre bajo el marco de respeto, tolerancia y armonía y la interacción sea fluida. Dichas reglas serán las siguientes:

- 1- Prestar total atención a las intervenciones realizadas por los facilitadores, así como los demás participantes, evitando hacer uso de distractores como teléfonos celulares, computadoras, entre otros.
- 2- Levantar la mano cada vez que se quiera tomar la palabra para lograr una mejor expresión de las ideas y opiniones.
- 3- Ser tolerante a las opiniones de los demás incluso cuando las mismas no son compartidas.
- 4- Los participantes podrán interactuar, aportar y ampliar temas cuantas veces consideren necesarias en el desarrollo de la sesión, siempre y cuando su intervención sea respetuosa.
- 5- La puntualidad será tomada como parte del compromiso que cada uno de los participantes ha adquirido con el proceso.

4.8.4 Módulos de formación:

Los módulos que componen el proceso de capacitación del presente modelo de desarrollo de habilidades psicosociales se encuentran sustentados en los aportes teóricos del

liderazgo gerencial el cual es “un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa” (Páez, 2004, p.80) Debido a la naturaleza del CFBNCR se puede afirmar que un gerente bancario podrá poseer grandes capacidades y conocimientos, pero si no logra establecer la alineación correcta entre él, sus colaboradores y las estrategias organizacionales no será suficiente para realizar una gestión óptima.

Dicho modelo incluye en su proceso de capacitación y formación el desarrollo de cuatro módulos. Los módulos comprenden cada una de las cuatro dimensiones del liderazgo gerencial propuestas por Freire. Tomando en consideración que los participantes del modelo serán funcionarios bancarios que deberán dedicar tiempo extra de su jornada laboral usual, el proceso de formación bajo cada uno de los módulos deberá garantizar que el contenido teórico-práctico sea brindado de manera oportuna, concisa y concreta. Por tanto, se contemplan tres módulos de formación que se llevarán a cabo en dos sesiones de trabajo (una por semana) de dos horas cada una. El día y la hora quedarán a discreción de los facilitadores y los participantes del modelo, con el objetivo de tomar la decisión en consenso. En la tabla 3 se detalla la información de estos.

Tabla No. 1: Estructuración de los módulos de capacitación fundamentados en las cuatro dimensiones del liderazgo gerencial, 2021

<i>Módulo</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Elementos descriptivos</i>	<i>Habilidad por desarrollar</i>	<i>Duración</i>
Módulo I “Descubriendo el universo en mi interior”.	Liderazgo personal.	1.El continuo del liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse	Inteligencia emocional	Dos sesiones (una por semana) de dos horas cada una.

		<p>a sí mismo.</p> <p>Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional.</p> <p>2.Tiene mucho que ver con el desarrollo de las habilidades blandas.</p> <p>3.Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal, es decir; yo con yo mismo, el conocimiento de</p>		
--	--	---	--	--

		<p>uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.</p>		
<p>Módulo II</p> <p>“Relaciones sanas con los otros”.</p>	<p>Liderazgo de influencia</p>	<p>1. El continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan</p>	<p>Comunicación asertiva.</p>	<p>Dos sesiones (una por semana) de dos horas cada una.</p>

		<p>confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. 2.Es el desarrollo de habilidades blandas que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás.</p>		
<p>Módulo III</p> <p>“La mejor estrategia es el liderazgo”.</p>	<p>Liderazgo estratégico y de resultados.</p>	<p>1.El liderazgo estratégico permite adquirir postura, establecer rumbo, orientar acciones y alinear los esfuerzos del trabajo en equipo.</p> <p>2.El liderazgo de resultados es la consecuencia del auto</p>	<p>Resolución de conflictos y trabajo en equipo.</p>	<p>Dos sesiones (una por semana) de dos horas cada una.</p>

		<p>liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional.</p>		
--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia con información tomada de Freire, S. (2012). Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional.

4.8.5 Actividades rompehielo y actividades lúdicas:

El uso de actividades rompehielo será necesario cada vez que se vaya a iniciar una de las seis sesiones, ya que permiten eliminar barreras y paradigmas como el miedo y la vergüenza, creando cohesión de grupo, sentido de pertenencia y desconexión con el mundo exterior a la sesión de capacitación.

De igual manera la utilización de actividades lúdicas permite establecer una relación teórica práctica donde los participantes del proceso puedan poner a prueba los aprendizajes obtenidos mediante actividades basadas en las características propias de cada habilidad, permitiendo así “aprender haciendo”.

En el apartado de anexos se encuentran algunas actividades rompehielo de presentación, energizantes y motivantes, así como ejemplos de actividades lúdicas para su uso en el desarrollo del proceso, las mismas se encuentran clasificadas por las habilidades psicosociales; inteligencia emocional, comunicación, resolución de conflictos y trabajo en

equipo. Los facilitadores podrán escoger las actividades rompehielo y lúdicas a su discreción, las cuales están ubicadas en la guía del apartado de anexos del presente modelo, en este apartado se establecen aspectos como; propósito, descripción, usos materiales, y duración. Cabe resaltar que estas actividades son de dominio público, se consideró recomendar actividades que fuesen de fácil acceso e implementación para todas y todos.

4.8.6 Objetivos del módulo/sesión:

Al inicio de cada sesión se deberá dar a conocer los objetivos que se alcanzarán todos los participantes al finalizar la misma. Así como la agenda a seguir, la cual establece la ruta metodológica para alcanzar aprendizajes del Modelo de desarrollo de habilidades psicosociales.

4.9 Metodología

El equipo facilitador se dispone a seguir las pautas de cada módulo de formación, dónde se ha establecido una relación directa entre la teoría y las actividades lúdicas propuestas en cada uno de los módulos, integrando técnicas como presentaciones con filmas que almacenan las explicaciones generales de cada una de las habilidades que se desean trabajar, además de actividades y recursos audiovisuales que promueven una mejor comprensión de cada habilidad.

La ruta metodológica sobre las actividades, recursos y presentaciones están graficadas por una programación al final de cada módulo para seguir paso a paso denominadas “diagramas del proceso”.

4.9.1 Módulo I: “Descubriendo el universo en mi interior”

Al finalizar este módulo los participantes podrán:

6. Conocer ampliamente el concepto de habilidades psicosociales, así como el impacto que las mismas tienen en el ambiente empresarial y/o institucional.
7. Comprender las diferencias existentes entre habilidades “duras” y “blandas”.
8. Ampliar el concepto de liderazgo gerencial tomando en cuenta sus cuatro dimensiones.
9. Identificar las principales características de la inteligencia emocional, así como las diferencias existentes entre los conceptos emoción y sentimiento.

10. Reconocer y entender sus propios sentimientos, emociones, temperamentos y aquellas formas de percibir su propia realidad.
11. Interpretar asertivamente los estímulos externos tomando como base los postulados de la teoría de las inteligencias múltiples.
12. Poner en práctica todo lo aprendido llevando a cabo dinámicas y actividades lúdicas.

***“Las habilidades psicosociales y el liderazgo gerencial en el entorno sociolaboral.
Construyendo saberes en equipo”***

Las habilidades psicosociales en los últimos años se han vuelto de las características más relevantes que los reclutadores buscan en la actualidad, ya que “complementan a las habilidades duras y permiten ejercer cualquier puesto de trabajo de forma excelente o, al menos, oportuna; haciendo que el puesto sea un éxito, pues mejora la adquisición de nuevos contenidos formales e informales del puesto y permite potenciarlo” (Fundación Emplea, 2020, p.9).

Por muchos años, el concepto de habilidades blandas resultó inexistente, las habilidades duras se consideraban como el único referente para catalogar a un buen o mal trabajador. Sin embargo, hoy es indispensable hacer la diferenciación entre una y la otra y el impacto que ambas ejercen en las personas, donde es vital desarrollar de manera conjunta ambos tipos de habilidades.

A diferencia de las habilidades duras, que describen las habilidades técnicas de una persona para realizar tareas específicamente definidas, las habilidades blandas son ampliamente aplicables en todos los trabajos. A menudo se afirma que las habilidades duras pueden lograr que la persona llegue a una entrevista de trabajo, pero se necesita

de habilidades blandas para obtener y mantener el trabajo, así como para liderar e influenciar a otros con éxito. (Fundación Emplea, 2020, p.10)

Es probable, que en muchas ocasiones se haya cuestionado si estas habilidades se traen de manera innata o si con el paso de los años se pueden desarrollar, por tanto, es necesario mencionar que “las habilidades blandas se obtienen en los diferentes contextos que las personas se encuentren desde el hogar, la educación, el ámbito social y personal. (Sánchez, 2016, p.43). Mujica menciona que

En cualquier caso, tanto las habilidades blandas como duras pueden ser desarrolladas (...) el conocimiento de habilidades duras es esencial en la etapa de inicio de la vida laboral. Para ascender y crecer, no son suficientes. Se requiere el dominio de habilidades directivas, que son transversales e indispensables para las personas que ocupan cargos en que, lo más importante, es la capacidad para desarrollar a otros. (s.f. p.2, 3)

Otra definición del término “soft skills” se puede entender como “las cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás aunque éstos posean similares habilidades y tipo de experiencia” (Tito y Serrano, 2016, p.63). Por otra parte, el desarrollo de las habilidades blandas no solo le permite a los individuos aprender a relacionarse con quienes le rodean sino con ellos mismos, reconociéndose y respetándose para posteriormente crear vínculos de convivencia sanos con los demás. Por esto, es que Mantilla, Oviedo, Hernández y Hakspiel (2015) definen las habilidades blandas como aquellas que “parten de la premisa que las personas tienen la capacidad de transformarse a sí mismas e intervenir el entorno en el que viven para construir el mundo que desean (p.407).

Asimismo, afirmando la relevancia que tienen las habilidades blandas en la sociedad estas “son llamadas del “saber ser”, “es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás” (Sánchez, 2016, p.41). Las habilidades blandas no solo otorgan una ventaja, sino que además constituyen una verdadera necesidad para la convivencia humana, las mismas se pueden aprender, desarrollar y transformar. Teniendo en claro que la vida cotidiana exige mucha responsabilidad ya que “las habilidades blandas no sólo son importantes para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida” (Vargas, 2019, p.19).

No obstante, al interior de los entornos organizacionales en ocasiones no se promueve un espacio o ambiente que permita el desarrollo de las habilidades blandas o psicosociales para el mejoramiento de la gestión, máxime las que tengan que ver con la gestión pública financiera. El ámbito laboral ha sido transformado en todos los sentidos, colaboradores de todas las áreas

han tenido que adaptarse a las nuevas demandas. Las gerencias, supervisiones y direcciones, entre otros puestos de poder e influencia cada vez requieren de mayores habilidades para ser desempeñados. No basta con poseer los estudios académicos necesarios y las habilidades duras desarrolladas para ocupar una gerencia, es necesario ahora poseer la capacidad de potenciar habilidades en los demás para poder ser un gerente verdaderamente influyente y exitoso.

La destreza de influir en los demás es tan necesaria como el dinero en los negocios actuales, ya que es a través de la influencia que se gestan cambios, acuerdos, consensos, altos niveles de productividad y bienestar social. Por tanto, se debe enfatizar que, aunque los conceptos de “gerente” y “líder” no son precisamente iguales, en el ideal empresarial un gerente debería poseer características de liderazgo para así poder alcanzar las metas propuestas bajo un ambiente de armonía donde se establezcan relaciones ganar-ganar en la empresa. Bajo esta premisa cobra relevancia el concepto de “liderazgo gerencial”. Del Prado (1998) menciona que “los líderes constituyen una posibilidad de ayuda, ya que nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos” (p.103).

El gerente bancario podrá tener grandes capacidades y conocimientos, pero si no logra establecer la alineación entre él, sus colaboradores y las estrategias organizacionales, no será suficiente para realizar una gestión óptima. En otras épocas, el gerente dedicaba la mayor cantidad de tiempo atendiendo únicamente a clientes importantes, en cambio ahora sus tareas han cambiado y su rol debe ser mucho más proactivo.

Freire (2012) define al liderazgo gerencial como

El proceso por el cual el gerente fija el propósito u objetivos para sus subordinados y logra que estos avancen voluntariamente junto con él en esa dirección, de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino. (p.29)

Se debe exponer que la parte medular del liderazgo gerencial lo constituyen sus cuatro dimensiones, las cuales por defecto permiten la construcción de la cultura organizacional. Tomando como referencia los aportes teóricos de Freire (2012) se puede mencionar que las dimensiones del liderazgo gerencial son las siguientes:

1) **Liderazgo Personal:** el continuo del liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Tiene mucho que ver con el

desarrollo de las habilidades blandas. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal, es decir, el “yo” consigo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

2) **Liderazgo de Influencia:** el continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Es el desarrollo de habilidades blandas que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás.

3) **Liderazgo Estratégico:** el tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo.

4) **Liderazgo de Resultados:** el liderazgo de resultados es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. (p.30, p.32)

“La Inteligencia emocional y nuestro bagaje emocional como valor de supervivencia”

Como bien su nombre lo indica, la inteligencia emocional se encuentra relacionada directamente con las emociones. Daniel Goleman en su libro “La inteligencia emocional” (1995) menciona que las emociones “nos permiten afrontar situaciones demasiado difíciles” (p.12). Esas emociones permiten hacer frente a situaciones complicadas a las cuales ningún ser humano está preparado, como por ejemplo la muerte de un familiar, mostrando la dirección o el camino que seguir para gestionar o sobrellevar dicha situación.

Aprender a gestionar las emociones es importante debido a que “nuestro bagaje emocional tiene un extraordinario valor de supervivencia” (Goleman,1995, p.13). Asimismo, Goleman expone que cada emoción provoca diversas reacciones en el organismo. Por ejemplo “el enojo aumenta el flujo sanguíneo en las manos, con el miedo la sangre se retira del rostro

(lo que explica la palidez y la sensación de quedarse frío, y el amor activa el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de lucha)” (Goleman, 1995, p.15).

Para aprender a gestionar la inteligencia emocional se deben adquirir conocimientos previos, para intentar comprender un poco el complejo funcionamiento del cerebro humano, ya que “en un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental” (Goleman, 1995, p.15). Es por lo anterior, que en algunas ocasiones podría resultar sumamente difícil lograr un balance entre las dos para tomar las decisiones adecuadas.

Ahora bien, en relación con las emociones es necesario conocer su surgimiento. Es en el cerebro humano donde emergen las mismas siendo el sistema límbico el que tiene la capacidad de generar respuestas ante diversos estímulos. Autores como López, Valdovinos, Méndez & Mendoza (2009) mencionan que “el sistema límbico es un conjunto de estructuras cerebrales que responden a ciertos estímulos ambientales produciendo respuestas emocionales; como: miedo, alegría, enojo o tristeza” (p.60). Además “este sistema regula las emociones y cómo los seres humanos reconocen y comparten las mismas (empatía)” (López et al., 2009, p.60)

Es importante aclarar que, aunque la emociones y los sentimientos tienden a tomarse como sinónimos estos no lo son, sin embargo, pese a su diferencia conceptual, ambos están estrechamente relacionados y coexisten el uno con el otro. Las emociones suelen ser las reacciones psicofisiológicas que ocurren en modo automático (expresiones emocionales). Estas según el Diccionario de la Real Academia Española (2021) son “las relaciones entre los procesos de los sistemas nervioso, muscular y endocrino y las actividades mentales y el comportamiento (párr.1). Por otra parte, los sentimientos funcionan como intérpretes de las emociones y se regulan mediante los pensamientos.

Para mantener una distinción semántica entre ambos términos, el término emoción a menudo es usado para referirse sólo al estado corporal (estado emocional, como por ejemplo una alteración en la frecuencia cardíaca y respiratoria, la contracción y relajación involuntaria de los músculos faciales y la emisión de sonidos), mientras que el término sentimiento se refiere únicamente a una sensación concreta (como pueden ser el miedo, la alegría, la ira, la tristeza, el placer o la ansiedad). (López et al., 2009, p.61)

Además, se debe recordar que las emociones son transitorias, poseen gran intensidad, aparecen de primero de manera muy rápida e inconsciente, mientras que los sentimientos son

de larga duración, complejos, menos intensos, son totalmente conscientes y aparecen después, por eso se dice que “sin emoción no hay sentimiento”.

Continuando con la dicotomía entre las emociones y los sentimientos, Goleman (1995) brinda un aporte importante sobre el estudio de la Inteligencia Emocional al mencionar lo siguiente “los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho de las posibilidades que ofrece la fría lógica” (...) y “las emociones, pues, son importantes para el ejercicio de la razón. En la danza entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones instante tras instante” (p.31).

Asimismo, como se mencionó anteriormente el ser humano posee dos mentes; una que piensa y otra que siente, por lo tanto, también se debe afirmar que existen dos tipos de inteligencia, tal cual lo afirma Goleman (1995) “en cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento en la vida es determinado por ambos” (p.32).

Fragoso (2019) afirma que la Inteligencia Emocional “es una serie de características clave para resolver con éxito problemas cotidianos a través de elementos como la automotivación, la empatía, la autoestima, la regulación de las emociones, las habilidades sociales” (p.10).

De igual manera, el Colegio de Antares (2015) fundamentándose en Daniel Goleman, menciona que

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (p.1)

Debido a esto, el papel que desempeña la inteligencia emocional es cada vez más notorio, en el ámbito empresarial, por ejemplo, es una cualidad que va adquiriendo mayor peso en los procesos de contratación, ya que esta le permite a los individuos implementar conductas más afectivas, y con mayores posibilidades de logro y desarrollo.

El Colegio de Antares resalta las principales características de la inteligencia emocional, siendo las siguientes:

1- Conciencia de sí mismo: se refiere a que las personas con alta inteligencia emocional suelen entender sus emociones, muestran disposición a tomar una mirada honesta a sí mismos, y conocen sus fortalezas y debilidades.

2- Auto control: se refiere a la capacidad de controlar las emociones y los impulsos. Las personas que se autocontrolan tienden a no enojarse y no tomar decisiones de forma impulsiva, ya que piensan antes de actuar.

3- Motivación: se entiende como la disposición de cada persona para lograr aplazar los resultados inmediatos del éxito a largo plazo. Las personas con alta inteligencia emocional se caracterizan por ser altamente productivas y son muy eficaces en lo que hacen.

4- Empatía: es la capacidad de identificar y entender los deseos, necesidades y puntos de vista de quienes nos rodean. (2015, p.2)

Daniel Goleman (1995) fundamentado en las teorías de inteligencias múltiples de Gardner expone que existen dos tipos de inteligencias, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más le motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. (p.40)

Asimismo, es importante conocer que “la inteligencia interpersonal supone la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” (Goleman, 1995, p.40).

Desde otra perspectiva

La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa - vuelta hacia el interior- que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz” (Goleman, 1995, p.40) de igual manera se define como “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta” (Goleman, 1995, p.41).

Para comprender mejor la diferenciación que existe entre ambas inteligencias se puede observar (*figura 1*) que toma como base los postulados de Daniel Goleman

Diagramas del proceso
“Aprender haciendo”

Figura No. 33: Bloque I, duración: 75 minutos aproximados

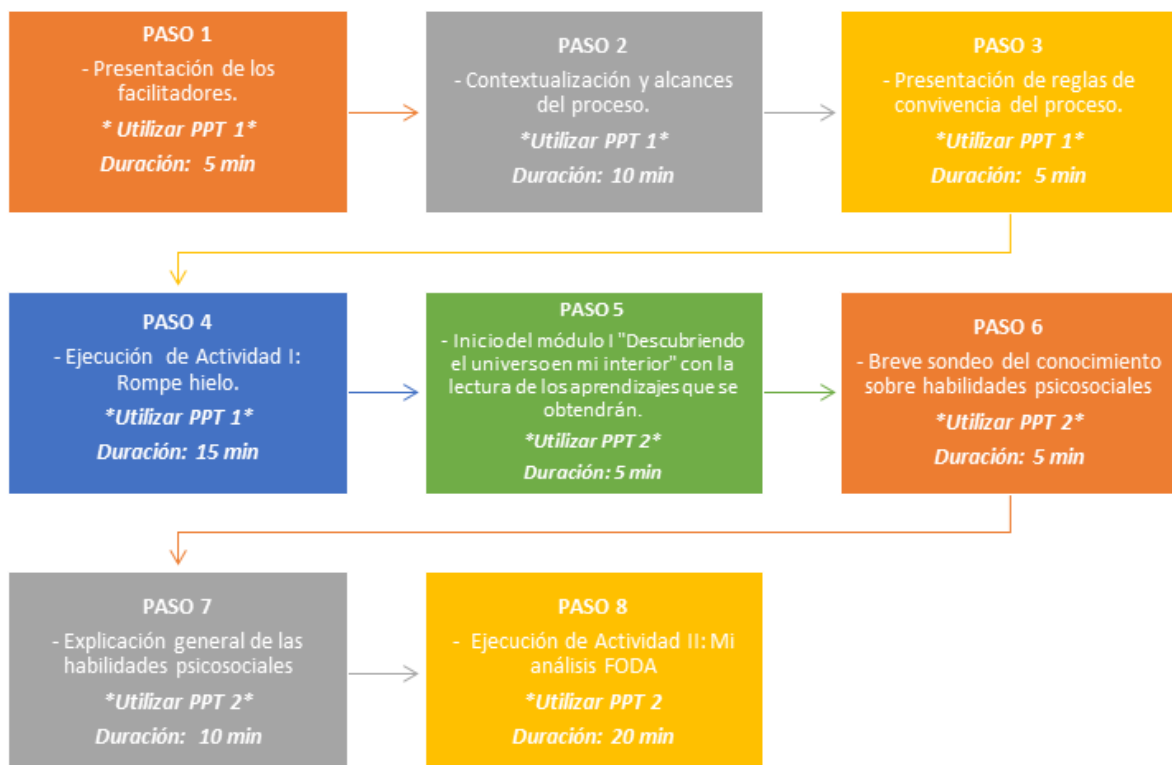
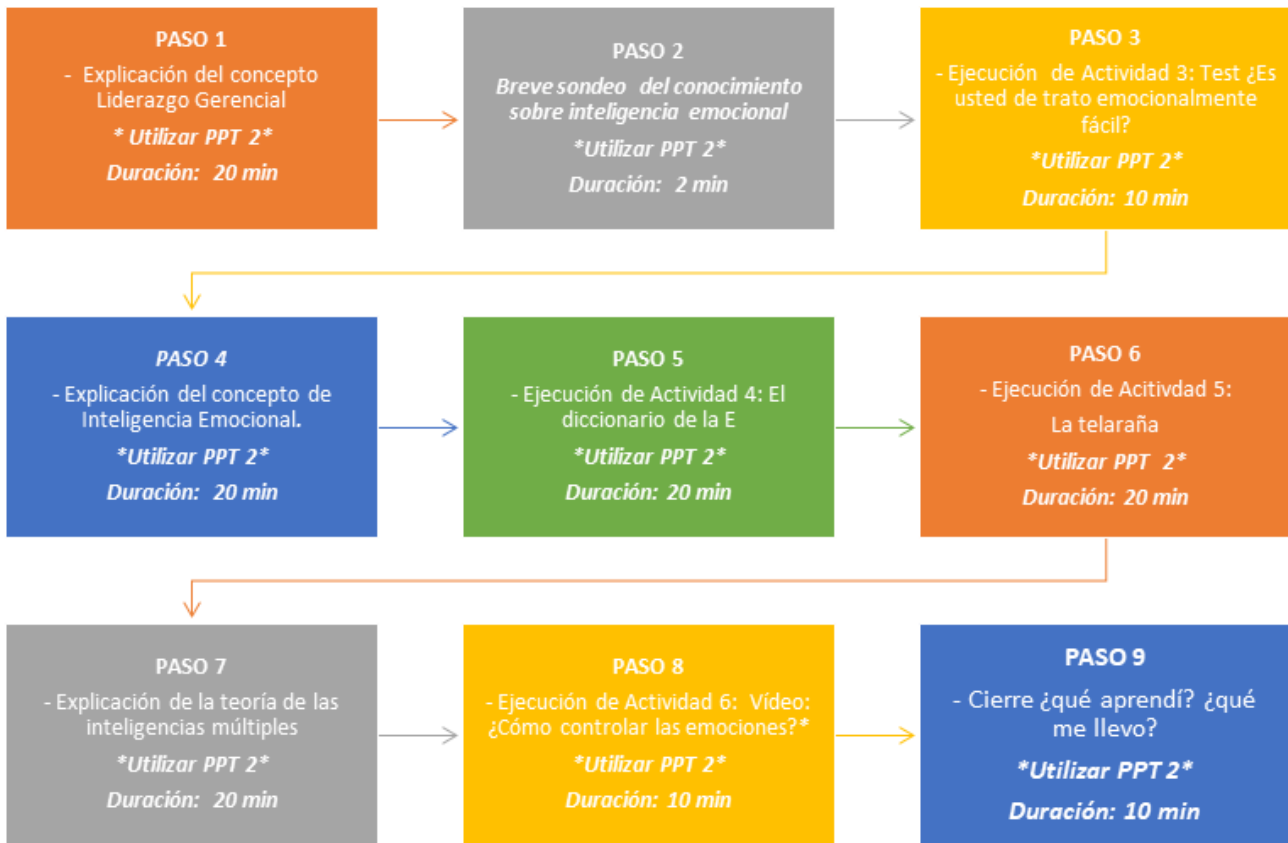


Figura No. 34: Bloque II, duración: 132 minutos aproximados



4.9.2 Módulo II: “Relaciones sanas con los otros”

Perfil de salida

Al finalizar este módulo los participantes podrán:

1. Conocer ampliamente el concepto de comunicación asertiva, así como el impacto de esta en el ambiente empresarial e institucional.
2. Comprender las dimensiones del liderazgo de influencia en el desarrollo de habilidades blandas.
3. Disponer de las herramientas necesarias para la gestión de las relaciones interpersonales como elemento importante en la comunicación.
4. Comprender el concepto de comunicación asertiva como el estilo óptimo de comunicación, así como su relación con el liderazgo de influencia.
5. Identificar las principales características de la comunicación asertiva en sus distintas formas de comunicación, verbal o no verbal.
6. Identificar los estilos de comunicación en el entorno laboral, de acuerdo con las características de la comunicación pasiva, agresiva y asertiva.
7. Poner en práctica todo lo aprendido llevando a cabo dinámicas y actividades lúdicas.

