



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **AUZ RIVERA VERÓNICA FERNANDA**, con C.I. 171455116-3 y **ANDREA MICHELLE POLONIA CARRERA**, con C.I. 010419585-4, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“HABILIDADES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL CLÍMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE CANALES DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI EN EL AÑO 2013**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA INDUSTRIAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2014

AUZ RIVERA VERÓNICA FERNANDA

C.I. 171455116-3

ANDREA MICHELLE POLONIA CARRERA

C.I. 010419585-4

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**“HABILIDADES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE CANALES
DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI EN EL AÑO 2013”**

**VERÓNICA AUZ
MICHELLE POLONIA**

DIRECTOR: CARMEN ILLESCAS

QUITO, NOVIEMBRE, 2014

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi esposo, madre y mi familia, quienes con su amor, apoyo y comprensión hicieron posibles la culminación de este proyecto.

Michelle

Con mucho cariño y gratitud dedico este trabajo a mi madre quien con su esfuerzo hizo que este sueño se haga realidad.

Verónica

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la sabiduría para realizarnos como personas y profesionales, a nuestra Directora de tesis Carmen Illescas, por la apertura y apoyo incondicional para culminar con éxito nuestra disertación, y a todas aquellas personas que de una u otra manera nos apoyaron.

Michelle y Verónica

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN O ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I: HABILIDADES SOCIALES Y CLIMA LABORAL.....	11
1.1 Inteligencia Emocional y Habilidades Sociales.....	11
1.1.1 Emociones.....	17
1.1.2 Definición de Inteligencia Emocional.....	19
1.2 Gestión de las Habilidades Sociales en las Organizaciones.....	23
1.3 Rendimiento Laboral y Habilidades Sociales.....	32
1.4 Clima Laboral.....	35
1.5 Teorías de Clima Laboral.....	38
1.6 El Clima Laboral y su incidencia en la Productividad y la Satisfacción Laboral.....	44
2. CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES SOCIALES.....	50
2.1 Medición de Habilidades Sociales.....	50
2.2 Diseño de Cuestionario de Habilidades Sociales.....	52
2.3 Aplicación de Cuestionario de Habilidades Sociales.....	58
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	59
3.1 Tabulación y Análisis de los Datos Obtenidos.....	59
4. CAPÍTULO IV: INFLUENCIA DE HABILIDADES SOCIALES Y CLIMA LABORAL.....	73
4.1. Comprobación de Hipótesis.....	73
4.2. Correlación de las Habilidades Sociales con el Clima Laboral.....	75
CONCLUSIONES.....	80

RECOMENDACIONES.....85

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	42
Gráfico 2: Estructura Departamental del área de Canales.....	51
Gráfico 3: Resultado de Correlación entre Habilidades Sociales y Clima Laboral....	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de personas encuestadas del área de Canales por agencia.....	60
Tabla 2: Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales.....	62
Tabla 3: Brecha promedio ideal vs promedio real	71
Tabla 4: Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales por agencia.....	72
Tabla 5: Competencias de Habilidades Sociales por cargo.....	74
Tabla 6: Nivel de asociación de las variables en función del coeficiente calculado..	79
Tabla 7: Resultados de correlación entre Habilidades Sociales y Clima Laboral....	80

INTRODUCCIÓN

En esta última década las Habilidades Sociales han tenido un desarrollo significativo en el mundo empresarial, dichas Habilidades Sociales forman parte de la Inteligencia Emocional, la cual es una herramienta que sirve para comprender los factores que influyen en la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, liderazgo y Clima Organizacional. Al hablar que las Habilidades Sociales forman parte de la Inteligencia Emocional podemos decir que el control de las emociones puede mejorar o agilizar el razonamiento, favorecen la comunicación y facilita la interacción social, pero a pesar de su consideración tardía su influencia en diferentes entornos es cada vez más importante. Como consecuencia de este creciente interés, las emociones han sido incluidas dentro de los subsistemas de Recursos Humanos como: Selección, Evaluación, Formación, Desarrollo y Clima Laboral del personal en las organizaciones.

El clima organizacional es un factor elemental en el desarrollo y construcción de relaciones interpersonales entre los miembros de una organización e influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Mientras el personal se encuentre motivado, desarrollado y satisfecho, la productividad estará en niveles superiores y en ascenso, de esto dependerá el éxito de toda empresa. Por lo tanto es preciso conocer sí las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

De lo expuesto anteriormente se puede considerar que existe una relación entre Habilidades Sociales y Clima Laboral, porque son dos elementos que deben ser vistos de manera integral, los mismos que proporcionarán niveles óptimos para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Por ello este estudio pretende comprobar si en efecto las competencias de Habilidades Sociales tienen una influencia directa sobre el Clima Laboral, para ello hemos tomado como referencia los resultados del Clima Laboral del Banco General Rumiñahui, que desde el año 2009 ha venido participando con grandes empresas en el Ecuador en la medición de Clima Laboral, realizada por la compañía Great Place to Work, organización encargada del reconocimiento y construcción de excelentes lugares de trabajo, y como resultado de estas mediciones el Banco se ha posicionado casi siempre en los primeros lugares durante los últimos años.

El principal aporte de este estudio, es identificar si las competencias de las Habilidades Sociales influyen en el Clima Laboral del área de Canales del Banco General Rumiñahui. Con la finalidad de analizar los resultados y proporcionar esta información a la Gerencia de Desarrollo Humano y de Canales para que puedan generar planes de acción que les permita cerrar las brechas encontradas, desarrollando y potencializando las mismas y como resultado les permitan mejorar las condiciones laborales, promoviendo la satisfacción, desempeño y productividad de los colaboradores de esta área. Adicionalmente se pretende que esta investigación práctica, de lugar a nuevas investigaciones acerca de estos dos aspectos importantes en toda organización que hace poco eran abordados de manera separada y que deberían ser tomadas como algo integral.

De igual manera esta investigación nos permitirá tener una visión más amplia acerca del campo en el que nos desarrollamos, convirtiéndonos en facilitadores y ejecutores del desarrollo humano en nuestras organizaciones, aportando activamente y estratégicamente a la consecución de los objetivos organizacionales desde el área Recursos Humanos. Así mismo nos prepara en la forma en la cual debemos manejar nuestras emociones y relaciones interpersonales frente a nuestro diario vivir.

PLANTEAMIENTO SINTÉTICO DEL PROBLEMA

El ser humano por sus diversas facetas trata de adaptarse en sus distintos entornos laborales, para que esto ocurra dependerá en gran medida del desarrollo de sus Habilidades Sociales. Dentro de las organizaciones se conoce que el desarrollo de las personas altamente productivas, eficaces y con más méritos depende de su alta capacidad intelectual, pero al observar a nuestro alrededor notamos que algunas personas obtienen mayor éxito en su trabajo y que no necesariamente se debe a su capacidad intelectual. Si bien es cierto, los factores mencionados anteriormente son importantes pero no suficientes como para alcanzar el éxito, entendido a este como el logro de las metas planteadas por la empresa y del puesto de trabajo. Torrabadella (2003, p.58) señala que después de varios estudios realizados se ha determinado que el conocimiento de las Habilidades Sociales mejora el rendimiento laboral y predispone a trabajar en equipo mejorando las relaciones interpersonales.

“La influencia directa de los estados de ánimo de las personas en las organizaciones demuestra el efecto en el rendimiento de las tareas y con los miembros de un grupo”

(Goleman, 2005, p. 63.). Partiendo de este enunciado se puede definir que las Habilidades Sociales, se caracterizan por la adecuada gestión de las emociones; es decir sentir, entender, controlar y modificar los estados de ánimo, con la finalidad de dirigir las y equilibrarlas ya sea con uno mismo o con los demás, de ahí reside la influencia que tiene las emociones en la conducta y como esta incide en el rendimiento de las personas. Como se menciona de esto dependerá el sentimiento de satisfacción que generará la actitud del trabajador frente a su trabajo.

Las Habilidades Sociales juegan un rol importante a la hora de evidenciar el rendimiento laboral. Sin embargo en las organizaciones existe una concepción negativa de las emociones, por considerar que los sentimientos obstaculizan o dificultan el razonamiento lógico y las relaciones laborales. Dentro del contexto social y laboral, sitúan a las Habilidades Sociales como el factor que favorece la comunicación y facilitan la interacción social, generando resultados positivos tanto a nivel individual como empresarial.