“Comunicar es compartir un entendimiento común sobre algo. Calibremos nuestra comunicación con asertividad”

La comunicación es “el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo (...) afirman que la comunicación es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera” (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007, p.29). Se debe prestar especial atención a estas definiciones sobre comunicación, ya que permiten cuestionar por qué el proceso de comunicación algunas veces resulta complejo y distorsiona las relaciones interpersonales, puesto que “comunicar es compartir un entendimiento común sobre algo” (p.29). Lamentablemente esa afinidad no siempre está presente, por tanto, la comunicación asertiva toma relevancia para el desarrollo del modelo de habilidades blandas o psicosociales. Teniendo en cuenta que cuando no se gestionan correctamente factores como la personalidad, percepciones, emociones, hábitos, actitudes, entre otros, se pueden presentar barreras de comunicación en las relaciones interpersonales.

Continuando con la definición del concepto de comunicación asertiva, Guardia (2009) menciona que este “es un proceso interactivo e interpersonal. Proceso, en cuanto se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente” (p.15).

De igual forma, los procesos comunicativos son definidos como “la transmisión de señales y creación de significados” (Guardia, p.15, 2009). De una manera más tradicionalista, “en el Diccionario de lingüística moderna de Álvarez Varó y Martínez Linares (1997) , aparece esta definición de comunicación: (13)”:

Llamamos 'comunicación' al proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación. (Guardia, p.16, 2009)

Es importante tomar en cuenta que “el acto comunicativo puede ser verbal o no verbal. El verbal es el oral, que tiene correspondencia con el habla. El no verbal es el que se expresa por medio de iconos, señales, símbolos” (Guardia, p.17, 2009).

Corrales, Quijano y Góngora (2017) afirman que existen tres estilos de comunicación; asertivo, pasivo y agresivo.

Los estilos pasivo y agresivo son los dos extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo asertivo, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación (Van der Hofstandt, 2005). La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. (Corrales et al, 2017, p.61)

La existencia de diferentes estilos de comunicación corresponde a las diferencias en personalidades de los individuos. Por esto, Gañán (2018) expone que “todos los seres humanos presentamos distintas formas de comportarnos, sea cual sea la situación en la que nos encontremos” (p.21).

Tomando como referencia la Investigación de Gañán (2018) “Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla” (p.21-24) se procederá a ampliar sobre los estilos de comunicación, anotando las principales características de cada uno, a través del siguiente cuadro comparativo.

Cuadro No. 6: Estilos de comunicación y sus principales características

Pasividad	Agresividad	Asertividad
Comportamientos que no se consideran asertivos.	Opuesta a la inhibición o pasividad.	Resulta ser el estilo más adecuado, con el que debemos de actuar. Se trata de una conducta y no de una característica de la

		personalidad.
Produce sentimientos de ansiedad y culpabilidad, dando lugar a una baja autoestima.	La agresividad es cualquier conducta enfocada a dañar o lastimar a una persona que está motivada a evadir cierto trato.	La asertividad es el estilo de comunicación que promueve que el conflicto tenga la posibilidad de disminuir.
Consiste en no comunicar lo que se desea o hacerlo de una manera débil, con demasiada suavidad o timidez.	La tendencia a atacar el autoconcepto de los individuos en lugar de, o además de, su posición o tema de comunicación”	Es cuando una persona posee la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de una manera honesta, oportuna y respetuosa.
Estas personas no mantienen ningún tipo de contacto social. Tampoco saben cómo mantener una conversación o integrarse en un grupo, incluso tampoco saben tomar ciertas decisiones.	Son personas que pueden aparentar estar seguras de sí mismas, ser sinceras y directas, pero lo hacen de forma incorrecta.	La asertividad implica comunicarse de tal suerte que estamos en favor de nuestros derechos, pero no pisoteando los derechos de los demás.
Las personas pasivas, con tal de no enfrentarse a un conflicto, evitan la situación haciendo como si estuvieran de acuerdo con ello, acatando órdenes, incluso diciendo sí a todo.	Cualquier conflicto que se les presenta lo consideran como un “combate” donde solo existe la opción de ganar o perder.	La persona que se comporta de forma asertiva se siente más satisfecha consigo misma y con los demás. Esta conducta lleva a disminuir la ansiedad.
Presentan un volumen o tono de voz bajo, con tartamudeos, presentando muy poca	Las personas con comportamiento agresivo justifican esta actitud como	Las personas que practican esta conducta son más seguras y transparentes.

fluidez verbal.	sincera, ya que dicen lo que piensan.	
Son personas que presentan la mirada baja, sin tener contacto ocular con el otro interlocutor.	Falta de control emocional, la intolerancia a la frustración, errores en la forma de expresión o la necesidad de poseer el poder o ser dominantes.	Son personas libres en sus relaciones interpersonales. Poseen una alta autoestima, alto autocontrol emocional y son personas respetuosas con el resto.

Fuente: Elaboración propia con información tomada del texto “Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla” (Gañán, 2018, p.21-24)

La comunicación asertiva es el estilo óptimo de comunicación por el cual todos los individuos deberían utilizar diariamente en sus relaciones interpersonales, según Rengifo (2014), la palabra asertividad proviene del latín *assertus* indicando “afirmación de la certeza de una cosa” (p.12). Además, se menciona que

La asertividad es un término que debe ser visto como un todo integral íntimamente relacionado con la comunicación, ya que este término es el que le da sentido a la transmisión constante de mensajes entre dos o más seres humanos, sería imposible determinar si hubo o no asertividad si no nos detenemos a analizar con el receptor lo expuesto, que tan veraz, congruente, expresivo y oportuno fue el mensaje. (Rengifo, 2014, p.12-13)

Es necesario aclarar que la asertividad, aunque interviene con la personalidad de cada individuo, no es un rasgo estricto de la misma, sino de la conducta. Por tanto, “la asertividad no es un “rasgo” de las personas, el individuo no es “asertivo, o “no asertivo”, sino que un individuo se comporta asertivamente, o no asertivamente en una serie de situaciones”. (Jiménez y Marín, 2018, p.28). Lo anterior permite comprender que es una habilidad que se puede desarrollar o bien trabajar para mejorar diariamente.

Otra conceptualización de comunicación asertiva lo exponen Jiménez y Marín (2018), constituyéndose como la “capacidad de transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de otros de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa”. (ROCA, Elía, 2003, p.10)” (p.25). Además, se define como una habilidad promotora de autoestima saludable, y contribuye de manera apreciable al desarrollo de relaciones

interpersonales facilitadoras de crecimiento personal y satisfacción emocional en los individuos. (Zaldivar, 2006, p.11)” (p.28).

Se señala que “la asertividad es un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo y estimulante. Durante el día se interaccionan con muchas personas, y en cada caso será útil el proceso de comunicación establecer un tipo de relación con cada una de ellas no importa cuán duradera pueda ser” (Experticia, 2016, p.12).

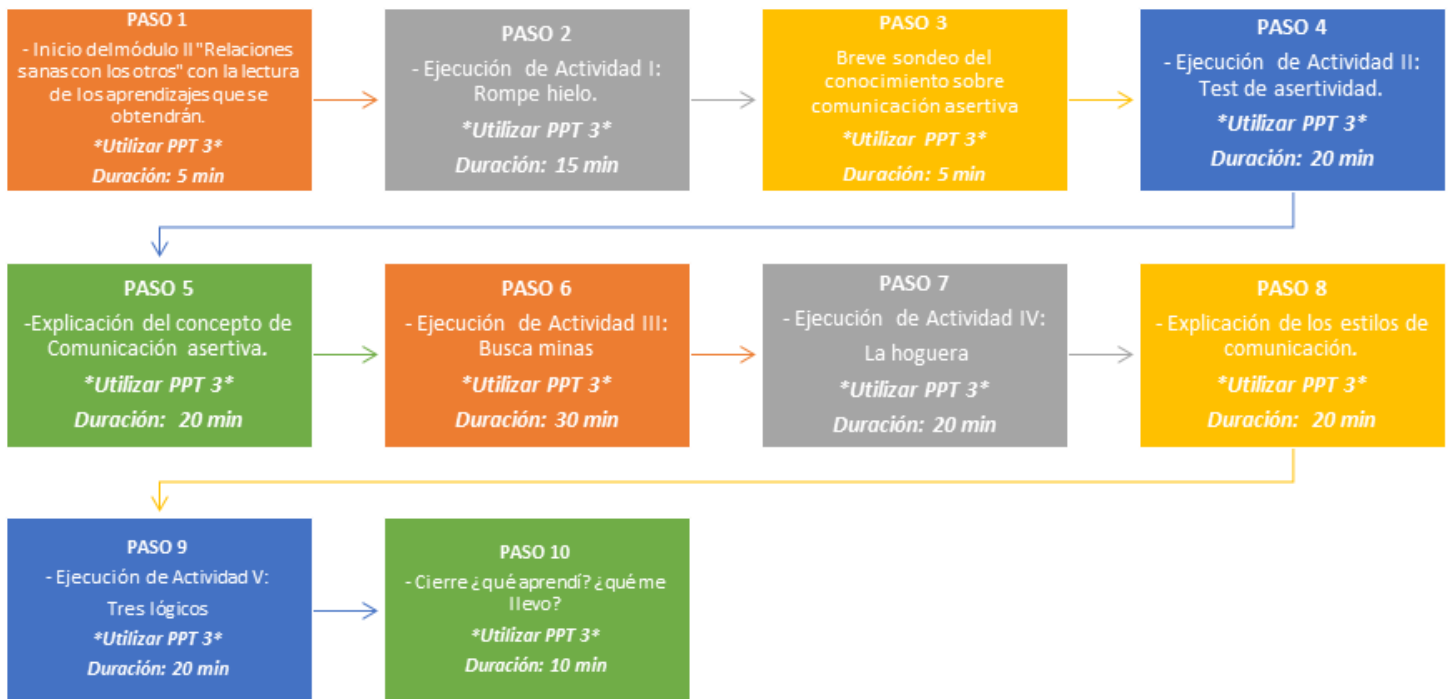
Es válido indicar cuáles son las principales características de las personas asertivas, para tal fin, se recurrirá al escrito “Comunicación Asertiva” de la consultoría Experticia (2016), donde se indica que las personas asertivas presentan las siguientes conductas: “manifestación de sus ideas y sentimientos, sin hacer menos los de los demás; respeta a los demás como a sí mismo o misma; receptivo a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias; expresar de forma directa, abierta y honesta sus ideas ante los demás; evita conflictos aceptando que no todas las ideas se comparten pero que tiene un valor para quien las expresa (p.12).

Se debe reconocer la dinámica empresarial que existe actualmente en relaciones interpersonales. Calderón (2017), indica que “los dueños, gerentes y líderes de las empresas tienen un reto difícil de cumplir para el crecimiento de sus empresas, valorizar nuevamente al ser humano como parte fundamental del funcionamiento de estas” (p.11). Además, que “la vida laboral es un complejo intercambio interpersonal, social y de todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales” (p.11).

Diagramas del proceso

“Aprender haciendo”

Figura No. 35: Duración: 165 minutos aproximados



4.9.3 Módulo III: “La mejor estrategia es el liderazgo”

Perfil de salida

Al finalizar este módulo las personas participantes podrán:

13. Conocer ampliamente el concepto de resolución de conflictos y trabajo en equipo, así como el impacto que las mismas tienen en el ambiente empresarial y/o institucional.
14. Identificar las principales características de la resolución de conflictos y trabajo en equipo, así como las diferencias existentes entre los conceptos de conflicto, grupo y equipo.
15. Reconocer y entender la manera en la que los demás se desenvuelven para poder crear consensos, tomar decisiones y trabajar en conjunto, partiendo desde un reconocimiento de las competencias que tienen los demás miembros del equipo.
16. Interpretar los diversos panoramas de las situaciones que generan conflicto para tomar las decisiones que beneficien a todas las partes involucradas sin alejarse de los objetivos organizacionales.
17. Trabajar con los demás miembros del equipo, reconociendo sus diferencias y primando sus competencias personales y profesionales para cumplir con las metas organizacionales deseadas.
18. Poner en práctica todo lo aprendido llevando a cabo dinámicas y actividades lúdicas.

“Aprendamos a resolver lo inevitable; el conflicto”

Para la humanidad desde su creación el conflicto siempre ha sido inherente a su existencia, por ello es necesario comprenderlo para asumirlo oportunamente. Fuquen (2003), menciona que “el término «conflicto» proviene de la palabra latina *conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate” (p.266). Del mismo modo:

Al conflicto se le define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles. (Fuquen, 2003, p. 266)

Por otra parte, FUPROVI (2008), menciona que un conflicto “es un desacuerdo entre dos o más partes en donde la comunicación y el entendimiento se dificultan o se deterioran” (p.5). Es importante conocer además que “el conflicto nace cuando, en una determinada situación, las personas o grupos no pueden ponerse de acuerdo en relación con sus diferencias” (FUPROVI, 2008, p.5). Ahora bien, muchas veces se ha cuestionado el porqué siempre existen conflictos en la mayoría de los ámbitos sociales, entiéndase en el hogar, trabajo, vida de pareja, entre otros y esto ocurre por lo que el mismo Fuquen afirma sobre el conflicto: “es un estado natural del ser humano” (p.265).

Pero ¿por qué es que las relaciones humanas son tan complejas? ¿por qué es tan difícil encontrar un punto de equilibrio donde las creencias y opiniones de todos o al menos de la mayoría se sintonicen? ¿de dónde surgen tantas diferencias que separan a los individuos? Asociación Matiz (2015), brinda una excelente explicación sobre este meollo, afirmando que

Cada persona lleva una “mochila” –metafóricamente hablando-, en la que vamos metiendo, a través de la educación, de las experiencias e interacciones con los/as otros/as, creencias, actitudes, hábitos, valores, intereses, estilos relacionales y comunicativos, etc. En definitiva, nuestra cultura, la cual determina qué tipo de conductas, con carácter general, se entienden como conflictivas y qué comportamientos se consideran adecuados o no a la hora de dar respuesta. (p.12)

Por ello es vital conocer qué es un conflicto y cómo resolverlo o gestionarlo de la manera más adecuada, ya que forma parte inherente del “ser”. En otras palabras “los conflictos forman parte de la vida cotidiana, de la convivencia y de las interacciones sociales y son, por tanto, “naturales” e inherentes a todas las relaciones humanas” (Asociación Matiz, 2015, p. 8).

Por tanto, se debe primero entender y aceptar que “los conflictos, problemas o contradicciones son parte de la vida en sociedad. Esto quiere decir que es normal que en una sociedad haya conflictos” (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 1997, p.9). Y posterior a esa aceptación, se debe asumir una posición responsable para aprender a gestionarlos de una manera acertada.

Seguidamente, se utiliza como referencia el texto “los conflictos y las formas alternativas de resolución” escrito por María Elena Fuquen Alvarado para conocer algunos aspectos importantes sobre los conflictos, como los orígenes, componentes, entre otros. Según la autora (2003), los orígenes y las raíces del conflicto son determinados por los siguientes factores:

Tabla No. 2: Factores que determinan los orígenes y las raíces del conflicto

La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.	Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.
La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, porque la indebida distribución de recursos naturales y económicos genera rencor entre los integrantes de una sociedad.	La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema solo conocen una parte de los hechos.
La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.	Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.

Las diferencias de carácter; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.
--

Fuente: Fuquen Alvarado, 2003, p. 268-269.

Adicionalmente, es necesario conocer los efectos que originan los diversos tipos de conflicto, con el objetivo de tratar de mitigarlos al máximo en cualquier lugar donde estemos (trabajo, hogar, comunidad/sociedad, familia, vida de pareja, entre otros). Según Fuquen (2003) “los efectos y repercusiones de un conflicto están relacionados con la forma como se desarrolle una negociación, así como con la actitud y los comportamientos que asumen los actores” (p.271). Por lo que la autora expone los siguientes hechos como efectos del conflicto:

- Se almacenan o concentran energía y presiones que conllevan a la violencia.
 - Se originan frustración y sentimientos destructivos.
 - Se genera ansiedad y preocupación que pueden ocasionar trastornos en la salud.
- (Fuquen, p.267, 2003)

A pesar de todos los aspectos antes mencionados, no se debe encajar a los conflictos como hechos meramente negativos, ya que estos son necesarios para el crecimiento individual y colectivo, por ejemplo, “es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas” (Fuquen, 2003, p. 267).

En un estudio realizado en la Universidad San Sebastián, Slier (2016) menciona que en relación con los conflictos:

Lo principal es cómo son manejados y cómo, a partir de ellos, somos capaces de aprender y mejorar. Esta situación es la que se replica en las organizaciones, los conflictos están y estarán presentes en la medida que la organización existe, por lo tanto, debemos aprender a aprender de las situaciones conflictivas y por sobre todo a manejarlos y administrarlos eficientemente. (párr.2)

De igual manera Cisneros (2020) afirma que:

El conflicto no sólo es violencia y guerra, sino que también es una oportunidad de crecimiento si nos basamos en experiencias y justicia, o sea que, si sabemos que el otro tiene razón en su postura del conflicto, reconozcamos que está en lo correcto y que nos hemos equivocado, de esa forma podemos aprender a llevar relaciones sociales saludables y armoniosas. (párr.3)

Finalmente, la importancia de solucionar los conflictos de manera eficiente, no solo en nuestras relaciones intrapersonales e interpersonales. Se debe analizar el beneficio a nivel macro, es decir, social. Lo anterior con el fortalecimiento del diálogo, mediación, respeto de ideas para alcanzar una correcta gestión de conflictos.

“El punto clave de la ventaja competitiva; el trabajo en equipo”

En la actualidad, el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas en el momento de realizar evaluaciones del desempeño, de hecho, se podría pensar que es un concepto relativamente nuevo, sin embargo, se debe mencionar que en “Alemania, Suecia, Suiza, Checoslovaquia, y Estados Unidos de América, la técnica de trabajo en equipos se conocía y aplicaba a fines del siglo XIX, pero sin designarla con un término especial” (Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño, s.f, párr.5). Es valioso conocer que “Jean Piaget, el famoso psicólogo suizo, afirma que el trabajo en equipo se estableció en los alrededores de 1900 y que, concretamente/a partir de 1918 se inicia su auge (Valverde, et al, s.f, p.1). Asimismo “Hollenbeck et. al., (2004) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa. (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cela, 2011, p.4).

La globalización ha generado una creciente demanda de los mercados y, por tanto, a nivel laboral se han presentado retos enormes que asumir por parte de cada uno de los entes que componen una organización, empresa o institución. De forma acelerada “las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible” (Torrelles et al, 2011, p.1).

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo. (Ayestarán, 2005, p.330)

Adicionalmente, Torrelles et al (2011) afirman que:

Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes. (p.4)

De igual manera se podría mencionar que “el equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común” (Valverde, et al, s.f, p.1).

Por otra parte, Ayoví (2018) menciona que “el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo (p.60). El trabajo en equipo se podría definir como el “aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás” (Ayoví, 2018, p.60).

Ahora bien, refiriéndose con esa “interacción con los demás” que se mencionó anteriormente, se debe destacar que el trabajo en equipo es una habilidad con la que no se nace, sino más bien su desarrollo se promueve a lo largo de la vida humana, ya que se pone en práctica en situaciones simples, por ejemplo, cuando se involucra a los niños a cooperar con las tareas domésticas sencillas como recoger juguetes, con las actividades diarias que se llevan a cabo en la etapa preescolar, escolar, entre otras. Ya que en muchos momentos de la vida humana se presenta la necesidad de tener que ir con otras personas tras un mismo objetivo.

Es importante agregar que tampoco es necesario invertir años memorizando aportes teóricos para que un individuo pueda desarrollar la habilidad de trabajo en equipo, como sí podría ser el caso de las otras habilidades que son tomadas en cuenta para desarrollar este modelo. En relación con esto, la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU (2005) menciona que “en los equipos de trabajo no se aprenden teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Se aprende a “hacer” y a “ser.” Se adquieren técnicas para “hacer” y valores y destrezas para “comportarse” en las relaciones de trabajo con otras personas” (p.12).

Es necesario reconocer que existe una diferencia entre el concepto de equipo de trabajo y grupo de trabajo, esa diferencia constituye una delgada línea que podría generar una percepción errónea a nivel empresarial.

Por una parte, Ayoví (2018) expone que:

Un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización. (p.62-63)

Asimismo, según la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU (2005) menciona que un grupo de trabajo “está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo” (p.12). Y en contraparte “un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas” (Ayoví, 2018, p.63).

Cabe destacar que existen diferentes clasificaciones para los equipos de trabajo, entre estas sobresalen los siguientes modelos: equipos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios, esto tomando los aportes teóricos de Jorgelý Ayoví en el texto “Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones” (2018). Las clasificaciones antes mencionadas serán descritas a continuación:

Equipo multidisciplinario: según Valverde et al (s.f) el equipo multidisciplinario es aquel que “está constituido por representantes de diferentes disciplinas” (p.3).