Existe una investigación acerca de la correlación entre factores de la Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral realizada por Iñiguez, V. & Ron, A. (2006) de la Facultad de Psicología de la PUCE, que exponen que la Inteligencia Emocional es el uso de las emociones, de forma intencional, haciendo que las emociones trabajen para uno mismo, utilizándolas con el fin de que ayuden a guiar nuestro comportamiento. Explican además que las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral y que el adecuado uso de estos elementos son la clave del éxito porque permiten motivar, dirigir o liderar equipos, de tal manera que las personas se sientan satisfechas en su trabajo.

Otras de las investigaciones que se han realizado en proyectos de disertación, indican cómo la Inteligencia Emocional incide en el comportamiento del colaborador y como resultado se cuenta con trabajadores altamente motivados y satisfechos en su puesto de trabajo garantizando resultados productivos para la empresa, entre ellas se resaltan:

- Correlación entre factores de inteligencia emocional (IE) y factores de rendimiento laboral. Andino, L. & Coronel, B. (2001).
- Investigación sobre la influencia de los factores de Inteligencia Emocional en el área de ventas, Cevallos, C. & De la Torre, M. (2003).
- Relación de las competencias de la inteligencia emocional con la teoría del análisis transaccional en el ámbito organizacional, Herrera, P. (2009).

El aporte del actual proyecto de disertación, es determinar cómo las Habilidades Sociales influyen en el Clima Laboral en los colaboradores del Área de Canales del Banco General Rumiñahui, con la finalidad de que desarrollen dichas Habilidades Sociales para mantener un adecuado Clima Laboral y un óptimo rendimiento, y ello favorecerá el logro de los objetivos del área, que se traducirá en la rentabilidad de la organización y la excelencia en el servicio.

OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo las Habilidades Sociales influyen en el Clima Laboral en los colaboradores del área de canales del Banco General Rumiñahui en el año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar las bases teóricas de las Habilidades Sociales y Clima Laboral, que sustente la investigación.

Identificar las Habilidades Sociales en los colaboradores del área de canales del Banco General Rumiñahui, mediante la aplicación de un cuestionario.

Analizar los resultados obtenidos en el cuestionario de Habilidades Sociales aplicado al área de Canales.

Determinar la influencia de las Habilidades Sociales con los resultados del Clima Laboral en el área de canales del Banco General Rumiñahui, para generar planes de acción que permita mejorar los niveles de rendimiento y satisfacción laboral en la organización.

HIPÓTESIS

H1. Existe una correlación positiva entre las Habilidades Sociales y Clima Laboral de los colaboradores del Área de Canales del Banco General Rumiñahui.

EXPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO TÉCNICO

Para determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Clima Laboral en los empleados del área de canales del Banco General Rumiñahui, se deben seguir una serie de pasos que deberán ser adaptados a las necesidades reales de la organización.

Para esta disertación se tomó como referente el método deductivo que permite partir de lo general a lo particular, es decir se utiliza varios conceptos de diferentes autores que aborden las Habilidades Sociales y Clima Laboral, con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada. También se utilizó el método inductivo en nuestra disertación a través de la aplicación del cuestionario individual, logrando así obtener resultados generales para interpretarlos y establecer la correlación entre la variable independiente y dependiente.

Los métodos analítico y sintético permitieron analizar los resultados, generar conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos. Para sustentar el aspecto bibliográfico del proyecto de investigación, se utilizó libros y artículos específicos sobre Inteligencia Emocional, Habilidades Sociales o Gestión de Relaciones, Clima Laboral, Administración de RRHH, que guió el trabajo de manera formal y soporte técnico (la técnica del subrayado) lo que nos permitió obtener información relevante de los documentos y bibliografía escogida.

De igual manera para el sustento práctico se realizó el levantamiento de la información por medio de diversas fuentes sobre el status actual del Banco General Rumiñahui referente al

Clima Laboral. La selección de la muestra se realizó mediante la técnica del muestreo. La población que conforma el Banco General Rumiñahui es de 465 personas. Para el estudio se seleccionó una muestra estratificada, en este caso el área de canales con 170 colaboradores, la proporción de la población seleccionada es del 36%, calculada con la siguiente fórmula:

$$\frac{n}{N} * 100$$

n= muestra área seleccionada

N=Población

Es decir que cada uno de los elementos de la muestra representa a 2,7 colaboradores del Banco General Rumiñahui.

Para identificar las competencias de Habilidades Sociales se diseñó un cuestionario basado en la metodología de Hay Group para su aplicación, procesamiento y tabulación de datos. En la que se utilizó la matriz de vaciado de datos para elaboración de gráficos y tablas, facilitando nuestro análisis e interpretación de resultados. Y finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones.

SEÑALAMIENTO SINTÉTICO

Con el fin de contribuir a esta investigación se ha realizado este trabajo definido en cuatro capítulos.

En el capítulo 1 abordamos los conceptos de Habilidades Sociales y Clima Laboral, entendiéndose por Habilidades Sociales como la aptitud para armonizarnos o influir en las

emociones de otra persona. Y Clima Laboral que refiere al medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Dentro de este capítulo definimos como punto de partida la Inteligencia Emocional desde sus inicios y sus posteriores teorías, tomando en cuenta a los principales autores que aportaron a dichos conceptos como Piaget, Spearman, Thurstone, Gardner entre otros. Posteriormente hablamos de la teoría de Goleman sobre Inteligencia Emocional y sus componentes, entre estos el de Habilidades Sociales o Gestión de las Relaciones. Aquí se revisa la importancia de las Habilidades Sociales en el rendimiento laboral en donde se concluye que dichas habilidades permiten desarrolladas permiten ejecutar sus funciones con mayor eficacia y predecir el éxito en el lugar de trabajo.

De igual manera se definen las diversas teorías de Clima Laboral que permiten tener un mayor acercamiento sobre la utilidad de contar con un adecuado ambiente laboral dentro de una determinada organización, lo que demuestra la existencia de una relación directa entre Clima, Productividad y Satisfacción.

En el capítulo 2 se indica el propósito, instrumentos, técnica y métodos empleados para la recopilación de información, mediante el diseño de un cuestionario y aplicación del mismo a los colaboradores del área de Canales del Banco General Rumiñahui.

El capítulo 3 contiene el análisis e interpretación de los resultados, así como también la elaboración de gráficas y tablas.

Finalmente en el capítulo 4 se corroboran la comprobación de hipótesis sobre la influencia de las Habilidades Sociales en el Clima Laboral. A demás se presentan las conclusiones y recomendaciones de dicho estudio.

CAPÍTULO I

HABILIDADES SOCIALES Y CLIMA LABORAL

1.1. Inteligencia Emocional y Habilidades Sociales

Los primeros estudios acerca de la Inteligencia Emocional se inician desde la teoría de Charles Darwin (Goleman, 1996) quién hablaba acerca de las emociones en la supervivencia y adaptación de los seres vivos con el entorno. Desde el nacimiento se revela que por nuestro comportamiento pertenecemos al nivel más alto de la vida animal y que poseemos la capacidad intelectual que nos ayuda a entender el significado del mundo en el que vivimos.

La manera como se aprende y como se desarrolla las capacidades intelectuales desde el nacimiento ha dado inicio a una serie de proyectos e investigaciones.

Existen algunas definiciones sobre Inteligencia distribuidas de manera muy amplia, relacionadas con los aspectos cognitivos, como la memoria y la capacidad de resolver problemas.

Butler (2007) plantea que Jean Piaget en 1940 definió que la cognición incluye la forma en que las personas perciben el mundo, aprenden, piensan y recuerdan (pág. 15). Sus investigaciones se basan en el área cognoscitiva y las relaciones que forma el individuo en el mundo en el que se desarrolla. Formando procesos cognitivos, orgánico biológicos, que dan lugar a niveles sucesivos del desarrollo cada vez más complejos.

Para Piaget la Inteligencia es el resultado de un proceso de adaptación en su entorno. El mismo que se da a través de la Asimilación y Acomodación. Entendiéndose como Asimilación cuando el ser humano interactúa e interviene en su entorno permitiéndole formar parte en él. Y Acomodación cuando el individuo modifica sus estructuras mentales y comportamiento con el fin de adaptarse a la nueva situación. Estos dos procesos son complementarios y permanentes, que hacen posible que existan diferentes niveles de Inteligencia de acuerdo a los estadios del desarrollo intelectual, concibiéndose como un proceso continuo de organización y reorganización de estructuras (Butler, 2007).

Algunos autores como Terman, Binet y Simon en la década de los noventa creían que la Inteligencia estaba determinada genéticamente y que permanecía estable a lo largo de la vida, y que era modificable solo dentro de ciertos límites.