Asimismo, en el equipo multidisciplinario

Cada uno de los miembros constituyen el grupo y, por lo tanto, son responsables del trabajo que se lleva a cabo en su área profesional o técnica, pero requieren del aporte del resto de los miembros del equipo para la planificación, ejecución y evaluación de tareas que conducen al logro de objetivos comunes. (Valverde et al, s.f, p.3-4)

Equipo interdisciplinario: se debe mencionar que estos son "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido integral” (Valverde et al, s.f, p.5). Del mismo modo su principal característica es que

Exige el abandono de vanidades profesionales, esquemas rígidos de su quehacer particular, y la disposición de recibir lo que las otras disciplinas le pueden brindar. Esto significa que estamos hablando de un tipo de profesional con características de personalidad apropiadas para el trabajo interdisciplinario; un profesional capaz de “desarrollar aptitudes y comunicar conocimientos” [Pichón -Riviere, 1983,3]. (Valverde et al, s.f, p.5)

Equipo transdisciplinario: Valverde et al (s.f) se refieren a este tipo de equipo como aquel que “rompe la estructura clásica del quehacer disciplinario. A este respecto, también Ovide Menín dice que “podríamos esperar que a la etapa de relaciones interdisciplinarias le suceda una etapa superior que sería la transdisciplinariedad, la cual no solo cubriría las investigaciones o reciprocidades entre proyectos especializados, sino que también situaría estas relaciones dentro de un sistema total que no tuviera fronteras sólidas entre las disciplinas” (Menín, 1981, citado en Valverde, s.f, p.5).

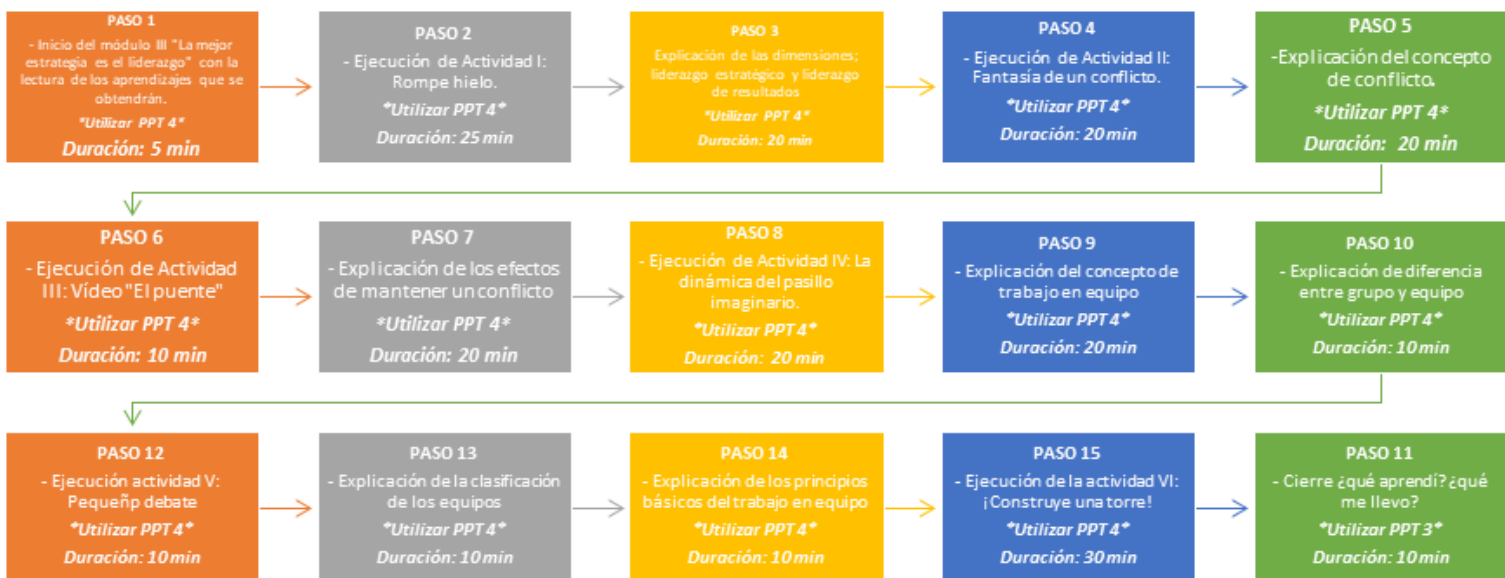
Por otra parte, es importante establecer ahora los principios básicos del trabajo en equipo, ya que éstos resultan elementos importantes para la elaboración del modelo de desarrollo, y en específico para el desarrollo de esta habilidad. Tomando como referencia teórica a Piaget, destacado científico de este tema, Ayoví (2018) menciona que los principios

básicos del trabajo en equipo son; pertenencia, pertinencia, comunicación y la toma de decisiones y liderazgo.

Diagramas del proceso

“Aprender haciendo”

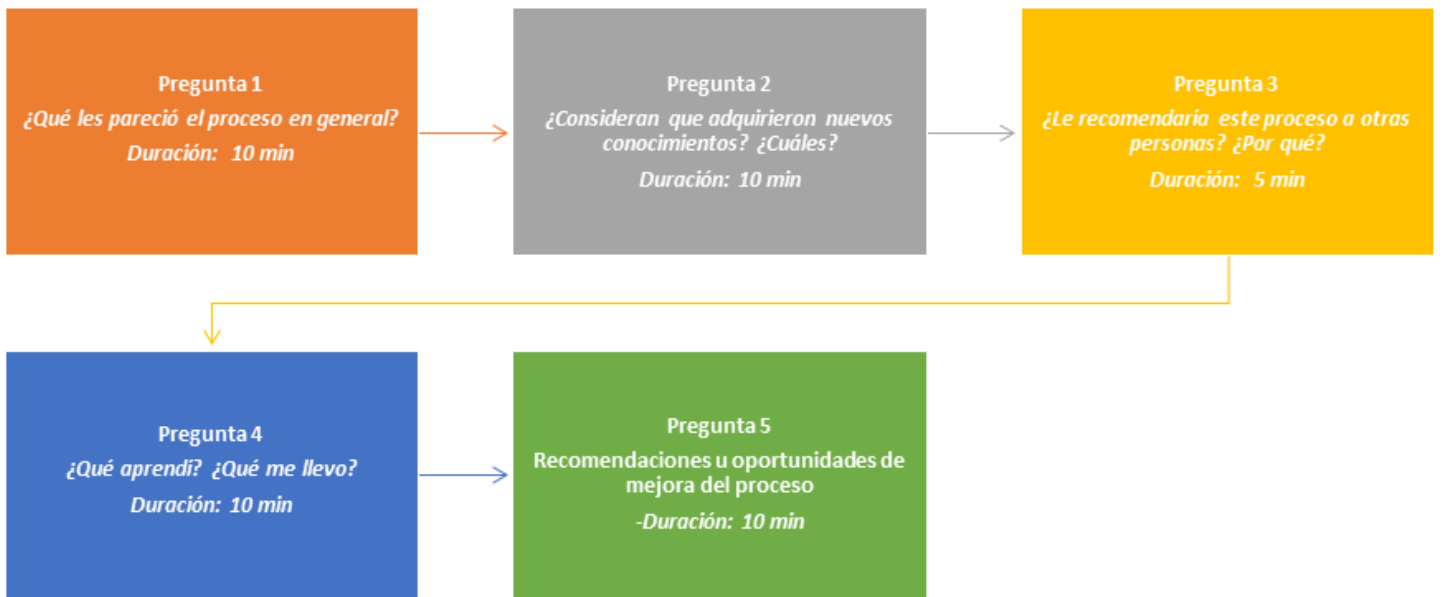
Figura No. 36: Duración: 240 minutos aproximados



Etapa de cierre

“Retroalimentación”

Figura No. 37: Duración: 45 minutos aproximados



4.10 Guía de actividades lúdicas

Tabla No. 3: Guía de actividades rompehielo para el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales

Nombre	Consigna
1. Refranes.	<p>Se le pedirá al grupo en general que forme un círculo; a continuación, cada participante deberá pensar un refrán y decirlo a los demás, agregando en la primera parte: por delante y en la segunda: por detrás, así:</p> <p>Más vale pájaro en mano...</p> <p>Por delante</p> <p>Que cien volando....</p> <p>Por detrás</p>
2.El banquero.	<p>Se le pedirá a los participantes que formen un círculo, uno queda de pie y hace de “banquero” en una institución financiera.</p> <p>Cada jugador debe pensar en un servicio que le solicitará al banquero: asesoría sobre cuentas, sobre préstamos, opciones de inversión, banca en línea, seguros, asistencia para viajes, pagos automáticos, préstamos para vivienda...</p> <p>El banquero recorre el círculo preguntando a cada participante qué servicio necesita y luego se aleja.</p> <p>Los jugadores cambiarán rápidamente de sitio. Al volver el banquero debe dar a cada uno lo que pidió. Si se equivoca pierde y paga penitencia.</p>
3.Construir una historia.	<p>Se le pedirá a los participantes que se sienten formando una ronda. El tallerista dice una palabra y, los participantes deben ir agregando cada uno una palabra y en esta forma hacer una frase. El jugador que tiene el turno debe repetir –recordando- toda la frase y agregar una palabra final. Quienes no recuerdan la frase o no recuerdan la palabra rápidamente, pierden.</p>
4.Globo viajero.	<p>Los equipos se dividirán en dos equipos iguales, se ubicarán en distintos campos separados entre sí por dos líneas paralelas. Entre ellas se encuentra la zona neutral de aproximadamente medio metro, los jugadores de cada equipo se distribuirán en el sector respectivo tratando de cubrirlo y se podrán desplazar libremente.</p>

	<p>Dada la señal de comienzo un jugador cualquiera, desde un lugar próximo a la zona neutral, arrojará un globo al aire y lo golpeará tratando de enviarlo al campo contrario.</p> <p>Los adversarios procurarán devolverlo de la misma forma y así continuará el juego, evitando tocar cada equipo el suelo de su campo. Cuando esto ocurra se adjudicará un punto al equipo contrario. Vence el equipo que en un tiempo determinado se adjudique más tantos.</p>
<p>5. Cucaracha asustada.</p>	<p>Se les pedirá a los participantes que hagan un círculo lo más grande posible.</p> <p>El tallerista inicia la actividad entregando una pelota a alguno de los participantes, quien de inmediato la pone a circular pasándola de uno en uno, sin saltarse a ninguno. Cada vez que el tallerista hace sonar un silbato. La pelota cambiará de dirección con rapidez. Las señales se dan con intervalos irregulares, con el fin de exigir tensión continua entre los participantes.</p> <p>El que no logra acertar rápidamente la orden y dirige la pelota en el mismo sentido, después de cada señal para su cambio, deberá pagar una penitencia que será impuesta por el resto del grupo y que tendrá como exigencia no avergonzar a quien paga. Los jugadores que no hayan pagado ninguna penitencia serán los ganadores del juego.</p>
<p>6. Rueda de números.</p>	<p>El grupo de participantes se organiza en círculo, con amplia distancia entre cada uno, unos detrás de otros, dando el lado izquierdo al centro del círculo.</p> <p>A la señal del tallerista los participantes se desplazarán en círculo, cantando en voz baja una melodía que todos sepan. En forma inesperada el facilitador pronuncia un número menor a seis (tres, por ejemplo). Todos procuran formar grupos de tres, tomándose de las manos. Los participantes que no logren quedar en los grupos anunciados tienen un punto menos y de inmediato se forma nuevamente el círculo, para reanudar la actividad.</p> <p>En consenso el tallerista y el grupo participante tomarán la decisión de cuándo acabar la actividad.</p>
<p>7. El rey de los elementos.</p>	<p>Se forma un círculo con todos los participantes, el animador tendrá la pelota y se la pasara a cualquiera, cuando la tire debe mencionar un elemento (aire, agua o tierra) el que atrape la pelota debe mencionar un animal que pertenezca al elemento que</p>

	<p>mencionaron ejemplo. (Agua: tiburón) y pasársela a otro diciendo un elemento antes que la atrape el otro participante, no se vale repetir animales y debe responderse rápido, los que pierden van saliendo hasta elegir al ganador.</p>
<p>8. La carga eléctrica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El facilitador pide que se retire un voluntario del círculo que han formado los jugadores. 2. En ausencia de este explica que durante el juego todos deben permanecer en silencio y que uno de ellos " tendrá carga eléctrica". 3. Cuando el voluntario coloque su mano sobre la cabeza de quien tenga la carga eléctrica todos deberán gritar y hacer gestos. 4. Se llama al voluntario y el animador le explica: " Uno de los presentes tiene carga eléctrica: Concéntrese y vaya tocando la cabeza de cada uno para descubrir quién tiene la carga eléctrica. Cuando lo descubra, avise". Cuando la persona toque al designado con la carga eléctrica, todos deberán pegar un grito.
<p>9. El Rey del Buchi Bucha.</p>	<p>Se coloca al grupo en círculo y se toman de la mano, el facilitador quien estará en el centro comenzará la ronda así: “Amo a mi primo mi primo vecino, Amo a mi primo mi primo German.”</p> <p>Todos cantan y giran, de pronto el director dice: Alto ahí ¿Qué paso? (contesta el grupo) ¡Que el rey de Buchi Bucha ordena que se ordenen! ¿Qué cosa? (contesta el grupo)</p> <p>Qué todos tomen a su compañero de la izquierda por el tobillo... De esta manera se van dando órdenes, que podrán se ejecutadas en círculo o que impliquen desplazarse y regresar</p>
<p>10. El naufragio del barco.</p>	<p>Se les pedirá a los participantes que se ubiquen alrededor del tallerista, a la señal se formarán grupos de 2, 4, 6, o más integrantes, según la orden dada por el tallerista. Quedarán eliminados aquellos que no alcanzaron a formar grupos con el número exacto de participantes, anunciado por el facilitador.</p> <p>La actividad se desarrolla así:</p> <p>¡Atención!, el comandante de la tripulación informa que el barco va a naufragar y que la única forma de salvarse es formando grupos de cinco personas. Luego, el tallerista dará otra orden para que formen hileras de seis, círculos de ocho, y así sucesivamente, tratando de variar las formas de integrar el grupo de participantes.</p>

	La actividad finaliza cuando sólo quede un jugador que ha cumplido con todas las condiciones dadas por el tallerista.
--	---

Fuente: elaboración propia, con actividades de dominio público, y datos del documento “*Actividades rompehielo*” (2020).

Tabla No. 4: Guía de actividades lúdicas para promover o fomentar la inteligencia emocional

<i>Actividad</i>	<i>Propósito</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos materiales</i>	<i>duración</i>
Mi propia banda sonora.	<p>El objetivo principal de esta actividad es que los colaboradores aprendan a reconocer sus emociones a partir de la música. Mediante la asociación de las canciones con situaciones específicas, comprenderán qué emociones emergen ante momentos de tristeza, alegría, estrés, entre otros.</p> <p>Reconocer dichas emociones es el primer paso por realizar para aprender a gestionar sus propias emociones de una forma adecuada, ya que es difícil gestionar algo que no reconocemos. Lo anterior es</p>	<p>Se seleccionan previamente diferentes piezas de música con estilos que denoten varios ambientes (alegre, estresante, aburrido, monótono, divertido...). Los colaboradores escuchan las distintas canciones y anotan qué situación laboral y/o personal les evoca cada una.</p>	<p>-Hojas blancas o rayadas. -Lapiceros. -Grabadora, parlantes, o amplificador de sonido.</p>	8 minutos.

	<p>importante debido a que “nuestro bagaje emocional tiene un extraordinario valor de supervivencia” (Goleman, 1995, p. 13)</p>			
<p>Test de temperamentos</p>	<p>Los colaboradores deberán responder una serie de preguntas que les permitirá conocer cuál es su tipo de temperamento; sanguíneo, colérico, melancólico o flemático. Permitiendo reconocer sus características personales biológicas e innatas relacionadas a su comportamiento para así enfocarse en aquellos patrones de conducta que presentan oportunidades de mejora.</p>	<p>Se reparten los test y se les indica a los colaboradores las instrucciones. Los mismos completarán las respuestas hasta finalizar y obtener el resultado que les permitirá establecer su temperamento. Posterior a identificar el temperamento que posee cada uno, se darán a conocer sus respectivas características.</p>	<p>-Hojas blancas. -Lapiceros.</p>	<p>10 minutos.</p>

<p>Test: ¿es usted de trato emocionalmente fácil?</p>	<p>Este test tiene como objetivo reconocer cómo se comporta cada individuo emocionalmente en el momento de establecer relaciones con los demás.</p> <p>Lo anterior permite reconocer rasgos de personalidad que en muchas ocasiones pasan desapercibidos y que son muy importantes para el autoconocimiento y la autogestión de las emociones y sentimientos.</p>	<p>El facilitador brindará una hoja con el test previamente impreso (Ver anexo 2). Cada participante deberá contestar las preguntas sumando un punto por cada “no” contestado en las preguntas 1,2,6,7,8 y 11.</p> <p>Y también otro punto por cada “sí” contestado en las preguntas 3,4,5,9,10,12,13 y 14.</p> <p>Posterior a la suma total, se debe analizar la valoración de los resultados en forma grupal.</p>	<p>-Anexo 2 impreso según la cantidad de participantes.</p>	<p>20 minutos.</p>
--	---	--	---	--------------------

<p>La rueda de la vida.</p>	<p>La rueda de la vida es una herramienta diseñada por Paul J. Meyer la cual permite autoevaluarse y reflexionar acerca de la satisfacción de las diversas áreas de la vida. Con el objetivo de empezar a conocer los ámbitos de la vida propia en sobre el cual se debe trabajar. La rueda de la vida es un espacio de autoconciencia, elemento valioso para ejercitar la inteligencia emocional. La autoconciencia configura rasgos que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (Colegio de Antares, 2015, p.1)</p>	<p>Se reparten las hojas con la plantilla de la rueda de la vida. Para construir las plantillas es necesario dibujar un círculo y dividirlo en segmentos, representando esferas vitales de la vida. Para nuestros efectos se trabajará sobre las áreas; crecimiento personal, familia, salud, amistad, trabajo, economía, relaciones de pareja y ocio.</p> <p>Posterior a haberse repartido las plantillas con la rueda de la vida, se procederá a puntuar cada área de acuerdo con el grado de satisfacción. Se debe establecer una puntuación dentro del rango de 1 al 10, siendo el 10 la máxima puntuación. Cuanto más baja es la puntuación esta se situará más al centro. Se deberán unir los puntos trazados para verificar la forma que ha tomado la rueda.</p> <p>Seguidamente se realizará un análisis sobre las áreas donde no se encuentra total satisfacción con el objetivo</p>	<p>-Hojas con la plantilla de la rueda de la vida previamente impresas.</p> <p>-Lapiceros.</p>	<p>20 minutos.</p>
------------------------------------	--	---	--	--------------------

de reflexionar y decidir por
dónde iniciar a trabajar.

<p>Intenciones de implementación.</p>	<p>La actividad es un método concreto y efectivo para planificar lo que se desea ejecutar. Es llevar la intención a la acción. Permite establecer los distractores que interfieran en la consecución de los diversos objetivos propuestos. Esta actividad trabaja directamente en la autoconciencia, automotivación y autodisciplina, las cuales promueven una buena adaptación social</p>	<p>Una hoja de papel se divide en cuatro columnas que llevarán como título; intención, en (lugar, horas y/o situación) voy a (acción).</p> <p>Una vez realizada esta división se procede a completar la información de las columnas. Es importante, además, asignar un espacio para diagnosticar y escribir cuáles son los elementos distractores para cada intención.</p>	<p>-Hojas blancas. -Lapiceros.</p>	<p>20 minutos.</p>
<p>El mejor día de mi vida.</p>	<p>Esta actividad tiene como fin establecer un reconocimiento de los propósitos y motivos de cada uno, debido a que un factor importante en la inteligencia emocional es la motivación propia.</p> <p>Con la dinámica: “El mejor día de mi vida” se intenta mover aquellas emociones positivas que les causó dicho momento, recordando cuál es su motivación diaria. Al tiempo que se entrena la empatía y escucha activa, puesto que</p>	<p>Todos los participantes deberán narrar durante 10 minutos como máximo el hecho ocurrido el mejor día de su vida. Deberán narrar lo sucedido tomando en cuenta colores, olores, emociones y sensaciones, entre otros elementos importantes causados por el momento.</p>	<p>No requiere materiales.</p>	<p>20 minutos.</p>

	<p>todos los participantes deberán compartir su historia.</p>			
<p>Mi análisis FODA.</p>	<p>La dinámica tiene como objetivo propiciar un espacio de autoanálisis y reflexión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno. El autoconocimiento en efecto es una de las características más importantes de la inteligencia emocional, por tanto, esta actividad permite entender la realidad actual de cada uno y hacia donde se deben orientar los esfuerzos en el futuro para propiciar el crecimiento personal.</p>	<p>El facilitador realizará una breve explicación sobre el análisis FODA, indicando el significado de cada una de las letras que conforman el acrónimo, de ser necesario podrá brindar ejemplos de cada una de las variables a analizar; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</p> <p>Seguidamente, repartirá hojas en blanco para que cada participante pueda escribir sus respuestas.</p>	<p>-Hojas blancas. -Lapiceros.</p>	<p>20 minutos.</p>

<p>El diccionario de la E.</p>	<p>El diccionario de la E permite recopilar las percepciones propias de los participantes sobre la empatía, permitiendo además identificar comportamientos relacionados a este valor.</p>	<p>El facilitador le indicará al grupo que debe realizar una búsqueda rápida en su dispositivo tecnológico (celular, portátil, etc.) sobre el concepto de empatía. Asimismo, se harán grupos de tres integrantes los cuales tendrán como tarea comentar y sintetizar las conceptualizaciones encontradas, construyendo una definición general grupal, acompañados de cinco ejemplos de situaciones cotidianas donde se muestra la empatía.</p>	<p>-Hojas blancas. -Lapiceros. -Dispositivo tecnológico con conexión a Internet.</p>	<p>20 Minutos</p>
---------------------------------------	---	--	--	-----------------------

<p>El gallo y el gato.</p>	<p>La actividad del gallo y el gato permite reflexionar sobre el impacto social que tienen las situaciones y/o comportamientos diferentes o desconocidos.</p> <p>Permite realizar un análisis de la diversidad social y los comportamientos de las personas, así como comprender las conductas de otras personas.</p>	<p>El facilitador indicará que se deben hacer grupos de cinco personas, aproximadamente, con el objetivo de realizar una plenaria de discusión en relación con la historia relatada del gallo y el gato.</p> <p>Se debe entregar una copia del relato a cada subgrupo, alguno de los participantes deberá leerlo en voz alta para sus respectivos compañeros de grupo.</p> <p>Para finalizar, con el grupo general se abre un espacio de debate y reflexión para compartir los conceptos escritos en cada subgrupo, especialmente las conclusiones que hicieron.</p>	<p>Anexo impreso.</p>	<p>1 15 minutos.</p>
-----------------------------------	---	--	---------------------------	--------------------------