Morris y Maisto, (2005) indican que Spearman en el año de 1904 propuso la teoría de los dos factores, el factor G, que influía en la capacidad general de ejecución y el factor E, que daban cuenta de las diferencias entre las puntuaciones de un individuo evaluadas en distintas actividades. Por otro lado Thurstone y Thurstone en 1938, identificaron 7 factores que combinados formaban la inteligencia: memoria, razonamiento, capacidad numérica, rapidez perceptual, habilidad espacial, comprensión verbal y fluidez verbal, a tal punto que elaboraron pruebas concretas que evidencien la presencia de estas habilidades a través de una medición.

Otros influyentes investigadores describen la Inteligencia como la habilidad para pensar en forma abstracta, esta teoría se contrapone con el concepto de Piaget, ya que él considera que la inteligencia se da desde el nacimiento dado sus primeros comportamientos adaptativos.

A partir de las de la década de los 20 y 30 se empieza a reconocer la importancia de los aspectos no cognitivos en el estudio de la Inteligencia. Thorndike, en 1920, utilizó el término de inteligencia social como la capacidad de entender, lidiar y motivar a otras personas (Butler, 2007).

Howard Gardner en 1983, amplía el campo de lo que es la Inteligencia, definiéndola como una capacidad que se puede desarrollar, lo que hasta hace poco tiempo se consideraba como algo innato e inamovible (Goleman, 2005). Es decir Gardner no excluye el componente genético indicando que está presente, pero defiende que esas habilidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio en que el individuo se desenvuelve.

Morris y Maisto, (2005) hablan sobre la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner, diferenciando 8 tipos de inteligencias:

- Inteligencia Lingüística: Capacidad de entender y hablar el propio idioma.
- Inteligencia Lógico Matemática: Capacidad de entender y resolver problemas de lógica matemática.
- Inteligencia Espacial: Capacidad de percibir la colocación de los cuerpos en el espacio y tiempo.

- Inteligencia Musical: Capacidad de percibir y reproducir música.
- Inteligencia Corporal – Kinestésica: Capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades y resolver problemas.
- Inteligencia Intrapersonal: Capacidad de entenderse a sí mismo y controlarse.
- Inteligencia Interpersonal: Capacidad de ponerse en el lugar del otro y entender a los demás.
- Inteligencia Naturista: Capacidad de observar y estudiar la naturaleza para clasificar, ordenar y organizar la información percibida.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, Gardner propone que todos los seres humanos poseemos las ocho inteligencias, a pesar de esto no todos desarrollamos las mismas capacidades. Gardner introduce el concepto de Inteligencia Emocional al hablar de la unión de la Inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal. Sin embargo este concepto en dicha época fue poco explorado. Su visión enfatiza la percepción, es decir la comprensión de sí y de los otros en la motivación, ya sea en la parte personal como profesional, enfocándose en el entendimiento de los sentimientos.

A pesar que muchos autores eran conscientes que las emociones tenían influencia directa en el desarrollo cognitivo, sin embargo el concepto concreto de la Inteligencia Emocional fue planteado por primera vez por Peter Salovey y John Mayers, en 1990, definiéndola como la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo (Goleman,

2005). Su teoría expone la existencia de 5 componentes que representan ciertas capacidades que unidas dan origen a la Inteligencia Emocional, estos son:

1. Conocer las propias emociones. Refiere a la consciencia de uno mismo, es decir, el reconocer un sentimiento cuando se produce.
2. Manejar las emociones. Refiere a la capacidad de tranquilizarse y librarse de la ansiedad o irritación, recuperándose con mayor rapidez de las circunstancias que ocurra en la vida.
3. Automotivación. Es el motor interno que impulsa al cumplimiento de objetivos y a demás conformarse con ellos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser más productivas y eficaces en cualquier tarea que realicen.
4. Empatía. Es la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber que quieren y necesitan.
5. Manejar las relaciones. Es la capacidad para saber cuándo actuar de acuerdo con las emociones de los demás. Esto permite que las personas se acomoden a las señales sociales que indican lo que otros necesitan o requieren en su momento.

Estas habilidades en cada una de las personas son diferentes. Puesto que la plasticidad cerebral hace que aprendamos constantemente. Estos factores permiten crear un hábito y respuesta, que poco a poco pueden mejorarse.