<p>El arcoíris semanal</p>	<p>Esta actividad constituye una forma dinámica de visualizar la existencia de diversos puntos de vista entre cada individuo, ejercitando la empatía, así como el reconocimiento de emociones y sentimientos que emergen en diversos momentos de la vida cotidiana. A través de actividades que desarrollen las habilidades sociales, se puede experimentar cómo las personas tienen diferentes opiniones y percepciones acerca de un mismo hecho.</p>	<p>El/la facilitadora establecerá 5 minutos para que los participantes de manera individual puedan asignarle un color a cada día de su semana. Se indicarán los 7 colores disponibles; rojo, naranja, amarillo, verde, cian, azul y violeta. Esta elección podrá repetirse. Posterior a realizar la elección, algunos voluntarios podrán exponer qué colores asignaron al día de la semana y el porqué, incluyendo sensaciones, emociones, sentimientos, etc. En este punto cada persona deberá identificar las diferencias o semejanzas con sus compañeros y compañeras permitiendo abrir un espacio de reflexión. Finalmente, se compartirá por parte del facilitador el significado de cada color, permitiendo asociar los sentimientos y emociones con diversos momentos del día.</p>	<p>-Hojas. -Lapiceros.</p>	<p>15 minutos.</p>
-----------------------------------	--	---	--------------------------------	--------------------

<p>-La telaraña.</p>	<p>Esta actividad tiene como objetivo reconocer las emociones propias y ajenas, del mismo modo fortalecer la autoestima, la autoconfianza y la motivación.</p>	<p>El facilitador solicitará a los participantes formar un círculo (pueden sentarse en el suelo, sillas o bien permanecer de pie).</p> <p>Seguidamente se explicará que la dinámica consiste en construir afirmaciones y/o comentarios positivos para los demás. Con un ovillo de lana, el facilitador se la va a lanzar a otro compañero, sin soltar la punta de la lana. Mientras lanza el ovillo deberá indicarle al menos tres afirmaciones que impacten positivamente en la autoestima, la autoconfianza y motivación del compañero. El mismo proceso se repetirá hasta que todos los compañeros hayan lanzado la lana que compone la telaraña. Al final en grupo se realizará una analogía sobre el significado de la telaraña en cada una de nuestras vidas (ver anexo).</p>	<p>-Un ovillo de lana.</p>	<p>15 minutos.</p>
-----------------------------	--	---	----------------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 5: Guía de actividades lúdicas para desarrollar y/o fomentar la comunicación asertiva

<i>Actividad</i>	<i>Propósito</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos materiales</i>	<i>Duración</i>
Test de asertividad.	Esta dinámica permite analizar situaciones cotidianas que usualmente generan conflictos y/o barreras de comunicación, permitiendo inclinar la balanza hacia el centro representado por la comunicación asertiva, alejándola de los extremos representados por la comunicación pasiva o la agresiva. Para dicha actividad los participantes deberán realizar un test que da pase a un debate grupal.	El facilitador, haciendo uso de recursos audiovisuales con un proyector, deberá exponer tres situaciones (ver anexo) que se evidencien en la cotidianidad laboral. Cada participante individualmente deberá anotar qué actuación tomaría en relación con cada situación. Posteriormente, se realizará un debate grupal para analizar si las conductas son asertivas o no y cómo se podrían mejorar los problemas de comunicación que se presentan en la cotidianidad.	- 1 Proyector.	10 minutos

<p>Busca minas.</p>	<p>Esta dinámica permite fomentar la confianza y la escucha activa entre los miembros del grupo, factores determinantes para promocionar la comunicación asertiva en el equipo. Tiene como propósito, además, reflexionar acerca de cómo nos comunicamos en situaciones complejas de la cotidianidad laboral.</p>	<p>Se dividirá al grupo en tres subgrupos para los cuales, se nombrará a un compañero que será el encargado de ir tras las minas con los ojos vendados. Para tal fin el buscador de minas deberá escuchar con mucha atención y efectividad lo que su equipo le intenta decir, al mismo tiempo que los compañeros de equipo deberán implementar distintas estrategias para comunicarle a su buscador de minas sin que este confunda las indicaciones del grupo con las de otros grupos. Para organizar dichas estrategias se les brindará un espacio de 10 minutos para que cada uno del equipo planee su modo de buscar las minas.</p> <p>Las minas representadas por globos pequeños rellenos de agua, o bien bolas antiestrés, deberán ubicarse dispersas en todo el campo. Se establecerá un límite en el campo de las minas del cual los demás miembros del equipo no podrán sobrepasar. Cada vez que una persona guiada levanta una mina deberá llevársela a su equipo. Adicionalmente con el acontecer</p>	<p>-Vasos plásticos para colocar las minas.</p> <p>-Masking tape para marcar el límite espacial.</p> <p>-Bolas antiestrés o globos pequeños llenos con agua.</p>	<p>15 minutos.</p>
----------------------------	---	--	--	--------------------

de la dinámica el facilitador irá cambiando las instrucciones, con el objetivo de simbolizar las barreras presentes en la comunicación (la prisa, la impaciencia, el modo de comunicarnos, el idioma, no escuchar, actitudes negativas, suponer, el miedo, entre otras). Por ejemplo; podría indicar que nadie puede hablar, solamente emitir sonidos, que los hombres deben callar y solo darán instrucciones las mujeres miembros de cada equipo, etc.

Posterior a realizar el conteo de minas (gana quién más minas haya recolectado) se realiza la devolución grupal a quienes estaban con los ojos vendados: ¿cómo se sentían? ¿tenían confianza en quien los guiaba o tenían temor a golpearse? ¿necesitaron otras palabras para sentirse seguros cuando eran guiados? ¿eran claras las indicaciones que recibían? ¿qué dificultades sintieron?

Y los que guiaban: ¿piensan que pudieron comunicar bien las indicaciones? ¿qué dificultades vivieron?

<p>Tres lógicos.</p>	<p>Esta actividad tiene como objetivo estudiar cuál es la posición o rol que cada participante asume en los debates y los procesos de comunicación. Asimismo, permite analizar cómo fluye la comunicación en relación con la solución del problema y la influencia que tiene cada persona en el equipo de trabajo.</p>	<p>El facilitador (a) deberá conformar tres subgrupos con más de tres integrantes. Se les expondrá un problema lógico que deberá ser resuelto con la participación de todos los miembros del subgrupo. No se podrá llegar a una resolución sin que todos los miembros estén parcial o totalmente seguros de que esa sea la respuesta correcta, propiciando espacios de consenso.</p> <p>Una vez se haya agotado el tiempo para debatir, que será de 20 minutos, cada subgrupo le expondrá al grupo general su solución.</p> <p>Posterior a escuchar las soluciones de cada equipo el facilitador deberá exponer la solución del problema (ver anexo 5).</p> <p>Posterior a escuchar la solución del problema se abre debate con las siguientes preguntas generadoras: ¿cómo reaccionaron cuando antes de iniciar la actividad planteamos trabajar con un “problema de lógica” ?, ¿les pareció un desafío interesante o por el contrario generó barreras o</p>	<p>-Anexo impreso.</p>	<p>5</p> <p>25 minutos.</p>
-----------------------------	--	---	------------------------	-----------------------------

bloqueos? (hay personas que reaccionan negativamente cuando se les propone resolver un problema de lógica). ¿Sí generó barreras?, ¿influyó en cómo se comunicaron o participaron?, ¿todos participaron del debate?, ¿alguno simplemente fue oyente?, ¿cómo se llegó al consenso?, ¿cómo fueron convencidos para elegir una solución final?

La hoguera.	<p>La hoguera permite visualizar los problemas de comunicación que existen en los participantes del equipo. La idea es realizar un autoanálisis de aquellos factores que hacen que la comunicación personal y laboral no sean asertivas, permitiendo encontrar soluciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales, eliminando barreras de comunicación que hacen que este proceso sea deficiente.</p>	<p>El facilitador le entregará a cada participante un lápiz y una hoja en blanco. Todos los integrantes del grupo podrán dar a conocer los problemas de comunicación que experimentan en el ámbito laboral y personal.</p> <p>Los participantes deberán sentarse formando un círculo, imaginando que en el centro hay una hoguera ardiente. La idea es arrojar a la hoguera aquellas conductas negativas que se han detectado de manera individual y laboral como acto de eliminar todo lo que perjudica diariamente en los diversos procesos de comunicación. La idea es que todos escriban algo para arrojar a la hoguera. Se dispondrá con el tiempo necesario para que todos los que quieran participar activamente puedan hacerlo y posteriormente como finalización, se abrirá un debate y discusión sobre cómo solucionar los puntos detectados.</p>	<p>-Hoja de papel. -Lápices.</p>	<p>20 minutos.</p>
--------------------	---	---	--------------------------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 6: Guía de actividades lúdicas para desarrollar y/o fortalecer la resolución de conflictos

Actividad	Propósito	Descripción	Recursos materiales	Duración
<p>Los conflictos, ¿de qué estamos hablando?</p>	<p>Promover la exploración y la reflexión sobre las ideas, sentimientos, y sensaciones comúnmente asociadas al conflicto.</p> <p>Relevar y compartir representaciones sobre el conflicto.</p>	<p>Pedir a los participantes que en grupos de 4 o 5, traten de definir el término conflicto a través de una comparación usando:</p> <p>un conflicto es como... porque...</p> <p>Si es necesario dar un ejemplo: un conflicto es como un dolor de muelas, porque duele, molesta, te pone de mal humor y no te deja hacer otra cosa hasta que te lo sacas de encima.</p> <p>2-Realizar una presentación en común, mostrando las comparaciones de cada uno de los grupos y registrándolas de algún modo sintético en un afiche (para conservar la síntesis).</p>	<p>-Cartulina o papel, lapiceros, pilot, o pizarra.</p>	<p>25 minutos.</p>
<p>La dinámica del pasillo imaginario.</p>	<p>Alcanzar objetivos tratando de superar los retos que se presenten.</p> <p>Meditar acerca de lo fácil que</p>	<p>Formamos un círculo de pie. Quienes sean nombrados van a intercambiar el puesto que están ocupando.</p>	<p>-Papel, cinta adhesiva, papel y lápiz.</p>	<p>20 minutos.</p>

	<p>es ser amable: dar o pedir con una sonrisa.</p>	<p>Sin embargo, existe entre esas dos personas un pasillo imaginario que mide lo mismo que sus hombros. Deben hacer lo que se les ocurra para conseguir el objetivo, pero sin hablar: la comunicación será gestual.</p> <p>El profesor pedirá lo mismo a varias parejas.</p> <p>Al terminar la actividad, comentaremos lo que hemos observado.</p>		
<p>Los conflictos, ¿de qué estamos hablando?</p>	<p>Presentar una definición amplia del conflicto.</p>	<p>Pedir a los participantes que en forma individual anoten en 5 minutos todas las palabras que asocien con el término “conflicto”, luego solicitar que se agrupen de 4 o 5, y que elijan un compañero para tomar la nota, en una hoja, pizarra, dibujar tres columnas donde digan (negativas, positivas, neutras).</p> <p>A continuación, cada uno de los miembros del grupo leerá su lista de palabras e indicará a quien toma nota en qué columna debe colocarla, los demás participantes no deben cuestionar la clasificación. En caso de que aparezca una palabra duplicada,</p>	<p>-Lápices y papel.</p>	<p>15 minutos.</p>

		<p>repetirla solamente si quien la dicta la incluye en una columna diferente de la anterior. Por ejemplo, si la palabra “desacuerdo” está considerada por dos o más participantes como negativa, no se la repite en esa columna, en cambio sí se le incluye si uno de ellos la clasificó como negativa y otro como neutra.</p>		
<p>Fantasía de un conflicto: un autoexamen.</p>	<p>Facilitar el conocimiento de estrategias para enfrentarse a situaciones conflictivas.</p> <p>Examinar los métodos de respuesta a un conflicto.</p> <p>Introducir la estrategia de la negociación y presentar los métodos necesarios para una negociación exitosa.</p>	<p>Los participantes se unen al instructor en una fantasía diseñada para ayudarlos a examinar sus estrategias individuales en la resolución de conflictos. Durante, aproximadamente 10 minutos, el instructor guía al grupo a través de la siguiente fantasía.</p> <p>El instructor pide a los participantes que se pongan cómodos, cierren sus ojos, hagan conciencia de su propio ser en ese momento y se relajen.</p> <p>El instructor dice: “usted está caminando a lo largo de una calle y empieza a ver en la distancia a una persona que le es familiar. Repentinamente reconoce que es la persona con la que tiene mayores conflictos en este</p>	<p>-Lápices y papel.</p>	<p>26 minutos.</p>

momento. Usted se da cuenta de que debe decidir rápidamente cómo tratar a esta persona. Mientras él/ella se acerca, le pasan por la mente gran cantidad de alternativas.

Decida ahora qué es lo que hará y luego imagine qué pasará.

El instructor hace una pausa que permite que la fantasía se desarrolle.

El instructor pide a los participantes que empiecen a regresar al momento presente, gradualmente hacen mayor conciencia de la presión sobre sus cuerpos, de la silla, del piso, y luego escuchan los sonidos en el cuarto, finalmente abren sus ojos cuando se sienten alertas y muy bien.

Luego el facilitador pregunta:

La persona se ha ido. ¿Cómo se siente?, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la forma en que se decidieron las cosas?

Después de que los participantes salen de la fantasía, se les pide que describan durante cinco minutos

		<p>(1) las diversas alternativas que consideraron para actuar,</p> <p>(2) la que escogieron y</p> <p>(3) el nivel de satisfacción que sintieron con el resultado de la fantasía.</p> <p>Cada participante puede compartir con otros dos las alternativas que consideró, la que escogió, y el nivel de satisfacción logrado. Un voluntario de cada tercia hace una lista de todos los tipos de alternativas mencionadas durante la discusión.</p> <p>Se vuelve a reunir a todo el grupo para compartir las alternativas generadas.</p>		
Orden en el banco.	<p>Buscar una solución como equipo, el problema de tener que ordenarse de acuerdo con los requerimientos que se les indique.</p>	<p>Una vez que están todos colocados se explica que el objetivo es ubicarse sobre el banco, según las indicaciones del facilitador, las cuales pueden variar de acuerdo con edades, o la fecha de nacimiento, o la estatura. Estos deben buscar la forma de solucionar el problema sin bajarse del banco</p> <p>Nadie puede bajarse del banco o salirse de las líneas.</p> <p>El facilitador invita al grupo a</p>	<p>Se necesita un banco lo suficientemente largo para que entren los integrantes del grupo.</p> <p>Si no lo hay se puede dibujar, o marcar con cinta aislante, dos líneas paralelas en el</p>	<p>45 minutos.</p>

		subir sobre el banco y puede modificar las reglas.	suelo. El ancho debe ser de unos 20 centímetros.	
Dar la vuelta a una sábana.	Favorecer la colaboración entre compañeros. Estimular la búsqueda de soluciones a partir de la colaboración ante los conflictos.	Colocamos una sábana (o trozo de papel grande) en el suelo y se suben encima varias personas de manera que ocupen la mitad del espacio. A continuación, se les pide que den la vuelta a la sábana. Habrán de ponerla boca abajo sin salirse de ella.	Sábana o trozo de papel grande, en el que quepan los participantes.	15 minutos.
Barreras de solución.	Aprender a resolver un problema. Medir las capacidades del grupo ante una tarea concreta. Describir alternativas posibles para solucionar el problema.	Se da una hoja de papel a cada miembro del grupo para que escriba un problema que haya detectado en el grupo recientemente. Se doblan las hojas y se guardan en una bolsa, urna o similar. Por orden, cada integrante del grupo irá sacando una hoja de la bolsa, urna y la irá leyendo en voz alta, mientras otro miembro del grupo lo irá anotando en la pizarra. Cuando estén todos los problemas listados en la pizarra, se elige uno para resolver. La elección se llevará a cabo por votación. El problema escrito en la pizarra	-Papel y lápiz, una pizarra o cartulina grande.	30 Minutos.

se ha de reformular en términos de una finalidad y se vuelve a escribir en la pizarra debajo del enunciado anterior.

Por ejemplo, el grupo quiere solucionar un problema: "no se ponen de acuerdo con la hora de elegir un logo o mascota que represente al grupo".

El facilitador les invita a entrar en debate sobre: "la dificultad de ponerse de acuerdo entre los miembros".

Permite que los miembros se acaloren lo suficiente sin intervenir. Ello sin duda llevará a los miembros a salirse del tema central.

Cuando los miembros se salen del tema central, el facilitador reformula el problema y escribe en la pizarra debajo de la reformulación.

Cuando se intenta solucionar un problema debe evitarse el salirse del tema central.

Debajo del problema se abren dos columnas: una con el título fuerzas funcionales y otra con el de fuerzas disfuncionales y barreras. Las primeras son fuerzas y capacidades que guían al grupo a cumplir su objetivo,

		<p>mientras que las segundas, son barreras que se lo impiden. Se pide al grupo que piense en todas las fuerzas funcionales y barreras que se les ocurra, y se van describiendo en su columna correspondiente. Una vez rellenas ambas columnas, se examina su contenido detalladamente y se abre un debate para proponer entre todos el modo de fortalecer o ampliar las fuerzas funcionales y se escribe una lista de dichas propuestas.</p> <p>Para finalizar, se elaborará una lista definitiva con los pasos a seguir por parte de los participantes con la finalidad de reducir las dimensiones del problema y abordarlo con mayor facilidad.</p>		
--	--	---	--	--

Tabla No. 7: Guía de actividades lúdicas para desarrollar y/o potenciar el trabajo en equipo

<i>Actividad</i>	<i>Propósito</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos materiales</i>	<i>Duración</i>
------------------	------------------	--------------------	----------------------------	-----------------

<p>¿A quién elegimos?</p>	<p>Este ejercicio tiene como principio estimular el trabajo en equipo, tomar decisiones, evaluar las alternativas. Los participantes aprenderán a consensuar, escuchar a los demás, respetar las diferentes personalidades y tomar un acuerdo final, en beneficio de todos los participantes.</p> <p>Se presenta una estimulación en el sentimiento del equipo para propiciar la pertenencia.</p> <p>Valores: respeto, tolerancia, escucha activa, proactividad, innovación, creatividad.</p>	<p>Los participantes deben figurarse que se encuentran en un viaje a un parque nacional y que son los únicos supervivientes de un cataclismo global en el momento que disfrutaban de la playa. En un momento dado, deben buscar un lugar de refugio (una casa, un hotel, etc.) donde tendrán que ponerse de acuerdo para mandar a una persona que se sacrificará para buscar ayuda. En el camino hay todo tipo de peligros.</p> <p>¿Qué superviviente irá a la misión?</p> <p>Los participantes deben adquirir un rol: sacerdotes, persona no vidente, políticos, persona hiperactiva, etc. Deben ponerse de acuerdo, negociar y tomar la decisión unánime de quién será el seleccionado y por qué.</p>	<p>-Los integrantes pueden tener creatividad y, quizás, personificar visualmente los roles que adquieren, pero no es necesario.</p>	<p>45 minutos</p>
----------------------------------	---	---	---	-------------------

<p>Isla desierta.</p>	<p>La dinámica permite el trabajo en equipo, consenso y conocer un poco los posicionamientos de los colaboradores del equipo de trabajo.</p> <p>Busca establecer una toma de decisiones en conjunto, tomando en cuenta cada criterio propuesto por los miembros del equipo.</p>	<p>Se debe explicar en un caso hipotético que los miembros del equipo se quedan aislados del mundo en una isla desierta y solo pueden llevarse cinco objetos de una lista de diez (los números pueden variar dependiendo de cómo se plantee la actividad).</p> <p>Se puede llevar todo tipo, comidas específicas, herramientas, etc. Que el equipo decida solo 5 elementos indispensables para sobrevivir en la isla.</p>	<p>-Objetos o elementos específicos que el grupo debe escoger para llevar de acuerdo con la actividad.</p>	<p>25 minutos</p>
<p>Construye una torre.</p>	<p>El nombre en inglés es <i>The marshmallow challenge</i>, se trata de un ejercicio sencillo, instructivo y divertido que lleva a los equipos a extraer valiosas lecciones sobre colaboración, innovación, creatividad y prototipado, mejorando por su parte la participación en los roles de equipo, conviviendo para poder reconocer las diferentes estrategias. Estimula a todos los miembros del equipo.</p>	<p>Se pueden armar varios equipos de 4 o 5 personas y en 18 minutos los equipos deben construir la estructura más alta posible, sustentada por sí misma, utilizando solo estos elementos: un metro de cinta adhesiva, un metro de cuerda, un <i>marshmallow</i> (una golosina conocida en castellano como nube o jamón), y 20 espaguetis. El jamón o nube debe estar en lo alto de la torre.</p> <p>Se deben hacer las indicaciones estrictas de solo el uso de esos elementos.</p>	<p>20 espaguetis. 1 rollo de cinta. 1 bolsa de malvaviscos.</p>	<p>25 minutos</p>

4.11 Evaluación de los resultados

Posterior a haber desarrollado los tres módulos de formación, es vital conocer el impacto que ha tenido la aplicación del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales para los colaboradores, el equipo gerencial y el clima organizacional del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal de Puntarenas, por esta razón es necesario recomendar las herramientas evaluativas para conocer los resultados de la aplicación del modelo. Cabe destacar que, debido a la naturaleza del modelo, la mayoría de las herramientas evaluativas son de carácter cualitativo. A la vez, es necesario aclarar que se proporcionan opciones de herramientas que el equipo gerencial podría poner en práctica para evaluar los resultados posteriores a finalizar los diversos tipos de procesos, pero no así, las guías de preguntas para cuestionarios, grupos focales, entrevistas y encuestas, puesto que, un “modelo” es un “ejemplar, patrón que se construye y luego se sigue o copia en la ejecución”. Definir un modelo pedagógico significa diseñar el conjunto de elementos que intervienen en una situación educativa determinada, de modo que presida y oriente claramente la forma en que esta debe llevarse a la práctica (Universidad Estatal a Distancia, 2004, p.7). Por tanto se considera que las guías antes mencionadas deberán ser diseñadas por el equipo gerencial tomando como referencia aquella información que para la circunstancialidad del momento le sean relevantes, además, considerando el tipo de población con la que se haya trabajado el modelo, los parámetros que les brinda la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano para realizar evaluaciones de satisfacción y oportunidades de mejora, entre otros factores que únicamente son de conocimiento e injerencia de los líderes del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica en la Sucursal de Puntarenas. Se recomienda finalizar el proceso implementando, por parte del equipo gerencial con apoyo del Gestor de Cambio y Cultura de la Sucursal, bajo un marco de discreción, tolerancia, profesionalismo y apertura para recibir retroalimentación y gestionar los cambios, las siguientes actividades:

- **Desarrollo de evaluación 360°:** permite detectar las debilidades y fortalezas en la empresa, en este caso específico permitiría determinar dichos elementos en la gestión del equipo gerencial y su impacto en el ambiente organizacional. Esta evaluación se caracteriza por ser integral pues los resultados se obtendrán de la retroalimentación que se reciba por cada uno de los “ángulos” que han sido previamente establecidos por los evaluadores. Para el caso del modelo se pueden determinar “ángulos” tomando como referencia; el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con su trabajo diario,

con su equipo de trabajo, con las metas propuestas, así como con la dinámica que poseen los miembros del equipo gerencial con los demás colaboradores. Se debe realizar una serie de preguntas de carácter cualitativo y cuantitativo. Al involucrar varias fuentes; en este caso colaboradores, equipo gerencial, clientes internos y externos entre otros se disminuyen los sesgos, fomentando la comunicación horizontal.

- **Grupo focal:** el uso de esta técnica, según Hamui y Varela (2013) es importante, ya que propicia un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando autoexplicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes con el propósito de obtener información (párr.3). Para llevar a cabo el grupo focal, preferiblemente será el gestor de cambio y cultura el que deberá ser el moderador de este, permitiendo así propiciar un espacio de mayor apertura de los participantes en relación con la gestión que realiza el equipo gerencial. Lo principal es que los participantes o informantes no se sientan cohibidos con lo que desean manifestar por temor a represalias. Se recomienda que las preguntas del grupo focal sean preguntas generadoras, que permitan crear una conversación grupal, por tanto, se debe evitar las preguntas cerradas de “sí” y “no”.
- **Encuestas de opinión:** se recomienda periódicamente elaborar encuestas cortas de opinión que puedan ser contestadas por los colaboradores en no más de cinco minutos. Este tipo de preguntas permite enfatizar sobre puntos específicos. Se pueden, además, crear sondeos mediante encuestas de opinión en relación con diferentes temáticas de la oficina, como actividades de integración, de reconocimiento, entre otras. Las encuestas de opinión no solo permitirán obtener información de la satisfacción y resultados de la gestión de los colaboradores y equipo gerencial, sino más bien permitiría involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones que se consideran relevantes para el equipo de trabajo, fomentando la participación activa y el sentido de pertenencia.
- **Entrevistas personales:** esta técnica permite recopilar información de manera eficiente y de forma confiable, ya que se establece una comunicación directa entre ambas partes, lo cual facilita el flujo de la información. A la vez, con esta técnica es posible fortalecer el vínculo laboral entre la persona evaluadora y las personas que han recibido la formación del modelo, permitiendo así disminuir sesgos en la elaboración de resultados, y logrando así que esta información sea conocida directamente por el equipo gerencial.
- **Conformación de un panel de mejora continua:** esta técnica resulta de gran utilidad para la organización, ya que fomenta la comunicación entre los distintos niveles de la

empresa. A la vez, esta estrategia permite tener una visión más directa y constante de los resultados que se obtienen, dejando en evidencia las posibles ventajas o desventajas que surjan en el entorno laboral a través de la implementación del modelo. Es fundamental rescatar que, mediante el panel de mejora continua, se busca identificar las diversas oportunidades de mejora en el entorno organizacional posterior a la implementación de dicho modelo, lo cual permite tener una perspectiva que se encuentra en la búsqueda constante de aspectos que ameritan mejorar en la organización.

4.12 Recursos complementarios del modelo

Recurso 1

Un gato atacó a un gallo con la intención de matarlo y comenzó a acusarlo de la siguiente manera: sabes que eres un animal que grita mucho, con la voz aguda que tienes, despiertas a los que duermen tranquilamente por las noches.

El gallo defendiéndose dijo: no hago ningún mal a nadie, más bien, hago un favor, ya que mi canto sirve como un despertador para los que tienen que levantarse temprano.

El gato siguió acusando al gallo, diciéndole que era un mujeriego, cuando otros animales solo tienen una pareja.

¿Acaso yo tengo la culpa de eso? No ves que el amo me ha puesto aquí también para multiplicar a los míos.

El gato no conforme con todo dijo: basta ya, no me convence todo lo que has dicho, y en eso se lanzó sobre el gallo y lo mató.

Recurso 2

Test: ¿Es usted de trato emocionalmente fácil?

Responda sí o no para cada factor

Factores	SÍ	NO
1- Siempre se me ve en la cara el mal humor que tengo.		
2- Si me enfado con alguien, se lo digo abiertamente.		
3- Si me enfado con alguien no le digo nada. Solo se lo dejo entrever.		
4- Si alguien me ha parecido estúpido, pasará mucho tiempo antes de que le vuelva a dar otra oportunidad.		
5- A partir de pequeños detalles, noto cuando alguien me quiere hacer daño.		
6- Algunos días me parece que podría abrazar al mundo.		

7- Realmente me siento muy a gusto con casi todos mis amigos.		
8- Si me siento triste, siempre sé de alguna persona que me pueda animar.		
9- Me molesta que la gente me pregunte cómo estoy.		
10- Si alguien quiere meterse mucho en mi vida interior, me cierro como ostra.		
11- En una pelea, generalmente intento, en principio, lograr una conciliación.		
12- Las personas juerguistas y alegres me parecen demasiado primitivas.		
13- Algunas veces mis estados de ánimo me hacen sufrir.		
14- En algunas ocasiones, la gente dice que soy inestable.		

Nota: adaptado de Rose Mary Jara, 2011. Con información tomada de los test de inteligencia emocional de Siegfried Brocher y Braun Gabriela, 1997.

Valoración

Menos de 6 puntos:

Tiene una manifiesta vida espiritual y sabe reaccionar ante el mundo. Sus estados de ánimo cambian. Incluso a causa de su vida interior. Sin embargo, su gran ventaja es que no plantea enigmas a quienes lo rodean. No es caprichoso (a) y se siente energético (a) porque incluye a sus allegados en sus sentimientos y reflexiones.

Entre 6 y 10 puntos:

No siempre le resulta fácil compartir sus sentimientos. Tal vez haya tenido malas experiencias y por eso no quiere exteriorizar todo lo que se agita en su interior. No obstante, tal actitud no siempre produce buenos resultados. A menudo la gente ve que nos pasa algo, pero, si no lo notan, no reciben ninguna explicación, entonces podrían considerarnos inestables.

Más de 10 puntos:

Lo consideran más caprichoso (a) de lo que cree (y peor aún, algunas personas incluso lo dicen). La razón es simple y también fácil de arreglar. La gente no sabe por dónde va usted ni dónde está. Cuando se siente alegre y tiene un encanto tan irresistible que todos se divierten con usted. Sin embargo, en realidad no es alegre, lo que da lugar a que los demás piensen: ¿qué le habré hecho esta vez? Un consejo saludable es que usted compruebe cómo se siente en cada momento. Y si no se siente “estúpidamente” hágalo saber a los demás. Algunas veces ayuda a buscar una explicación a ello. Por ejemplo, que es debido al tiempo. Además, lo que muchos no saben, pero aceptan como referencia es el clima atmosférico influye fuertemente en nuestro estado espiritual y en nuestra relación con otras personas.

Recurso 3

La construcción colectiva de la telaraña a partir del ovillo de lana invita a la reflexión y a ser creativo ante los problemas de la vida, pero de manera racional hacia un nuevo futuro. El símbolo que significa araña aquí sirve como un recordatorio de que nuestras elecciones construyen nuestras vidas. Si tenemos en cuenta esta diversidad ingeniosa, también podemos considerar la construcción de la telaraña como el diseño de nuestra propia vida. ¿Estamos diseñando nuestra vida de manera eficaz?

También nos llama a ser conscientes de nuestros comportamientos como un ser inteligente sobre la vida que tejemos día a día, tomando en cuenta el impacto que tenemos en los demás. El tótem de la araña es un tótem de sabiduría profunda, invita a ver la vida desde una perspectiva elevada y ver los ciclos que hemos pasado en ella con análisis positivo. La araña es un tótem de astucia, progresión cíclica, renacimiento y muerte, protección y poder sobre el destino.

Recurso 4

Un gato atacó a un gallo con la intención de matarlo y comenzó a acusarlo de la siguiente manera: sabes que eres un animal que grita mucho, con la voz aguda que tienes, despiertas a los que duermen tranquilamente por las noches.

El gallo defendiéndose dijo: no hago ningún mal a nadie, más bien, hago un favor, ya que mi canto sirve como un despertador para los que tienen que levantarse temprano.

El gato siguió acusando al gallo, diciéndole que era un mujeriego, cuando otros animales solo tienen una pareja.

¿Acaso yo tengo la culpa de eso? No ves que el amo me ha puesto aquí también para multiplicar a los míos.

El gato no conforme con todo dijo: basta ya, no me convence todo lo que has dicho, y en eso se lanzó sobre el gallo y lo mató.

Recurso 5

Un compañero de trabajo te dice que está cansado de corregir el trabajo que haces, que siempre lo entregas mal o incompleto porque no te interesa el trabajo y no le pones esfuerzo. ¿vos qué le responderías?

a- Haces de cuenta que no lo escuchaste y seguís con lo que estabas haciendo.

b- Le decís que nunca te dijeron que hacías mal el trabajo y le preguntas por qué lo estás haciendo mal.

c- De manera amable le decís que haces lo que te dijo tu jefa y si hay que modificar algo solo la escucharas a ella.

En una reunión grupal, una compañera ríe con disimulo cuando vos contás un problema personal. ¿vos qué harías?

a- De muy mal modo le pedís que cuente de qué se ríe así nos podemos reír todos.

b- Suele reírse cuando hablan otras personas también así que no le das importancia y continuas con tu relato, aunque un poco te enoja.

c- Detenés tu relato y le decís que te enoja un poco verla reírse cuando estás hablando porque sentís que no valora tus palabras, y le pedís que deje de hacerlo o que pueden hablar lo que ocurre.

Un compañero de la oficina, de un área diferente a la tuya, te cuenta que en su grupo de trabajo hay una persona que no le gusta trabajar y que no hace nada, por lo tanto, todo el trabajo recae en él. ¿Vos que le dirías?

a- Le decís que no te siga contando nada más porque no lo podés ayudar y le recomendás que puede hablarlo con dicha persona para encontrar una solución.

b- Le dices que en la empresa no es el único caso y le das el nombre de una persona de tu área a la que le gusta no hacer nada y nunca trabaja., y que a vos te pasa lo mismo, todo el trabajo que él no hace lo haces vos.

c- Le restas importancia a sus palabras, cuando ya hablo bastante lo interrumpís y le preguntás qué planes tiene para el fin de semana.

Recurso 6

“Tres lógicos entran a un bar. El barman se acerca y les pregunta: ‘¿Todos quieren cerveza?’. El primer lógico mira al barman y le dice: ‘No sé’. El segundo lógico también lo mira y le dice: ‘No sé’. Finalmente, el tercer lógico mira al barman también y le dice: ‘Sí’.”

El equipo deberá resolver si los 3 lógicos querían cerveza o no, y luego explicar cómo llegaron a la conclusión final.

Recurso 7

Cuando el barman pregunta si todos (y quiero enfatizar esta palabra: “todos”) quieren cerveza, está claro que, sin hablarse entre ellos, es imposible que el primero (o el segundo) de los lógicos pueda contestar. Es que ninguno de ellos sabe lo que va a pasar con los otros. Cuando le pregunta al primero, si él no quisiera cerveza, habría debido contestar que no a la pregunta de si todos quieren cerveza. Como no dijo “no”, uno puede deducir que él sí quiere cerveza, pero no puede contestar la pregunta de si todos quieren porque no sabe lo que van a contestar los dos que le siguen. De la misma forma, es posible deducir que el segundo lógico también quiere cerveza, pero tampoco puede contestar que sí (por las mismas razones que el anterior) porque no sabe lo que quiere el tercero. Recién el último es quien cuenta con todos los datos para dar una respuesta. El tercer lógico es el único que puede contestar o bien que sí, o bien que no. Si dijera que no, significaría que él no quiere cerveza (pero los dos primeros ya sabíamos que sí).

En cambio, como él sí quiere cerveza, y ya sabe que los dos que lo antecedieron también, entonces él contesta “sí” cuando el barman les preguntó si todos querían cerveza.

Recurso 8

Test para descubrir tu temperamento

Instrucciones: En cada una de las siguientes líneas de cuatro palabras, coloque una “X” delante de la palabra que más se aplica a usted **marcando una sola opción de las cuatro** por cada línea.

Continúe hasta terminar las cuarenta líneas. Si no sabes el significado de alguna palabra, consulte un diccionario o pregunta antes de contestar.

Fortalezas

1	<input type="checkbox"/> Animado	<input type="checkbox"/> Aventurero	<input type="checkbox"/> Analítico	<input type="checkbox"/> Adaptable
2	<input type="checkbox"/> Juguetón	<input type="checkbox"/> Persuasivo	<input type="checkbox"/> Persistente	<input type="checkbox"/> Plácido
3	<input type="checkbox"/> Sociable	<input type="checkbox"/> Decidido	<input type="checkbox"/> Abnegado	<input type="checkbox"/> Sumiso
4	<input type="checkbox"/> Convincen te	<input type="checkbox"/> Controlado	<input type="checkbox"/> Competitiv o	<input type="checkbox"/> Considerad o
5	<input type="checkbox"/> Entusiasta	<input type="checkbox"/> Inventivo	<input type="checkbox"/> Respetuoso	<input type="checkbox"/> Reservado

6	___Enérgico	___Autosuficiente	___Sensible	___Contento
7	___Activista	___Positivo	___Planificador	___Paciente
8	___Espontáneo	___Seguro	___Puntual	___Tímido
9	___Optimista	___Abierto	___Ordenado	___Atento
10	___Humorístico	___Dominante	___Fiel	___Amigable
11	___Encantador	___Osado	___Detallista	___Diplomático
12	___Alegre	___Constante	___Culto	___Confiado
13	___Inspirador	___Independiente	___Idealista	___Inofensivo

14	___Cálido	___Decisivo	___Humor Seco	___Introspectiv o
15	___Cordial	___Instigador	___Considerad	___Conciliador
16	___Platicador	___Tenaz	___Considerad o	___Tolerante
17	___Vivaz	___Líder	___Leal	___Escucha
18	___Listo	___Jefe	___Organizado	___Contento
19	___Popular	___Productivo	___Perfeccionis ta	___Permisivo
20	___Jovial	___Atrevido	Se comporta bien	___Equilibrado

Debilidades

21	___Estridente	___Mandón	___Apocado	___Soso
----	---------------	-----------	------------	---------

22	____ Indisciplinado	____ Antipático	____ Sin entusiasmo	____ Implacable
23	____ Repetidor	____ Reticente	____ Resentido	____ Resistente
24	____ Olvidadizo	____ Franco	____ Exigente	____ Temeroso
25	____ Interrumpe	____ Impaciente	____ Inseguro	____ Indeciso
26	____ Imprevisible	____ Frío	____ No compromete	____ Impopular
27	____ Descuidado	____ Terco	Difícil de Contentar	____ Vacilante
28	____ Tolerante	____ Orgullosa	____ Pesimista	____ Insípido
29	____ Iracundo	____ Argumentador	____ Sin motivación	____ Taciturno
30	____ Ingenuo	____ Nervioso	____ Negativo	____ Desprendido

31	____Egocéntrico	Adicto al Trabajo	____Abstraído	____Ansioso
32	____Hablador	____Indiscreto	____Susceptible	____Tímido
33	____Desorganizado	____Dominante	____Deprimido	____Dudoso
34	____Inconsistente	____Intolerante	____Introvertido	____Indiferente
35	____Desordenado	____Manipulador	____Moroso	____Quejumbroso
36	____Ostentoso	____Testarudo	____Escéptico	____Lento
37	____Emocional	____Prepotente	____Solitario	____Perezoso
38	____Atolondrado	____Malgeniado	____Suspicaaz	____Sin ambición
39	____Inquieto	____Precipitado	____Vengativo	____Poca Voluntad

40	____ Variable	____ Crítico	____ Comprometid o	____ Astuto
R:	SANGUÍNE O	COLÉRICO	MELANCOLIC O	FLEMATI CO

**Respuestas: Para ver los resultados suma por columna... Cada "x" vale 1 punto.
Suma como se indica abajo.**

1-19				
20-40				
Total				
Por cien tos	%	%	%	%

Paras sacar el por ciento divide el total de cada columna entre .40

$$\underline{\hspace{2cm}} \div .40 = \underline{\hspace{2cm}} \%$$

Total de la columna

¿Cuáles son los 4 tipos de temperamento?

Desde que Hipócrates determinó los 4 tipos de temperamento en la Grecia Antigua, se usan como forma de clasificación.

Colérico

Famosos por un comportamiento más explosivo, es determinado y valiente, además, tiene la habilidad para coordinar a las personas con facilidad y delegar funciones, siendo un líder nato. Es creativo, pero a la vez tiende a ser impaciente e intolerante y a tener una visión más egoísta. Su mayor desafío es lograr entender otras perspectivas además de la suya y aceptar diferentes posibilidades.

Sanguíneo

Extrovertido, conversador y bien positivo, al sanguíneo le gusta hacer amigos. Creatividad es lo que no le falta y es un perfil que está muy presente en el área de comunicación. Siempre involucrado en varios proyectos a la vez, su mayor dificultad es el foco, la organización y saber dosificar su impulsividad.

Melancólico

Estudioso, profundo e introspectivo, una persona de temperamento melancólico tiene una vena artística muy fuerte. A pesar de la timidez, este perfil suele ser bastante leal (a personas, organizaciones e ideales), extremadamente dedicado, altruista, sensible y organizado. El mayor dilema para el melancólico está en aceptar cambios y creer más (en él y en los demás).

Flemático

Tranquilo y con un perfil más soñador, el flemático es más racional. A pesar de tener flexibilidad, le gustan las rutinas. Excelente para las áreas de atención al cliente y planificación, este temperamento tiene otra gran virtud: la habilidad diplomática. Su mayor dificultad es tomar decisiones y salir de la inercia por su propia cuenta, con acciones proactivas.

Capítulo V

5.1 Conclusiones

En la actualidad, las habilidades psicosociales se han convertido en un elemento importante en las empresas, instituciones y organizaciones de cualquier índole, siendo el sistema bancario costarricense un claro ejemplo de cómo estas habilidades permiten alcanzar objetivos, enfrentar retos, y mejorar de manera continua el entorno laboral. Es necesario destacar que la bancarización costarricense ha sido objeto de diversas transformaciones, utilizando estrategias que permiten romper con la automatización de los procesos, dando como resultado servicios más personalizados para los clientes, los cuales buscan productos totalmente específicos que satisfagan sus necesidades y deseos. El desarrollo de habilidades psicosociales en los integrantes de la fuerza laboral permite al Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, generar valor agregado en su servicio, puesto que los colaboradores están capacitados para adaptarse a los cambios tecnológicos, generacionales, y asumir con total flexibilidad y responsabilidad las exigencias del dinamismo del mercado. Además, el contexto pandémico al que las organizaciones debieron enfrentarse en los años 2020 y 2021, debido a la emergencia de salud ocasionada por el covid-19, representó una etapa de incertidumbre e importantes transformaciones a nivel organizacional, lo cual obligó a las instituciones a

reforzar muchos aspectos, como, por ejemplo, el manejo de habilidades como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

Es importante entonces, plasmar las conclusiones que emergen del desarrollo de esta investigación, en primera instancia respondiendo al primer objetivo planteado en relación con los aportes teóricos de inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo gerencial que fueron examinados, se identifica que el papel de la gerencia bancaria deberá ser transformado, debido a que es necesario que estas figuras no solo direccionen al equipo sino que también sean formadores de funcionarios ejemplares. Los líderes deben satisfacer las necesidades de sus colaboradores, brindando oportunidades tanto para desarrollarse profesionalmente, como para alcanzar el crecimiento personal. Habilidades como la inteligencia emocional permiten a los colaboradores conocerse de manera oportuna; permitiendo gestionar sus emociones y sentimientos de manera asertiva. La correcta ejecución de los procesos comunicativos por su parte, permiten consolidar equipos de trabajo caracterizados por una constante mejora continua, transparencia, confianza los cuales son valores ideales para que los clientes depositen sus bienes económicos de una forma fácil, rápida y segura. Por tanto, el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales propone una respuesta a las transformaciones del sector financiero antes mencionadas, utilizando bases como la teoría de las inteligencias múltiples, así como las cuatro dimensiones del liderazgo gerencial.

Es necesario enfatizar que uno de los logros de la presente investigación lo constituye la utilización de la teoría del liderazgo gerencial, como base pragmática del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales que pretende que el gerente logre cohesión grupal. Las habilidades psicosociales han logrado posicionarse como un factor importante en el entorno laboral de las organizaciones, independientemente de la industria en que se encuentre. Tal ha sido su crecimiento en el entorno actual, que son cada vez más las compañías que a nivel mundial deciden implementar estrategias o tácticas relacionadas a las habilidades psicosociales. Aunado a esto, cabe rescatar el texto “*La importancia de las habilidades psicosociales en el trabajo*”, donde se destaca que:

En un mundo progresivamente automatizado, donde los trabajos y las tareas dependen cada vez más de la tecnología y la robótica, las habilidades blandas emergen como la nueva condición esencial en el universo laboral. (...) Aunque parezca contradictorio, en este océano de cambios la capacidad de adaptación es el ancla más segura. De hecho, es allí, en la adaptación, en donde reside el poder y la importancia de las habilidades blandas. (StartMeUp., 2018, párr. 1)

El contexto del año 2020 y 2021 permite inferir que la temática de habilidades blandas, psicosociales o bien todos aquellos conocimientos que no son propiamente “duros o técnicos”, sí son necesarios y agregan valor a la empresa. Por lo tanto, los dirigentes de las organizaciones deben actuar en pro del desarrollo e implementación de estas habilidades.

En Latinoamérica antes de la pandemia los modelos de reclutamiento ya estaban migrando hacia la búsqueda de talentos fuertes en competencias blandas que pudieran responder a las nuevas dinámicas de equipos y del mercado laboral que venían adaptándose a la revolución digital. El Covid-19 aceleró la necesidad de las organizaciones por contratar o desarrollar talentos híbridos que sean integralmente competitivos en un escenario altamente virtualizado”, expresó Beltrán Benjumea, Managing Director de PageGroup Colombia. (Empresas y Negocios, párr.3)

Los cambios que han experimentado las organizaciones alrededor del mundo son muchos. Dichos cambios involucran directamente a todo el capital humano. El informe oficial de la ILO (2006) centrado en aspectos organizacionales propone seis cambios básicos: 1) el desarrollo organizacional, 2) la transformación tecnológica, 3) la liberalización mundial de los mercados, 4) la presencia masiva de las multinacionales, 5) el predominio de los mercados financieros, 6) los nuevos roles de los mercados y los estados (p.588).

La transformación tecnológica, por ejemplo, modifica los procesos organizacionales de manera constante, lo que convierte a las empresas en centros mayormente demandantes de trabajadores calificados y capaces de enfrentar los retos diarios.

Debido a las transformaciones que se continuarán dando en las empresas, se concluye además que existen requerimientos y necesidades relacionados al liderazgo gerencial, inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, que los integrantes de mandos medios y altos deberán considerar en su gestión laboral. En el caso del liderazgo gerencial “este se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa” (Páez, 2004, p.80), este con sus cuatro dimensiones; liderazgo gerencial, de influencia, estratégico y de resultados constituyen el punto medular que permite instaurar de manera exitosa y duradera modelos de desarrollo de habilidades psicosociales u otros planes de acción que conlleven el mismo fin dentro de la organización.

El papel que desempeña la inteligencia emocional es cada vez más notorio en el ámbito empresarial, ya que es una cualidad que va adquiriendo mayor peso en los procesos de contratación, esta permite a los individuos implementar conductas más afectivas, y con mayores posibilidades de logro y desarrollo. Se afirma entonces que “la inteligencia emocional

se refiere al uso inteligente de las emociones: de forma intencional se logra que las emociones trabajen con el objetivo de guiar al comportamiento y ayuden a pensar de manera que mejoren los resultados” (Colegio de Antares, 2015, p.1).

Con el desarrollo de la investigación se puede concluir que existe una relación directa y dependiente entre las variables que fueron estudiadas, tal es el caso de la influencia de la inteligencia emocional en los procesos comunicativos para que estos sean óptimos en las organizaciones y en la sociedad. Guardia (2009) menciona que la comunicación es un proceso interactivo e interpersonal. Proceso, en cuanto se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente” (p.15). La inteligencia emocional en muchos casos determinará el comportamiento de los seres humanos y por tanto las características que estarán presentes en sus relaciones, representadas en cada uno de los estilos de comunicación; pasiva, agresiva o asertiva.

Continuando con la interdependencia descubierta entre las cuatro habilidades psicosociales, es posible afirmar que ningún entorno laboral se encuentra exento de tener diferencias entre sus colaboradores. Estas diferencias suelen estar relacionadas a una diversidad significativa de razones. La inteligencia emocional permite una correcta gestión de emociones, pensamientos, etcétera que aunado al estilo de comunicación deseada; la asertiva, promueven buenas prácticas para resolver los conflictos internos.

Por lo general, los conflictos suelen presentarse frecuentemente en las organizaciones, y es responsabilidad de los líderes organizacionales y de los colaboradores, propiciar un ambiente sano que permita dar solución a las diferencias que se presenten en el entorno. El conflicto puede no solo traer consigo consecuencias negativas, ya que cuando se construyen mecanismos adecuados para su resolución, es posible identificar errores, y sobre todo crear métodos de aprendizaje que disminuyan estos errores, pero debe existir una completa armonía con las otras dos habilidades.

Ahora bien, se determina que la habilidad de trabajo en equipo se estimula a partir del ejercicio continuo de las demás variables antes descritas. Dicha relación permite concluir que las tres habilidades componen equipos de alto rendimiento y resultados positivos para la organización debido a que el objetivo primordial de los equipos de trabajo es facilitar las tareas, minimizar el costo de realizarlas, y promover relaciones sociales sanas entre los individuos, permitiéndole a la empresa generar valor y consolidarse en el mercado en el largo plazo. La implementación del modelo de desarrollo de habilidades psicosociales permitirá estructurar estrategias gerenciales enfocadas a cumplir objetivos.

Seguidamente, en relación con el diagnóstico del entorno gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica que proponía el segundo objetivo de este trabajo final de graduación, se concluye que pese a la relevancia que se ha demostrado de la implementación de las habilidades psicosociales a lo largo de la investigación, en el conglomerado no ha sido un tema prioritario. Se descubre que existe falta de sistematización de procesos (encuestas, censos, talleres, certificaciones, entrevistas), relacionados con la operatividad y desarrollo de las habilidades en los colaboradores, permitiendo identificar un vacío de capacitación y conocimiento de esta temática en la gran mayoría de integrantes de la fuerza laboral del Conglomerado, específicamente en la Sucursal de Puntarenas.

Adicionalmente, en el contexto del año 2020 se hicieron notorias ciertas deficiencias presentes en el liderazgo gerencial de la sucursal debido a que en la Semana de la Realimentación realizada por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano se obtuvo resultados no satisfactorios generados a partir de la opinión de los colaboradores, dando paso a elaborar y ejecutar planes de acción que permitieran identificar puntos por mejorar.

Aunado a esto, respondiendo al tercer objetivo de la investigación, se identifican el surgimiento de las oportunidades de mejora identificadas en la investigación de campo realizada en la Sucursal de Puntarenas para fortalecer el liderazgo gerencial, concluyendo con las siguientes conjeturas:

1. Con la evaluación de la inteligencia emocional en los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, se puede discernir que, aunque exista conocimiento y conciencia de conceptos que forman parte de la inteligencia emocional, es necesario realizar una aproximación teórica sobre aquellos elementos vitales que la comprenden como el autocontrol, motivación, y empatía. En relación con los procesos de toma de decisiones, se muestra un contraste de opiniones entre el equipo gerencial y el grupo de colaboradores representativos, lo cual constituye un precedente de confusión de significados entre los términos “emoción” y “sentimiento”, esta confusión no es meramente conceptual, sino más bien de aplicabilidad. Incluir en el modelo la teoría de las inteligencias múltiples y las cuatro dimensiones del liderazgo gerencial, generará un mejor conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlarlas, e incluso el reconocimiento de las emociones de las demás personas, es decir; se trabajará la inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal en los colaboradores, dando como resultado profesionales integrales, caracterizados por poseer excelentes competencias, las cuales son vitales para la sana convivencia laboral y la obtención de buenos resultados en la productividad.

2. En relación con la comunicación asertiva, se muestran suficientes indicios que permiten reconocer la necesidad de implementar de manera inmediata estrategias que propicien un estilo de comunicación que permita a los colaboradores expresar sus opiniones, evitar confusiones y conflictos, y sobre todo mejorar el entorno laboral en el que se desempeñan. Se encontró disonancias en la percepción de los procesos comunicativos en la Sucursal de Puntarenas, ya que mientras los colaboradores representativos perciben que la transmisión de mensajes, señales y creación de significados por parte de las jefaturas no es clara, el grupo de gerentes afirma en su totalidad que sí existe una comunicación basada en el entendimiento común de los participantes. Además, se destacan rasgos propios del estilo de comunicación pasiva. También se observan rasgos del estilo de comunicación agresiva por parte del grupo gerencial.
3. Se detecta el desconocimiento por parte de algunos de los participantes en el proceso de investigación, de las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de resolución de conflictos, y oportunidades de mejora, puesto que los participantes expresaron dificultad para mantener la calma ante estos panoramas, y enfrentar los mismos sin alejarse de la situación. Se muestra falta de objetividad en circunstancias de conflictos, puesto que no se logra separar la parte humana o emocional de la situación conflictiva. La falta de objetividad muchas veces se relaciona a la débil gestión de las emociones, en las que generalmente se actúa por impulsos, y se reacciona de manera distinta de acuerdo con el contexto, con emociones como la ira o el enojo, lo cual puede llegar a empeorar la situación.
4. En relación con la habilidad de trabajo en equipo, se presenta una discrepancia significativa entre la percepción de los colaboradores, y el equipo gerencial. Por una parte, estos últimos indican que la habilidad del trabajo en equipo está muy bien desarrollada en este ambiente laboral, puesto que las metas se alcanzan de manera eficiente, y los indicadores de la sucursal siempre son excelentes. Sin embargo, los colaboradores describen que en el entorno laboral en ocasiones prevalece un ambiente hostil entre las jerarquías y colaboradores. Se logra identificar que, aunque se están alcanzando resultados favorables en cuanto al cumplimiento de objetivos, el entorno laboral no es percibido de manera totalmente positiva por parte de los colaboradores representativos. Existe inconformidad en la eficiencia de las tareas llevadas a cabo por algunos colaboradores, los cuales evaden su responsabilidad dejando algunos trabajos “difíciles” a otras personas creando recargos de labores. Asimismo, los colaboradores representativos señalan una clara ausencia de decisiones estratégicas y de acciones

correctivas para los colaboradores que se recargan en los otros compañeros. El equipo gerencial muestra una percepción positiva en cuanto al valor e importancia de las propuestas de los colaboradores en la toma de decisiones, no obstante, los colaboradores reflejan que sus opiniones, aunque son escuchadas, pocas veces son tomadas en consideración para la toma de decisiones, por lo cual se evidencia que el trabajo en equipo es una habilidad que requiere de su intervención pronta.

Los puntos expuestos anteriormente, evidencian la necesidad de crear una herramienta que permita formar a los miembros del equipo gerencial para que estos sean potenciadores de las capacidades del resto del equipo, que promuevan un adecuado clima organizacional, y la creación de equipos de alto rendimiento en el entorno laboral. Por esta razón, el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales, se caracteriza por ser un patrón de aprendizaje construido y de constante reevaluación por lo que lo hace totalmente personalizado para los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, los cuales por medio de su implementación, pueden desarrollar sus relaciones interpersonales e intrapersonales, la forma de manejar sus emociones, de comunicarse con los demás miembros del equipo en un caso de conflicto, y sobre todo encontrar las mejores oportunidades para generar espacios de trabajo saludables, considerando que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) conceptúa el lugar de trabajo como un entorno prioritario para la promoción de la salud, promoviendo una buena salud física y mental, las cuales son un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal. En el clima laboral existen dos actores muy importantes; los empleadores y los empleados. Por tanto, será de injerencia para ambas partes determinar qué tipo de clima deciden promover diariamente en la organización.

Finalmente, con la unión de cada uno de los resultados obtenidos; aportes teóricos, diagnóstico del entorno gerencial de la sucursal realizado a priori al trabajo de campo, así como la identificación de oportunidades de mejora, se construye de manera planificada y personalizada el modelo de desarrollo de habilidades psicosociales; basado en la inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, el cual tiene como objetivo primordial fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, para el año 2022, el cual impactará directamente de manera positiva la productividad de la institución, así como las relaciones intra e interpersonales de cada uno de los participantes.

5.2 Recomendaciones

1. Los líderes del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica deberán prepararse para potenciar las siguientes habilidades blandas en años próximos; liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, comunicación asertiva, capacidad analítica y de resolución de problemas, lógica matemática, curiosidad investigativa y deseos de aprender, ya que según el estudio de Crecimiento de la Demanda en Recurso Humano, realizado por la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, CINDE, éstas serán las habilidades de mayor demanda por parte del mercado.
2. Se debe modificar el estilo de comunicación actual, incluyendo acciones concretas que permitan situar a dicho estilo de comunicación hacia “el centro” de la línea representada por la comunicación asertiva.
3. Es necesario fomentar la creación de mecanismos de evaluación que permitan tanto al equipo gerencial como a los colaboradores, tener una visión clara del manejo de las habilidades psicosociales en la institución, de forma que se logre evidenciar las oportunidades de mejora en las distintas habilidades psicosociales necesarias para el buen funcionamiento de la institución, además de aspectos como la gestión y control de las emociones, la comunicación entre pares, así como la forma en que se logran abarcar los conflictos en el contexto organizacional.
4. Se debe enfatizar en la utilización del presente modelo de habilidades psicosociales en su sentido más amplio, como una descripción o representación de la realidad, en función de los supuestos teóricos anteriormente definidos, y con la capacidad de explicar estos elementos, sus mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan, y poder ser replicado a través del tiempo, de tal manera que los colaboradores logren por medio de su formación, ser facilitadores de acciones que permitan fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero.
5. La promoción de actividades que generen espacios de reflexión en relación con las temáticas de liderazgo y habilidades psicosociales, le permitirá al equipo gerencial contar con colaboradores motivados y capaces de transformar el ambiente laboral. El escenario ideal es que los colaboradores sean agentes multiplicadores de cambios positivos, por lo cual se recomienda realizar actividades como charlas, pequeños talleres, construcción de equipo (team-building), entre otros recursos que cumplan con dicha finalidad.

6. Implementar estrategias de comunicación por departamentos (cajas, plataformas, crédito); puesto que la comunicación no siempre es uniforme, ya que entre los diversos departamentos hay muchas diferencias generacionales, de funciones, entre otras. Es decir que haya una línea general de comunicación para todos los colaboradores y que esta se divida en sub-líneas personalizadas por departamento donde la información llegue a sus receptores de manera clara y ordenada.
7. Se deben fomentar valores como la confianza, lealtad, sanidad emocional, compromiso, escucha, sentido de pertenencia, motivación, los cuales forman parte de la caracterización brindada por parte de los colaboradores representativos y equipo gerencial sobre el clima organizacional ideal.
8. Implementar la técnica “hablar desde mi persona” propuesta por FUPROVI, la cual establece una fórmula que consiste en tres partes: la primera se inicia con la palabra cuándo (explicamos el comportamiento o el hecho que generó el descontento o la frustración); seguimos con la frase yo me siento (explicamos el sentimiento que genera esa situación o comportamiento), y finalizamos con porque (explicamos los efectos que tiene para uno el comportamiento o la situación que nos molestó) (2008, p.26).
9. Propiciar espacios de reflexión con cada uno de los departamentos con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora que se puedan trabajar para fortalecer el equipo departamental, eliminando la desmotivación y la recarga de trabajo que propician algunos colaboradores en sus pares.
10. Fortalecimiento de la escucha activa, involucrando las opiniones de cada uno de los colaboradores para el mejoramiento de las actividades de trabajo en equipo y ciertas decisiones, además que se brinde mayor transparencia de la información.
11. Creación de mecanismos oportunos de capacitación para el acompañamiento en el ingreso a nuevos puestos. En ocasiones este proceso de nivelación ocurre “sobre la marcha”, lo que repercute en la productividad de la institución, ya que otros colaboradores tienen una responsabilidad adquirida de capacitar a sus compañeros en estos nuevos puestos, dando espacio a demoras en la atención y un deficiente servicio al cliente.
12. Diseño de un sistema de reconocimientos a nivel de sucursal para agradecer y felicitar por las acciones positivas de cada colaborador, mediante un enfoque orientado a incentivos no económicos que fomenten el sentido de pertenencia a la institución.
13. Ante situaciones inesperadas, como el cambio en el orden mundial que trajo consigo la pandemia COVID-19, es necesario que las empresas y en este caso el Conglomerado

Financiero Banco Nacional de Costa Rica se replantee muchos aspectos; especialmente el teletrabajo y toda la operativa en relación con este. Deben crearse estrategias específicas para que la migración al trabajo no presencial no sea tan drástica para los colaboradores como lo fue en el 2020. Es decir, que las empresas ya tengan bien definidos parámetros de medición, evaluación, recompensas, sistemas y plataformas internas ágiles, entre otros, para poder migrar sin ningún inconveniente, ni paralización de la producción.

14. Se recomienda al Conglomerado que en coordinación con la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano se extienda la aplicación de este modelo a toda la red de oficinas y subsidiarias para lograr un mayor impacto de los beneficios que trae consigo su implementación. Tomando en cuenta que, al ser un modelo, es un patrón de aprendizaje que se repite al mismo tiempo que permite estudiar el comportamiento del fenómeno.
15. El modelo propuesto para el Conglomerado Financiero en la presente investigación se encuentra diseñado única y exclusivamente para ser puesto en marcha en la modalidad presencial, por tanto, se recomienda al equipo gerencial de la sucursal realizar la debida adaptación para que sea aplicado en espacios totalmente virtualizados. Lo anterior lo podría hacer en apoyo de la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano, personas que brinden asesorías en estas temáticas o bien, solicitando el apoyo a cualquiera de los investigadores del trabajo final de graduación.
16. Es pertinente recomendar la creación de otras estrategias para estimular el desarrollo de habilidades psicosociales en los colaboradores, aprovechando el CAMPUS BN se pueden crear programas y capacitaciones que cumplan con este fin.
17. Se recomienda a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano incluir en su inducción a la institución un curso básico de habilidades psicosociales, aunado a los cursos que deben aprobar los aspirantes por un puesto en el Conglomerado.
18. Para futuras investigaciones, se podría indagar sobre el impacto que tendría la aplicación de este tipo de modelos en otras instituciones públicas, como, por ejemplo; Banco Popular, Banco de Costa Rica, la Caja Costarricense del Seguro Social, el Instituto Costarricense de Electricidad, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, entre otros.
19. Se recomienda ampliar sobre la temática y desarrollo de habilidades psicosociales apoyándose en conferencistas y asesorías externas que permitan capacitar a los líderes gerenciales para potenciar dichas habilidades en los demás colaboradores.

Referencias

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Alatorre Frenk, G., García Cedeño, F., González Londra, M^a F., Luque Pulgar, E., Mata Benito, P., Del Olmo Pintado, M., Osuna Nevado, C., Padilla Carmona, T. y Santiago de Alba, C. (2014). *Taller de investigación cualitativa*. [http://www.grupocieg.org/archivos/Ballesteros%20\(2014\)%20Taller%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos/Ballesteros%20(2014)%20Taller%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf)
- Alvarado, L., & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187–202. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Anibal Rey, J. (30 de agosto de 2015). Las soft skills, el reto de la escuela secundaria. *Revista Seres, Saberes y Contextos*, 1(1), 50-54. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2018/10/DOC2-soft-skills.pdf>
- Arango Zapata, M. M. y Ocampo Puerta, M. M. (2009). Los conflictos al interior de los equipos de trabajo desde la naturaleza de la asociación y el desarrollo humanos y organizacional. *Scientia et Technica*, XV (41), 154-158. http://www.iedf.org.mx/www/images/banners/PELO20172018/eventuales/DEOEyG/DEOEyG/Trabajoenequipoymanejodeconflictos_ComunicacionEficaz.pdf
- Ardila, R. (2013). Los orígenes del conductismo, Watson y el manifiesto conductista de 1913. *Revista Latinoamericana de psicología*, 45(2), 315-319. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80528401013.pdf>
- Asamblea Legislativa Departamento de Análisis Presupuestario (2008). Estudio sobre el impacto en las finanzas públicas del proyecto “REFORMA DEL ARTÍCULO 143 Y ADICIÓN DEL ARTÍCULO 143 BIS DEL CÓDIGO MUNICIPAL, LEY N.º 7794, DE 30 DE ABRIL DE 1998”. [http://www.asamblea.go.cr/ga/Documentos%20Anlisis%20Presupuestario/Estudios%20Presupuestarios%20de%20Proyectos%20de%20Ley/A%C3%B1o%202008/Expediente%20%2016.723%20-%20Reformas%20Codigo%20Municipal%20%20\(CONACAM\).pdf](http://www.asamblea.go.cr/ga/Documentos%20Anlisis%20Presupuestario/Estudios%20Presupuestarios%20de%20Proyectos%20de%20Ley/A%C3%B1o%202008/Expediente%20%2016.723%20-%20Reformas%20Codigo%20Municipal%20%20(CONACAM).pdf)

- Asociación Matiz (2015). *Resolución Pacífica de Conflictos*.
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/Gu%C3%ADa%20duIN.pdf>
- Avendaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comu?sequence=1>
- Ayoví, J., (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 4(10), 58-76.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/39/41/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Frente a COVID-19, desarrollar nuevas habilidades es más importante que nunca. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/frente-a-covid-19-desarrollar-nuevas-habilidades-es-mas-importante-que-nunca/>
- Banco Nacional. (2021). Conózcenos
<https://www.bncr.fi.cr/conozcanos#:~:text=Desde%20hace%20m%C3%A1s%20de%20100,Banco%20Nacional%20de%20Costa%20Rica.>
- Barquero, K. y Corrales, J. (2015). *Herramientas para la evaluación de las competencias de egreso de los estudiantes de la carrera de bachillerato y licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica*. http://cicap.ucr.ac.cr/web/wp-content/uploads/2015/02/memoria_redemun.pdf
- Barrios, S., Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable.
<https://www.scielo.br/j/rlae/a/Htfc5SpcDQPw8LSsSGsKdCs/?format=pdf&lang=es>
- Barrón, Cotrina, M. C. (2018). Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa "Ricardo Palma" de Acopampa, Carhuaz- 2017. Lima, Perú.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blanco, L.N. (2017). *La inteligencia emocional como elemento que contribuye al mejoramiento del clima organizacional. El caso de Asoingeniería LTDA*. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana).
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36015/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bracho, Parra, O. y García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99328423003>

- Brönstrup, C., Godoi, E., Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI, núm. 51, julio-diciembre, pp. 26-37. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005104.pdf>
- Bunge, M. (2008). *En busca de la filosofía en las Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI.
- Caballo, V. E. (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 20, núm. 1, enero abril, 2016, pp. 311-322. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Caicedo, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas*. (Trabajo Final de grado, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6397/TRABAJOFINALDEGRADOEduardoCaicedoGarcia.pdf?sequence=1>
- Calderón, H., (2017). *Asertividad y comunicación organizacional*. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar) <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Calderon-Hector.pdf>
- Carrera, F., Cela, J. M., Coiduras, J., Isus, S., París, G., y Torrelles, C., (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. 15(3), 329-344. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: Formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*. 12(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>
- Carvajal, L. (2016). *Estrategias para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo*. (Monografía, Universidad Santo Tomás) <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/Carvajalleidy2017.pdf?sequence=1>
- Casales, J. C., (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, (12), 27-38. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>
- Casas, A., Repullo, L. y Donado, C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I) <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Castro, E., Ponce, F. Portugal, A. (2005). Neurotransmisores del Sistema Límbico y Amígdala. Primera parte. <http://www.scielo.org.mx/pdf/sm/v28n6/0185-3325-sm-28-06-27.pdf>

- Cátedra de Calidad de la UPV/EHU. (2005). Manual de trabajo en equipo.
<https://www.ehu.es/documents/1904000/1916168/19+Gu%C3%ADa+Trabajo+Equipos.pdf>
- Centro Internacional de Formación Organización Internacional del Trabajo. (2012). Sistema de resolución de conflictos laborales. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Chacón, M.B. y Montero, A.M. (2015). El Banco Nacional y el Desarrollo Económico de Costa Rica.
https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/bncr_editorial.pdf
- Chaparro, Z. P., (2015). *El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder*. (Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada).
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7868/El%20USO%20DE%20LA%20COMUNICACION%20ASERTIVA%20COMO%20HERRAMIENTA%20ESTRATEGICA%20PARA%20EL%20LIDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chung, Y. (2012). ¿Cuáles son los Soft Skills de mayor demanda en el mercado nacional?
<https://www.ekaenlinea.com/cuales-son-los-soft-skills-de-mayor-demanda-en-el-mercado-nacional/>
- Cira, P., Nava, Á., Tirado, L., (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Vol. 8 (2), 266-288*.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318557008.pdf>
- Cisneros, N. (2020). 10 ventajas de la resolución de conflictos.
<https://www.fundacionenmovimiento.org.mx/blog/articulos/1081-10-ventajas-de-la-resoluci%C3%B3n-de-conflictos>
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, (3)1, 102-115. ISSN: 2215-8421*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4054232.pdf>
- Corbera, E., (2018). Emociones para la vida: El camino hacia tu bienestar. Penguin Random House Grupo Editorial. S.A. U.
- Coria Páez, A. L., Pastor Román, I., y Torres Hernández, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios.

Pensamiento y Gestión, (35),1-24. ISSN: 1657-6276.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832002>

Corrales, A., Quijano, N. K. y Góngora, E. A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>

De Gasperín, R. (2005). Barreras en la comunicación y en las relaciones humanas. <https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad3.pdf>

Del Prado, L. (1998). Liderazgo y Gestión de personal. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf>

Delfino Costa Rica. (2020). Del dicho al hecho: el papel de las habilidades blandas durante y después del COVID-19. <https://delfino.cr/2020/11/del-dicho-al-hecho-el-papel-de-las-habilidades-blandas-durante-y-despues-del-covid-19>

EAE Business School. (2018, junio 25). La inteligencia emocional en la empresa. [Registro web] <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-inteligencia-emocional-en-la-empresa/>

Echeverría, M.C. (2019). Implementación de formato check list para el proceso de vinculación de personal en las áreas de gestión humana y nómina de la empresa Seti S.A. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15940/1/2019_implementacion_formato_check.pdf

Egúsqüiza, O., (s.f). La asertividad; Modelo de Comunicación en las Organizaciones. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/5704/4935/>

Elizondo, M. Armenteros, M. Guerrero, L. Barquero, J.D. (2012). Las competencias gerenciales desde una Visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y Evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 5(2), 79-100. <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n2-2012/RIAF-V5N2-2012-6.pdf>

Empresas y Negocios. (2020). ¿Qué habilidades valoran más las compañías en la era post-covid? <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1412204-330/qu%C3%A9-habilidades-valoran-m%C3%A1s-las-compa%C3%B1as-en-la-era-post-covid>

Experticia. (2016). Comunicación asertiva.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RoIjrnH7rC8J:https://die.unah.edu.hn/dmsdocument/8878-comunicacion-asertiva-pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr>

Extremero, N., Fernández, P., Guil, R. y Mestre, J.M., (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 36 (2). 209-228. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80536203.pdf>

Fienco, G., e Itúrburu, J., (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial*. (Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>

Fragoso, R. (2019). Importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en la formación de personas investigadoras. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-655.pdf>

Freire, P. (2012). *Pedagogía de la indignación, cartas pedagógicas en un mundo revuelto*. Siglo XXI Editores: Buenos Aires, Argentina.

Freire, S. (2012). Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13266/1/MG-GP-1473.pdf>

Fundació per a la motivació dels recursos humans. (2006). El clima laboral. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf

Fundación Emplea. (2020). Capacitación en habilidades blandas para personas con discapacidad. <https://www.coursehero.com/file/97693012/wcms-760016pdf/>

Fundación Promotora de Vivienda. (2008). ¿Cómo afrontar y solucionar conflictos? https://www.fuprovi.org/wp-content/uploads/2018/02/Resolucion_de_conflictos.pdf

Fundación Promotora de Vivienda. (2008). ¿Cómo afrontar y solucionar conflictos? <https://qdoc.tips/resolucion-de-conflictos-3-pdf-free.html>

Fuquen, M. E. (2003). Los conflictos y las alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278. <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

Gaeta González, L. y Galvanovskis Kasparane, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14 (2), 403-425.

Gairín Sallán, J. y Muñoz Moreno, J. L. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las

- organizaciones. Enseñanza: anuario interuniversitario de didáctica, 26, 187-206.
<https://link.gale.com/apps/doc/A217771112/IFME?u=anon~35c6194&sid=googleScholar&xid=57a39aa9>
- Gañán, S. (2018). Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla.
<https://1library.co/document/zxn708vq-habilidades-sociales-comunicacion-resolucion-conflictos-docentes-nervion-localidad.html>
- García, M., (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9, 41-54.
<https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- Garza, J. (2018). Debilidades blandas alejan a los ticos de multinacionales.
<https://auladereli19.jimdo.com/app/download/10796708083/doc+5+D%C3%A9biles+habilidades+blandas+alejan+a+ticos+de+multinacionales.pdf?t=1573097994>.
- Giraldo, P. A., Monroy, F.J., y Santamaría, L., (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. (Trabajo final de grado, Universidad Católica de Colombia).
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*.
<http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20Daniel%20Goleman.pdf>
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Gómez Mujica, A., y Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011
- Gontero, S. y Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029_es.pdf
- González, Enciso, Arciniegas, Tovar, Bonza, & Aré. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. 2(2), 1-10.
[https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/download/2646/2608/6529#:~:text=Seg%C3%BAAn%20CONFIEP%20\(2019\)%2C%20las,estas%20habilidades%20influyen%20mucho%20en](https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/download/2646/2608/6529#:~:text=Seg%C3%BAAn%20CONFIEP%20(2019)%2C%20las,estas%20habilidades%20influyen%20mucho%20en)
- Guardia, N. (2009) *Lenguaje y Comunicación*.

- https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_25.pdf
- Hamui, S. Varela, R. (2013). La técnica de grupos focales.
<https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-tecnica-grupos-focales-S2007505713726838#:~:text=Para%20Mart%C3%ADnez%2DMiguel%2C%20el%20grupo,espacio%20de%20tiempo%20relativamente%20corto%20E2%80%9D>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2008). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huertas, A. M. Santos, E. A. y Villa, A. L. (2020). *Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S.* (Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia)
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20344/1/2020_dise%C3%B1o_estrategia_comunicaci%C3%B3n.pdf
- IFEFOR (2016, octubre 25). La importancia de la inteligencia emocional en la empresa. [Registro web]. <https://www.ifefor.es/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-la-empresa/>
- Imágenes Educativas.com. (2020). Actividades rompehielo.
<https://www.imageneseducativas.com/wp-content/uploads/2020/08/25-DIN%C3%81MICAS-DE-GRUPO-PARA-ROMPER-EL-HIELO.pdf>
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (1997). Resolución Pacífica de Conflictos.
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/9244.pdf>
- James, R. F. y James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. *Business Education Forum*, 59(2), 39-41.
- Jiménez, E., Marí, C. (2018). La inteligencia emocional y su relación con la comunicación asertiva entre los trabajadores de la empresa Quality Grains situada en el Área Metropolitana de San Salvador. <https://1library.co/document/zgr0p77q-inteligencia-emocional-relacion-comunicacion-asertiva-trabajadores-metropolitana-salvador.html>
- La Guía de Antares. (2015). La importancia de la inteligencia emocional.
<https://cpal.edu.pe/uploads/recursos/publicaciones/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional.pdf>
- Lacunza, A. B. y Contini de González, N. (2011). Las habilidades sociales en niños y

- adolescentes. Su importancia en la prevención de trastornos psicopatológicos. *Fundamentos en humanidades*, 12(23), 159-182. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18424417009.pdf>
- Lagos García, C. (2012). Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas. Desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio. Santiago, Chile. <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Latorre, A. (2007). *La investigación- acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona, España: Grao.
- Lesmes, A., Barrientos, J., Cordero, M., (2019). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. 8 (1). 147-153. <https://core.ac.uk/download/pdf/327164011.pdf>
- Loaiza, A. (2020). Del dicho al hecho: el papel de las habilidades blandas durante y después del COVID-19 <https://delfino.cr/2020/11/del-dicho-al-hecho-el-papel-de-las-habilidades-blandas-durante-y-despues-del-covid-19>
- López, M., Valdovinos, A., Méndez, M., Mendoza, V. (2009) El Sistema Límbico y las Emociones: Empatía en Humanos y Primates <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133912609008.pdf>
- Mantilla, B., Oviedo, M., Hernández, A., Hakspiel, M. (2015). Intervención Educativa con docentes: fortalecimiento de habilidades psicosociales para la vida y hábitos saludables con escolares en Bogotá. <https://www.redalyc.org/pdf/120/12041781010.pdf>
- Martínez, V. (2014). Habilidades para la Vida: una propuesta de formación humana. *Itinerario Educativo*, xxviii (63), 61-89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6280206.pdf>.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- Mateus, J. (2018). *Plan estratégico para fortalecer la comunicación asertiva en JMM Construcciones S.A.S.* (Tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia). <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004400.pdf>
- Matteson, M. T., y Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey Bass
- Maturana Moreno, G. y Guzmán Chitiva, F. (2019). Las competencias blandas como

- complemento de las competencias duras en la formación escolar. *Revista Euritmia*, 1(1), 1-84.
<http://cliic.org/pdf/Revista%20Euritmia,%20Vol.%201%20N%C2%B01.pdf#page=4>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S A.
- Mendoza, I., Ortíz, M., Parker, H., (enero-julio, 2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación*, 7, 25-41. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf>
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2019). INFORME I SEMESTRE 2019 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA. http://www.mcj.go.cr/ministerio/organizacion/staff/planificacion/seguimiento_evaluacion/pnd2011/pnd%202019/semestral/Informe%20I%20Semestre%202019%20PNDI%20P%20.pdf
- Ministerio de Inclusión y Economía. (2018). Guía para la solución de conflictos. https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf
- Molina, M. E. y Villavicencio, O. M. (2012). *Estrategias de inteligencia emocional aplicada a la empresa Distribuidora Casaval y su impacto en el desempeño laboral*. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5591/1/UPS-CT002789.pdf>
- Molina, J. (2010). Investigación de métodos mixtos en gestión estratégica: impacto y aplicaciones. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428110393023>
- Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Montalvo, A. (2011). Qué es un colaborador. <http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011/03/que-es-un-colaborador.html>
- Morales Rodríguez, M., Benitez Hernandez, M. y Agustín Santos, D. (2013). Habilidades para la vida (cognitivas y sociales) en adolescentes de zona rural. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000300007
- Moreno-Jiménez, B., Blanco-Donoso, L. M., Aguirre Camacho, A., De Rivas, S. y Herrero,

- M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Psicología Conductual*, (22), 3. 585-602
- Mujica Leiva, F. (2017). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?
<https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Muñoz Osorio, A. I. y Vásquez Fruto, R. (2010). Conflictos Laborales, Conciliación y Derechos Humanos. *Justicia Juris*, 6(13), 102-111.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3634164.pdf>.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Núñez, J., (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*. 47 (164) p.632-649.
<https://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00632.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS.
- Organización Internacional de Trabajo. (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf
- Ovejero, A. (1990). Las habilidades sociales y su entrenamiento; un enfoque necesariamente psicosocial. *Psicothema*. 2(2), 93-112.
<http://www.psicothema.com/english/psicothema.asp?id=670>
- Páez, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137652.pdf>
- Perrault, H. (2004). Business educators can take leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59(1), 23-24.
- Pillaca Larrea, F. (2017). Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera BANBIF oficina Makro Chiclayo, 2015.
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1278/1/TL_PillacaLarreaFernando.pdf
- Pilligua, C., Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento

- productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Poole. (2006). El clima laboral.
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf
- Portillo, A. (2016). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n2/2215-2644-edu-41-02-00118.pdf>
- Real Academia Española. (s.f). Habilidad. En Diccionario de lengua española. Recuperado en 26 de enero 2021 de <https://dle.rae.es/habilidad>
- Real Academia Española. (s.f). Psicofisiológico. En Diccionario de lengua española. Recuperado en 26 de enero 2021 de <https://dle.rae.es/psicofisiolog%C3%ADa?m=form>
- Rengifo, G. (2014). La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12780/LA%20COMUNICACI%C3%93N%20ASERTIVA,%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20C3%89XITO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1>
- Rengifo, G. A., (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. (Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada).
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12780/LA%20COMUNICACI%C3%93N%20ASERTIVA,%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20C3%89XITO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1>
- Rivas Tovar, L. A. (2010). Guía de estudio para el examen de capacidades gerenciales. Obtenido de Gobierno de México:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf
- Roca, E. (2013). Inteligencia emocional y conceptos afines: Autoestima y habilidades sociales. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-655.pdf>
- Rodríguez Alonso, M. (2014). Trabajo en equipo y manejo de conflictos/ Comunicación eficaz. México, D. F.
http://www.iedf.org.mx/www/images/banners/PELO20172018/eventuales/DEOEyG/DEOEyG/Trabajoenequipoymanejodeconflictos_ComunicacionEficaz.pdf
- Rómulo, A. (2004). Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*. Vol. 3, N° 3, 301-319. http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen3/REEC_3_3_4.pdf

- Ruíz, V., Nobles, D. y Ruíz, C. E. (2015). Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 13 (2), 13-24. <https://doi.org/10.15665/re.v13i2.495>
- Saavedra, H. y Campos, Y. (2014). *Propuesta de un Programa de Orientación para el trabajo en equipo de alto desempeño*. Automercado Bodegón millenioun. (Trabajo Final de Grado, Universidad de Carabobo) <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1451/3/4492.pdf>
- Sáenz, F. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España <http://cidc.udistrital.edu.co/investigaciones/documentos/revistacientifica/rev7/Unidad%2025%20pags%20507-532.pdf>
- Sáenz, F., (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España. <http://cidc.udistrital.edu.co/investigaciones/documentos/revistacientifica/rev7/Unidad%2025%20pags%20507-532.pdf>
- Salamanca, A. B. (2019). Checklist para autores y checklist para lectores: diferentes herramientas con diferentes objetivos <https://www.nureinvestigacion.es//OJS/index.php/nure/article/view/1769>
- Sánchez, I. (2016). Estrategia metodológica para el desarrollo de las habilidades blandas para los estudiantes de secundaria https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10641/estrategia_metodologica_desarrollo_habilidades_blandas_estudiantes_secundaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, J., Román, F. (2004). Amígdala, corteza prefrontal y especialización hemisférica en la experiencia y expresión emocional https://www.um.es/analesps/v20/v20_2/05-20_2.pdf
- Sandra, G. (2018). Habilidades sociales: Los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/81796/174_08365187.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., Hurrell, J. J. y Levi, L. (2012). Factores psicosociales y de organización. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Washington D.C.

<https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psic+osociales+y+de+organizaci%C3%B3n>

- Sesento, L. (2012). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Sierra, R. (2008). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid: Thompson.
- Singer, M., Guzmán, R. y Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. Santiago de Chile, Chile.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E. y Baker, D. P. (1996). Training Team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology*, 49, 909-936.
- Stacciarini J.M.R y Cook C.L. (2015). La aplicación efectiva de la investigación usando métodos mixtos. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632015000300099
- StarMeUp. (2018). La importancia de las habilidades blandas en el trabajo. <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/habilidades-blandas-en-el-trabajo/>
- Tito Maya, M. D. y Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>.
- Toro Suarez, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. (Especialización., Universidad Militar de Nueva Granada) <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Torreles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., Cela, J. (2011) Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Umaña, J. (2020). Foro virtual: Habilidades blandas para el teletrabajo y la educación no presencial <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2020/06/17/foro-virtual-habilidades-blandas-teletrabajo-educacion-no-presencial>
- Universidad de Cantabria. (s.f). La revolución de las habilidades blandas y la inteligencia emocional en el trabajo. <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Documents/Recursos/La%20evoluci%C3%B3n%20de%20las%20habilidades%20blandas%20y%20la%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20trabajo.docx>

- Universidad de Ciencias Médica de la Habana. Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo. Material de apoyo al taller de diseño de proyectos de investigación educacional y social.
http://uvsfajardo.sld.cu/sites/uvsfajardo.sld.cu/files/tipos_de_escala_y_ejemplos_de_diseño.pdf
- Universidad Estatal a Distancia. (2004). Modelo pedagógico.
<https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/24.pdf>
- Universidad San Sebastián. (2016). Los conflictos pueden beneficiar a las organizaciones.
<https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/08/24/los-conflictos-pueden-beneficiar-a-las-organizaciones/#:~:text=En%20las%20organizaciones%20en%20la,y%20mejoran%20las%20relaciones%20humanas.>
- UNPRPD. (2020). Capacitación en habilidades blandas para personas con discapacidad
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_760016.pdf
- Unzueta Morales, S. (2011). Algunos aportes de la psicología y el paradigma socio crítico a una educación comunitaria crítica y reflexiva. *Integra Educativa*, (4)2, 105-144.
[v4n2a06.pdf \(scielo.org.bo\)](https://scielo.org.bo/pdf/v4n2a06.pdf)
- Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M., Fandiño, D. (s.f). El trabajo en equipo y su operatividad
<http://dns.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>
- Vargas, J. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos.
http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf
- Vargas, J. (2019). La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental- Sede Arequipa
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7525/1/IV_FIN_108_TI_Vargas_Soto_2019.pdf
- Villa, M.E. (agosto 2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. *Revista Questionar*, 1, 83-91.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6316/1/COL0082009-2013-1-GTH.pdf>

Anexos

Anexo No. 1: Cuestionario dirigido al equipo gerencial del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información sobre el manejo de las habilidades psicosociales, que entenderemos como: inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas. Consta de una serie de preguntas las cuales usted debe completar de manera fidedigna. La información que se recopile será utilizada únicamente con fines académicos y confidenciales, en la elaboración del Trabajo Final de Graduación para el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada ítem y seleccione la opción que más se ajuste a su criterio. En caso de requerirlo, puede solicitar la ayuda del entrevistador/a.

1. ¿Considera usted que posee la capacidad emocional para afrontar situaciones demasiado difíciles?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera usted que involucra sus emociones al momento de tomar decisiones?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que involucra sus sentimientos al momento de tomar decisiones?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

4. ¿Se considera usted un individuo con la capacidad de controlar sus impulsos y emociones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Se considera usted un individuo capaz de comprender sus emociones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera usted que propicia la transmisión de mensajes, señales y creación de significados de forma clara en el equipo de trabajo del BN Sucursal de Puntarenas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7- ¿Considera usted que su forma de comunicación puede producir ansiedad y culpabilidad en el equipo de trabajo del BN Sucursal de Puntarenas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8- ¿Cuándo usted se comunica con las demás personas suele mantener el contacto ocular con el otro interlocutor?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9- ¿Considera usted que al establecer algún tipo de comunicación se manifiesten señales de poder o dominio hacia sus colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10- ¿Considera usted que en su espacio de trabajo son manifestadas las ideas y sentimientos propios sin hacer menos los de los demás?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11- ¿Conoce usted las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de solución de conflictos de manera eficiente en la organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12- ¿En una situación de conflicto usted es capaz de identificar los intereses de las personas involucradas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13- ¿En una situación de conflicto, usted es capaz de presentar diversas alternativas integrando los intereses y necesidades de todas las partes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14- ¿En una situación de conflicto, usted es capaz de comunicar a todas las partes implicadas su opinión de la situación de manera sencilla y comprensible, evitando personalizarla?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15- ¿Considera usted que existen aspectos en los que deba mejorar el manejo de resolución de conflictos en el equipo de trabajo del BN Sucursal de Puntarenas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16- ¿Se considera usted una persona con mayor interés por el bienestar colectivo que el bienestar individual?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

17- ¿Se reconoce usted como un elemento clave en la consecución de las metas propuestas para el equipo de trabajo de la Sucursal de Puntarenas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

18- ¿Se siente cómodo usted realizando sus labores en compañía de los demás miembros del equipo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

19- ¿En su equipo de trabajo son tomadas en consideración las alternativas propuestas por los diferentes miembros a la hora de tomar decisiones?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

20- ¿Usted como parte del equipo gerencial del BN Sucursal de Puntarenas propicia un clima de trabajo armonioso?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo No. 2 Cuestionario dirigido a colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información sobre el manejo de las habilidades psicosociales, que entenderemos como: inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas. Consta de una serie de preguntas las cuales usted debe completar de manera fidedigna. La información que se recopile será utilizada únicamente con fines académicos y confidenciales, en la elaboración del Trabajo Final de Graduación para el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada ítem y seleccione la opción que más se ajuste a su criterio. En caso de requerirlo, puede solicitar la ayuda del entrevistador/a.

1. ¿Considera usted que posee la capacidad emocional para afrontar situaciones demasiado difíciles?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera usted que involucra sus emociones al momento de tomar decisiones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que involucra sus sentimientos al momento de tomar decisiones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Se considera usted un individuo con la capacidad de controlar sus impulsos y emociones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Se considera usted un individuo capaz de comprender sus emociones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera usted que sus jefaturas propician la transmisión de mensajes, señales y creación de significados de forma clara?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera usted que sus jefaturas propician un estilo de comunicación que produce ansiedad y culpabilidad?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Cuándo usted se comunica con las demás personas suele mantener el contacto ocular con el otro interlocutor?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera usted que sus jefaturas muestran necesidad de poder o dominio al establecer algún tipo de comunicación?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera usted que en su espacio de trabajo son manifestadas las ideas y sentimientos propios sin hacer menos los de los demás?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. ¿Conoce usted las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de solución de conflictos de manera eficiente en la organización?

Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿En una situación de conflicto es capaz usted de identificar los intereses de las personas involucradas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿En una situación de conflicto, es capaz usted de presentar diversas alternativas integrando los intereses y necesidades de todas las partes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿En una situación de conflicto, es capaz usted de comunicar a todas las partes implicadas su opinión de la situación de manera sencilla y comprensible, evitando personalizarla?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que existen aspectos en los que pueda mejorar el manejo de resolución de conflictos en su entorno organizacional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Se considera usted una persona con mayor interés por el bienestar colectivo que el bienestar individual?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Se reconoce usted como un elemento clave en la consecución de las metas propuestas para el equipo de trabajo de la Sucursal de Puntarenas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Se siente cómodo realizando sus labores en compañía de los demás miembros del equipo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. ¿En su equipo de trabajo son tomadas en consideración las alternativas propuestas por los diferentes miembros a la hora de tomar decisiones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Considera usted que el equipo gerencial propicia un clima de trabajo armonioso?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo No. 3: Grupo focal Equipo Gerencial

Día: 22 de septiembre del 2021

Hora 5:00 p.m.

Modalidad: Presencial

Cantidad de participantes: 4

Duración: 30 minutos

Moderadora: Krissia Chaves Solís

Apoyo Técnico: Sandro Montero Rojas

Toma de Notas: Jhostin Fernández Morales

1. Ante situaciones demasiado difíciles que se puedan presentar en su entorno laboral, ¿qué hace usted para gestionar sus emociones? ¿Cómo lo logra?
2. ¿Cuáles diferencias podría mencionar usted entre los sentimientos y las emociones? ¿Considera usted que las emociones y/o sentimientos deben tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿A cuál deberíamos darle mayor importancia?
3. ¿Qué entiende usted por controlar sus impulsos y emociones?, ¿lo logra en su vida cotidiana?, ¿cómo lo logra?
4. ¿Existen momentos durante la jornada laboral donde usted ha experimentado ansiedad o culpa? Cuéntenos la experiencia con cada una de ellas (son cosas aparte).
5. En su opinión ¿cómo describe la comunicación que existe actualmente en el CFBNCR Sucursal Puntarenas?, ¿la mejoraría?, ¿cómo?
6. ¿Cuándo hay un conflicto entre partes cómo gestiona usted como jefatura dicha situación?
7. ¿Qué características tendría el clima laboral armonioso ideal en el BN? Mencione tres palabras que lo describan.

Anexo No. 4: Grupo focal colaboradores

Día: 23 de septiembre del 2021

Hora 7:30 p.m.

Modalidad: virtual

Plataforma a utilizar: Google Meet

Cantidad de participantes: 6

Duración: 30 minutos

Moderadora: Krissia Chaves Solís

Apoyo Técnico: Sandro Montero Rojas

Toma de Notas: Jhostin Fernández Morales

Guía de discusión

1. Ante situaciones demasiado difíciles ¿qué hace usted para gestionar sus emociones?, ¿cómo lo logra?
2. ¿Cuáles diferencias podría mencionar usted entre los sentimientos y las emociones? ¿Considera usted que las emociones y/o sentimientos deben tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿A cuál deberíamos darle mayor importancia?
3. ¿Existen momentos durante la jornada laboral donde usted ha experimentado ansiedad o culpa? Cuéntenos la experiencia en su opinión.
4. ¿Cómo describe la comunicación que existe actualmente en el CFBNCR Sucursal Puntarenas?, ¿la mejoraría?, ¿cómo?
5. Cuando hay un conflicto entre partes donde usted está involucrado, ¿cómo gestiona dicha situación?
6. ¿Cuáles aspectos de mejora considera usted que existen con relación a la habilidad resolución de conflictos en su campo laboral?
7. ¿Cuáles aspectos de mejora considera usted que existen con relación con la habilidad de trabajo en equipo con sus compañeras y compañeros de trabajo?
8. ¿Cree usted que se manifiestan señales de poder o dominio mediante la comunicación en su ambiente de trabajo? ¿Cómo o por qué? explique su respuesta.
9. Describa mediante 3 ideas concretas un clima laboral armonioso deseable para usted.

Anexo No. 5 Variables cuantitativas y cualitativas

	Cualitativas	Cuantitativas
Variable.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligencia emocional. 2. Comunicación asertiva. 3. Resolución de conflictos. 4. Trabajo en equipo. 5. Clima laboral. 6. Capacitación del talento humano en habilidades psicosociales. 7. Competencias gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad de colaboradores.

Definición conceptual.

- 1) Inteligencia emocional: “Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (Goleman, D. 1996, p. 89).
- 2) Comunicación asertiva: “Capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones” (Corrales Pérez et al, 2017, p.61).
- 3) Resolución de conflictos: “Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos.” (Fuquen, M. E., 2003, p.268).
- 4) Trabajo en equipo: ocurre cuando “las personas tienden a colaborar por propia iniciativa haciendo uso de sus talentos y experiencias, y con ello contribuyen a alcanzar las metas que se plantearon de manera colectiva” (Rodríguez Alonso, 2014, p.53).
- 5) Clima laboral: “es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (M.S. Poole., 2006, p.1).
- 6) Capacitación del talento humano en habilidades blandas: es “una función importante de la administración de recursos

- Cantidad de colaboradores. Número de colaboradores, entendiendo esto último como: “la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios.” (Montalvo, A. 2011).

humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño” (Mondy, R & Noe, 2005, p.202).

- 7) Competencias gerenciales: “son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos” (Elizondo, M. Armenteros, M. Guerrero, L. Barquero, J.D. 2012. p.84).

**Definición
operacional.**

- 1) Inteligencia emocional: capacidad de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás colaboradores, de motivarse y de manejar adecuadamente sus relaciones.
- 2) Comunicación asertiva: capacidad de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones.
- 3) Resolución de conflictos: capacidad de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de manejar, diversos factores del entorno, en la resolución de conflictos.
- 4) Trabajo en equipo: facultad de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, de colaborar haciendo uso de sus habilidades para lograr objetivos y metas en común.
- 5) Clima laboral: percepciones de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, respecto al entorno laboral en que se desempeñan.
- 6) Capacitación del talento humano en habilidades psicosociales: actividades y recursos que permiten la formación y

- Número de colaboradores por departamento, que laboran en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

	<p>capacitación de los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas, en las habilidades psicosociales; comunicación asertiva, resolución de conflictos, y trabajo en equipo.</p> <p>7) Competencias gerenciales: habilidad de los líderes organizacionales del Banco Nacional de Costa Rica, sucursal de Puntarenas, para desarrollar en sus colaboradores compromiso y confianza con la empresa.</p>	
<p>Dimensiones.</p>	<p>Inteligencia emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de los sentimientos propios. - Capacidad de automotivación. - Capacidad de relacionarse. <p>Comunicación asertiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interpersonal. - Comunicación no verbal. <p>Resolución de conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflicto intergrupacional. - Conflicto interpersonal. <p>Trabajo en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos tradicionales. - Equipos de alto desempeño. <p>Clima laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral autoritario. - Clima laboral participativo. <p>Capacitación del talento humano en habilidades psicosociales.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en comunicación asertiva. - Capacitación en resolución de conflictos. - Capacitación en trabajo en equipo. <p>Competencias gerenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad ejecutiva. - Capacidad de liderazgo. 	
<p>Indicadores.</p>	<p>Inteligencia emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados en cuanto al manejo de los sentimientos. - Resultados en cuanto a la capacidad de automotivación. - Resultados en cuanto a la capacidad de relacionarse. <p>Comunicación asertiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados del análisis en comunicación verbal. - Resultados del análisis en comunicación no verbal. <p>Resolución de conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción de conflictos. - Disposición a solucionar los conflictos. - Tiempo requerido para la solución de conflictos. <p>Trabajo en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicación. - Motivación. - Compromiso. - Actitud positiva. <p>Clima laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción del clima laboral. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de realizar múltiples tareas. - Relación con otros colaboradores. <p>Capacitación del talento humano en habilidades blandas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación técnica. - Capacitación conductual. <p>Competencias gerenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de su capacidad de ejecutiva. - Nivel de su capacidad de liderazgo. 	
<p>Definición instrumental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntas de cuestionario. - Observación del clima organizacional. - Entrevista a colaboradores. - Entrevista a líderes gerenciales. - Aplicación de grupo focal. - Implementación de taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntas de cuestionario. - Observación del clima organizacional. - Entrevista a colaboradores. - Entrevista a líderes gerenciales. - Aplicación de grupo focal. - Implementación de taller.

Anexo No. 6 Criterios de selección del grupo representativo

Criterios de selección para el grupo representativo entre los colaboradores y colaboradoras del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas.

CRITERIO	NUNCA (Sin puntaje)	CASI NUNCA (1 punto)	CASI SIEMPRE (2 puntos)	SIEMPRE (5 puntos)	TOTAL
El colaborador (a) se caracteriza por poseer una voluntad hacia la búsqueda de los intereses colectivos y no únicamente los propios.					
El colaborador (a) muestra alto sentido de pertenencia organizacional.					
El colaborador (a) muestra comportamientos analíticos y objetivos que permiten establecer soluciones y detectar oportunidades de mejora.					
El colaborador (a) se muestra como una persona con iniciativa, creativo y flexible ante los diversos cambios inherentes al entorno laboral.					
El colaborador (a) demuestra en sus labores diarias alto valor de compromiso y responsabilidad.					
El colaborador (a) demuestra constantemente su disposición de servicio y colaboración.					
El colaborador (a) demuestra facilidad de comunicación con sus pares y jefaturas.					
El colaborador (a) muestra facilidad para ajustarse a las externalidades y del entorno inmediato en el cual desempeña sus funciones.					
El colaborador (a) manifiesta que encuentra satisfacción en la adquisición constante de nuevo aprendizaje.					
TOTAL					

<p>1- El 83% de los participantes están totalmente de acuerdo con poseer capacidades emocionales para enfrentar situaciones demasiado difíciles. Mientras que un 17% considera que está de acuerdo en poseerlas.</p> <p>2- El 33% de los participantes está totalmente de acuerdo en poseer el control de las emociones propias y un 67% se encuentra de acuerdo.</p> <p>3- El 83% de los participantes que está de acuerdo en que toma decisiones a partir de lo que dictan sus emociones, es decir en su mayoría, los colaboradores toman decisiones de acuerdo a sus reacciones psicofisiológicas que ocurren en modo automático el 17% de los participantes manifiesta que no involucra sus emociones en el momento de tomar decisiones.</p> <p>4- Un 33% de los participantes menciona que está totalmente de acuerdo en tomar en cuenta sus sentimientos en el proceso de toma decisiones, un 33% está de acuerdo y un 33% que no está de acuerdo ni desacuerdo. Mientras que cuando se les consultó sobre el involucramiento de sus emociones en el proceso de toma de decisiones la mayoría afirmó que sí las tomaba en cuenta. Entonces afirman que toman tanto sus emociones como sus sentimientos.</p> <p>5- En relación con la capacidad de control de impulsos y emociones en los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, un 17% se encuentra totalmente de acuerdo en controlar sus impulsos y emociones mientras que un 83% afirma estar de acuerdo.</p>	<p>1-Se presenta una relación de 25% contra 75%, los cuales indican estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” respectivamente, al referirse a su capacidad para afrontar situaciones difíciles. El equipo gerencial percibe un adecuado desarrollo de la habilidad de inteligencia emocional.</p> <p>2- Un 50% de la población indicó estar de acuerdo, al considerar las emociones como un factor importante en la toma de decisiones, por otra parte, un 25% de la población mostró estar en desacuerdo, y el restante 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p>3-Es posible identificar que los datos se presentan de forma imparcial, en la que cada uno de los miembros del equipo gerencial indicó estar totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, y en desacuerdo, respectivamente.</p> <p>4- Se evidencia una tendencia positiva en la que se indica en un 75% y 25%, estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en cuanto al control de los impulsos y las emociones por parte del equipo gerencial.</p> <p>5- En este apartado se evidencia que el equipo gerencial en estudio afirma en su totalidad, estar de acuerdo con respecto a su capacidad de comprender sus propias emociones. Se muestra una tendencia hacia la respuesta “de acuerdo”.</p>
---	---

Comunicación asertiva

1-Existen deficiencias en la habilidad de comunicación asertiva, ya que, ante las consultas realizadas a los participantes del cuestionario, a estos se les dificulta identificar si existe o no una transmisión clara de los mensajes, señales y creación de significados por parte de las jefaturas. Un 67% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación mientras que un 16,5% afirma estar en desacuerdo con que los mensajes, señales y creación de significados son transmitidos en forma clara y, únicamente, un 16,5% afirma estar de acuerdo.

2- Se muestran indicios de la existencia por parte de las jefaturas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, de un estilo de comunicación pasiva, ya que un 50% de los colaboradores participantes expresan que están de acuerdo en que existe un estilo de comunicación que produce sentimientos de culpa y ansiedad.

3- Existen rasgos del estilo de comunicación agresiva por parte de las jefaturas, ya que, al consultarles sobre la existencia de poder o dominio en el proceso de comunicación, un 33% afirma estar de totalmente de acuerdo, un 17% de acuerdo un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 17% en desacuerdo.

4- El 50% de los participantes afirma mantener el contacto ocular con las demás personas mientras se comunica, un 17% está de acuerdo y un 33% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

5- Otra característica de la comunicación asertiva la constituye la capacidad de manifestar ideas y

Comunicación asertiva

1-Este gráfico evidencia resultados positivos por parte del equipo gerencial en cuanto a su capacidad para transmitir mensajes, señales, y crear significados de forma clara. Un 25% de la población indicó estar totalmente de acuerdo con dicho aspecto, así como un 75% que aclaró estar de acuerdo con este aspecto de la comunicación.

2-Queda evidenciado una segmentación de las respuestas, en donde se presenta un 50% para cada una de las opciones “de acuerdo” y “en desacuerdo” respectivamente. Del mismo modo, al identificar que el 50% del equipo gerencial estudiado menciona estar “de acuerdo” en que probablemente ocasionan culpabilidad y ansiedad en su comunicación, es un aspecto poco alentador, ya que esto es síntoma de comportamientos que no se consideran asertivos, y que pueden afectar el desempeño del equipo de trabajo en la organización.

3-Se presenta una tendencia afirmativa por parte del 100% de la población, la cual indica estar “totalmente de acuerdo” al mantener el contacto ocular con las demás personas al momento de comunicarse. Este aspecto, aunque en ocasiones pasa desapercibido, es un factor clave que evidencia el tipo de asertividad en las personas al momento de comunicarse.

4-En relación con la percepción por parte del equipo gerencial con respecto a la manifestación de señales de poder o dominio en la comunicación con los demás colaboradores, se presenta bastante dinamismo en las respuestas, por una parte, el 50% de la población indicó estar “de acuerdo”, seguido

<p>sentimientos propios sin menospreciar a los otros. Se puede ver que un 50% afirma estar de acuerdo en poseer dicha capacidad, un 17% afirma estar totalmente de acuerdo y un 33% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo.</p>	<p>de un 25% que aclaró no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y otro 25% “en desacuerdo”.</p> <p>5-Con respecto a la percepción del equipo gerencial en cuanto a la libre manifestación de ideas y sentimientos sin invisibilizar a las demás personas en el ambiente laboral, se presenta una percepción positiva. Por una parte, el 75% de la población indicó estar “totalmente de acuerdo” y el restante 25% añadió estar “de acuerdo”.</p>
<p><u>Resolución de conflictos</u></p> <p>1- Un 17% de los participantes que está en desacuerdo y otro 17% totalmente en desacuerdo, afirman no poseer conocimiento de las acciones básicas necesarias para llevar a cabo un proceso de solución de conflictos. Aunque sea la minoría que no las conoce es necesario que queden claras para la totalidad de la población.</p> <p>2- En relación con la capacidad de identificación de los intereses de las personas involucradas en un conflicto, los colaboradores del CFBNCR presentan una fortaleza puesto que un 50% indica que está totalmente de acuerdo en tener la capacidad para identificar los intereses de las partes involucradas, y otro 50% se encuentra de acuerdo.</p> <p>3- El 83% de los participantes manifiestan estar de acuerdo con poseer la capacidad no solo de identificar los intereses de las personas, sino además de poseer la capacidad de presentar alternativas integradoras mientras que el 17% afirma estar totalmente de acuerdo con poseer dicha capacidad.</p>	<p><u>Resolución de conflictos</u></p> <p>1-En este apartado se muestra la percepción del equipo gerencial con respecto al conocimiento de las acciones básicas para solucionar conflictos de manera eficiente en la organización. Se presentan resultados con una relación de 25% a 75%, en donde estos indican estar “totalmente de acuerdo”, y “de acuerdo” respectivamente con el conocimiento de estas acciones básicas.</p> <p>2-Se evidencia una percepción positiva por parte del equipo gerencial con respecto a su capacidad para identificar los intereses de las personas involucradas en un conflicto. Queda reflejado que un 50% de la población indicó estar “totalmente de acuerdo”, mientras que el otro 50%, destacó estar “de acuerdo.”</p> <p>3-En cuanto a la capacidad del equipo gerencial de integrar las diversas alternativas e intereses de las partes involucradas, se evidencia un mayor dinamismo en cuanto a los resultados obtenidos. Por una parte, un 50% de la población indicó estar “de acuerdo”, un 25% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”</p>

	<p>y un 25% mencionó estar “totalmente de acuerdo”. Estos datos demuestran que al menos la mitad del equipo gerencial integra de manera eficiente diversas alternativas de resolución de conflictos, así como los intereses y necesidades de las personas colaboradoras en un conflicto.</p> <p>4-En cuanto a la capacidad del equipo gerencial de comunicar a las partes implicadas en un conflicto su opinión de manera sencilla y comprensible, evitando personalizarla, se presenta un resultado positivo por parte de la población, en donde el 75% indicó estar “totalmente de acuerdo”, y el restante 25% mencionó estar “de acuerdo”.</p> <p>5-En cuanto a la percepción del equipo gerencial con respecto a si debe mejorar la forma en que se gestionan los procesos de resolución de conflictos en el conglomerado financiero. Se presenta una tendencia afirmativa en cuanto a la mejora del manejo de estos procesos, en el que un 50% de la población indicó estar “de acuerdo”, mientras que un 25% indicó estar “totalmente de acuerdo”, y el restante 25% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Estos resultados reflejan desde su punto de vista, que es necesario realizar algunos cambios que permitan llevar a cabo mejoras en la forma en que esta es gestionada.</p>
<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p>1- El 50% de los participantes afirma estar totalmente de acuerdo en poseer mayor interés por el bienestar colectivo que el individual, frente a un 33% que está de acuerdo en poseerlas y solo un 17% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo.</p>	<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p>1-En cuanto a la importancia del interés colectivo frente al individual, se evidencia la percepción del equipo gerencial por un mayor interés colectivo antes que el bienestar individual, se logra identificar una tendencia positiva de un 50% que indica estar</p>

<p>2- Los colaboradores en su totalidad afirman sentirse cómodos realizando labores en compañía de los demás miembros, un 67% afirma estar totalmente de acuerdo y un 33% estar de acuerdo.</p> <p>3- Los colaboradores del conglomerado afirman en un 100% estar conscientes que son entes clave de su lugar de trabajo para seguir creciendo. Un 50% afirma estar totalmente de acuerdo mientras que un 50% está de acuerdo con que reconocen su importancia dentro del equipo de trabajo.</p>	<p>“totalmente de acuerdo”, y un 50% que menciona estar “de acuerdo” con dicho aspecto.</p> <p>2-En cuanto a la percepción del equipo gerencial como un elemento clave en la consecución de metas, se logró identificar una tendencia afirmativa en cuanto a la mejora del manejo de estos procesos, en el que un 75% de la población indicó estar “totalmente de acuerdo”, mientras que un 25% indicó estar “de acuerdo”.</p> <p>3- Se logra evidenciar la percepción del equipo gerencial en cuanto a su comodidad para realizar labores de manera conjunta con los demás colaboradores. Se logra identificar resultados positivos, en los que prevalece en un 75% la respuesta “totalmente de acuerdo”, seguida de un 25% con la respuesta “de acuerdo”.</p> <p>4-Se evidencia un aspecto positivo en cuanto a la valoración que se le dan a las propuestas de los miembros en la toma de decisiones que así lo requieran. Por una parte, se presenta un 75% que indica estar “de acuerdo” mientras que un 25%, “totalmente de acuerdo.”</p> <p>5- En cuanto a la percepción de un clima laboral armonioso, predomina la respuesta “totalmente de acuerdo” en un 50%, seguido de un 25% en las respuestas “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente”.</p>
<p><i>Resultados obtenidos grupo focal colaboradores</i></p>	<p><i>Resultados obtenidos grupo focal gerentes</i></p>
<p><u>Inteligencia emocional</u></p> <p>1- Los colaboradores ante momentos difíciles sienten inmediatamente emociones como frustración, conmoción, tristeza, ansiedad, etc.</p>	<p><u>Inteligencia emocional</u></p> <p>1- Ante situaciones demasiado difíciles los gerentes escuchan las partes, no toman decisiones a la primera, puesto que deben analizar todas las</p>

<p>2- Permiten tomarse el tiempo para analizar la situación.</p> <p>3- Además ante situaciones difíciles algunos guardan la calma, y aunque experimentan estrés, analizan oportunidades, meditan y recurren a la oración.</p> <p>4- Los colaboradores consideran que las emociones son pasajeras, momentáneas, resaltan que sí existe diferencia entre ambas puesto que un sentimiento es más duradero e interno, el sentimiento prevalece de las emociones.</p> <p>5- Todos los colaboradores tienen claro que existe una diferencia entre una emoción y un sentimiento, y que ninguna prevalece sobre otra. Algunos afirman que en el proceso de toma de decisiones primero analizan el contexto y a partir de ahí deciden a partir de la emoción, la razón o el sentimiento.</p> <p>6- Un colaborador menciona que únicamente se guía por las emociones y que incluso algunas veces estas emociones son tan fuertes que se convierten en sentimiento.</p>	<p>perspectivas.</p> <p>2- Para lidiar con una situación difícil debe haber libertad y transparencia con la información, siendo empático con los demás y determinando qué situaciones están bajo el control de cada uno y cuáles no.</p> <p>3- Los gerentes consideran que para realizar una gestión emocional correcta se debe llevar a cabo aspectos de mejoramiento mental, espiritual. Aceptar la realidad de las cosas, entre más rápido se asimilan las cosas es mejor.</p> <p>4- Afirman, además, que para gestionar las emociones es necesario tener en cuenta la parte humana, porque hay cosas que sí afectan, aunque uno no sea el afectado directo.</p> <p>5- En una situación difícil, se debe poner en práctica la inteligencia emocional. Algunos de ellos suelen ser explosivos.</p> <p>6- Los gerentes afirman que las emociones y los sentimientos no son lo mismo. Las emociones son pasajeras, el sentimiento es duradero y afecta por mucho tiempo. Hay dos emociones, siempre a los extremos, o muy contento, o muy triste. Además, que las emociones son la cara del sentimiento. Si es un sentimiento de enojo, lo expresamos (acá hay confusión).</p> <p>7- Relacionado a la toma de decisiones se afirma que una decisión no se debe tomar de acuerdo con emociones. Consideran que no se deben tomar en cuenta. Primero es calmar y apaciguar mis emociones. Por otra parte, también se menciona que para tomar decisiones se deben tomar en cuenta ambos (emociones y sentimientos) se presenta</p>
--	---

	<p>disparidad de opiniones.</p> <p>8- En relación con controlar impulsos mencionan que un impulso es tener ira, explotar ante una situación x que esté pasando, es una reacción inmediata, está relacionado al hecho de inteligencia emocional.</p>
<p><u>Comunicación asertiva</u></p> <p>1- Los colaboradores indican que experimentan ansiedad cuando les corresponde cubrir otros puestos con algunas funciones o condiciones diferentes a lo habitual.</p> <p>2- Los colaboradores indican que la comunicación no fluye, hay muchos factores que la están afectando, la falta de liderazgo especialmente y esto a raíz de las múltiples denuncias por acoso laboral que se vienen dando en otras oficinas.</p> <p>3- Los colaboradores indican que las jefaturas prefieren dejar pasar situaciones incómodas antes de implementar alguna estrategia que les permita comunicarse asertivamente sin temor a las represalias.</p> <p>4- Además, afirman que en algunos casos la comunicación se ve afectada por la falta de ética, profesionalismo y empoderamiento.</p> <p>5- Según los colaboradores no existen señas de poder o dominio, pero sí se infunden temor.</p> <p>3-Los colaboradores proponen que la comunicación se puede mejorar muy paulatinamente, implementando algún método por departamento, esto porque los departamentos son diferentes, la gente es diferente y las necesidades son diferentes.</p>	<p><u>Comunicación asertiva</u></p> <p>1- Los gerentes suelen experimentar ansiedad.</p> <p>2- Además este grupo expresa que la comunicación es muy abierta y fluida. Expresan que hay buena comunicación, puesto que entre todos se llevan bien y saben que las jefaturas tienen apertura para recibir retroalimentación.</p> <p>3- En relación con un clima laboral armonioso sería aquel donde exista confianza, lealtad, sanidad emocional, compromiso, escucha, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación.</p>
<p><u>Resolución de conflictos</u></p>	<p><u>Resolución de conflictos</u></p>

<p>1- Ante un conflicto algunos de los colaboradores deciden mantener la calma y alejarse del problema para no lastimar a otras personas.</p> <p>2- Además expresan que les es difícil mantener la calma.</p> <p>3- Otros de los colaboradores expresan que dependiendo del ambiente en general de los implicados en el conflicto toma su posición, ya sea pacífica o caótica. Algunos expresan su punto de vista y no se alejan del conflicto.</p>	<p>1- Llamar a las distintas partes implicadas.</p> <p>2-Buscar la fuente correcta de la información.</p> <p>3- Investigar hasta llegar a las partes involucradas.</p> <p>4- Implementar la empatía.</p> <p>5- Priorizar la situación.</p> <p>6- Algunos de los gerentes expresan que les cuesta mucho separar la parte humana/emocional de la situación y ser objetivos.</p>
<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p>1- Los colaboradores describen que en el ambiente laboral existe respeto, sin embargo, mencionan que existe un ambiente hostil entre las jerarquías y colaboradores.</p> <p>2- Ausencia de decisiones estratégicas y de acciones correctivas para los colaboradores que se recargan en los otros compañeros y no realizan de forma eficiente su trabajo.</p> <p>3- Ausencia de transparencia de la información, mucha falta de conciliación y poca honestidad para expresarse hacia los otros sobre lo que se puede corregir.</p> <p>4- Existen las puertas abiertas para dialogar, pero la escucha no es activa, no es trascendental.</p> <p>5- El trabajo en equipo se puede mejorar escuchando e involucrando todas las opiniones.</p> <p>6- Incentivar el compromiso individual para realizar actividades, eliminar la negatividad, los malos comentarios entre el mismo equipo.</p> <p>7- Otro aspecto de mejora en relación con el trabajo en equipo, es brindar mayor acompañamiento y</p>	<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p>1- Todos los gerentes afirman que la habilidad del trabajo en equipo está muy desarrollada puesto que las metas e indicadores de la sucursal siempre son excelentes.</p>

<p>capacitación cuando se van a asumir nuevos puestos. (flexibilizando el tiempo de los compañeros que puedan guiar a los demás en sus primeras experiencias en puestos diferentes).</p> <p>8- Los colaboradores indican que se debe mejorar el sentido de pertenencia y el sistema de reconocimiento de los buenos resultados a través de incentivos no económicos.</p>	
--	--

Anexo No. 9: Acciones básicas para resolución de conflictos

<ul style="list-style-type: none"> ● No huir o evitar el conflicto y asumir la responsabilidad, ya que se debe tomar en cuenta que la responsabilidad es la solución del conflicto.
<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar, analizar y diagnosticar el conflicto, se debe tener toda la información.
<ul style="list-style-type: none"> ● En el diálogo se debe encontrar el verdadero problema, reunir a todos los involucrados, con el propósito de discutir de manera abierta y franca.
<ul style="list-style-type: none"> ● Se deben establecer metas y un plan de acción que genere un ambiente de confianza y seguridad para todos los involucrados.
<ul style="list-style-type: none"> ● Se debe dar el seguimiento necesario, ya que sin este paso los conflictos seguirán sin detenerse.

Fuente: elaboración propia con información tomada del texto *Asertividad y comunicación organizacional* (Calderón, H.2017, p.18).

Anexo No. 10: Acciones para el manejo adecuado del conflicto

<ul style="list-style-type: none"> ● Aceptar la condición humana y la cadena de conflictos para aprender a sobrellevarlos y a asumirlos como un estímulo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Enfrentar y manejar el conflicto en vez de evitarlo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Aceptar a los demás cuando plantean ideas diferentes.

<ul style="list-style-type: none">● Aprender a dialogar sin fomentar las polémicas y el «diálogo de sordos».
<ul style="list-style-type: none">● Entender a los actores y no asumir posiciones defensivas.
<ul style="list-style-type: none">● Fomentar la actitud de «ganar-ganar».
<ul style="list-style-type: none">● Evitar reprimir o explotar la agresividad.

Fuente: elaboración propia con información tomada del texto *Los conflictos y las alternativas de resolución* (Fuquen, 2003, p.272).