En el año 1995, el psicólogo Daniel Goleman, difunde el concepto de Inteligencia Emocional, definida como: La capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, de tal manera que puedan ser utilizados para guiar la conducta y los procesos de pensamiento

y producir mejores resultados (Goleman, 2005). Partiendo de este concepto podemos entender que las emociones nos ayudan a organizar nuestras ideas y ponerlas en acción cuando se trata de tomar decisiones o resolver problemas. Ya que al reconocerlas nos guían en forma constructiva mejorando nuestro rendimiento intelectual.

En su tesis Goleman sostiene que el conjunto de habilidades que conforman la Inteligencia Emocional como: el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia, y la capacidad para motivarse a uno mismo, pueden venir en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida. (Goleman, 2005)

Además expone que existen dos modos fundamentalmente diferentes de conocimiento que interactúan en la construcción de nuestra vida mental. La mente emocional y la racional, la distinción entre estas radica en que la racional es el modo de comprensión del cual tenemos conciencia, y la emocional es un sistema de conocimiento impulsivo e incluso ilógico. Estas dos mentes en la mayor parte del tiempo actúan en estrecha armonía, uniendo los modos de conocimiento para que nos orientemos en el mundo, de tal manera que exista un equilibrio entre ambas. El nuevo modelo nos obliga a crear una sinergia entre la cabeza y corazón, para vivirlo positivamente en nuestra vida diaria primero debemos comprender que significa manejar adecuadamente las emociones de forma inteligente.

1.1.1 Emociones.

Si bien es cierto, las emociones no evolucionaron como sentimientos conscientes sino como resultado de procesos fisiológicos evidenciados en la conducta. La teoría propuesta por William James y Carl Lange, en 1984 expone que la corteza cerebral recibe e interpreta los estímulos sensoriales que provocan emoción, produciendo cambios en los órganos viscerales a través del sistema nervioso autónomo y en los músculos del esqueleto nervioso somático.(Butler,2007). Es decir, que este proceso se da como respuesta, a las experiencias y estímulos en el sistema autónomo, el mismo que crea respuestas fisiológicas (aceleración cardio respiratoria, tensión muscular, lagrimeo) a partir de las cuales se crean las emociones (Goleman, 2004).

La raíz de la palabra emoción es motere del verbo latino mover, a demás del prefijo e, que implica alejarse, lo que indica que en toda emoción hay implícita una tendencia de actuar (Goleman, 2005). Es decir las emociones conducen a la acción. Las emociones son impulsos utilizados para actuar, para enfrentarnos a los conflictos y oportunidades de la vida. Cada emoción tiene un papel importante y esto nos permitirá actuar frente a una situación específica en de acuerdo a como estas se presenten.

El aporte de las últimas investigaciones han demostrado de manera convincente que la emoción y el razonamiento están intrínsecamente unidos, es decir sin sentimientos las decisiones que tomamos pueden o no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas y analizadas de manera lógica.

Theodore Ribot, en 1907 habla sobre cuatro componentes interrelacionados que son: la ira, la alegría, el miedo y la tristeza. Estas emociones son el constructo psicológico que liga estos cuatro aspectos de experiencia en un todo coherente. Su base de operaciones se encuentra en el sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala, que es el conjunto de núcleos de neuronas localizada en la profundidad de los lóbulos temporales, allí surgen las emociones de placer, disgusto, ira, miedo, y su papel principal es el almacenamiento y procesamiento de reacciones emocionales. Inteligencia Emocional. Recuperado de: <http://www.inteligencia-emocional.org>

El cerebro primitivo está rodeado por el neocortex, la base del pensamiento, es responsable del razonamiento, en donde también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes. Sin embargo la amígdala prepara respuestas excesivas al estímulo y la persona se encuentra invadida por esta reacción primaria, donde se deja llevar por fuertes reacciones de miedo, ira o angustia desarrollando comportamientos que pueden resultar dañinos y son pocas las posibilidades de responder de forma alternativa, sabotando el funcionamiento del neocortex y que no nos permiten pensar correctamente.

Investigadores científicos dedicados al estudio del cuerpo humano y del cerebro, han descubierto más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de reacciones biológicas y es así, como las emociones se clasifican en:

- ✓ La ira: la sangre fluye a las manos y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo. El ritmo cardiaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.
- ✓ El miedo: La sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir. Los circuitos de los centro emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general.
- ✓ La alegría: Hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de energía disponible. Este organismo está mejor preparado para afrontar cualquier tarea con buena disposición.
- ✓ La tristeza: Es el descenso de energía y entusiasmo por las actividades de la vida. Haciendo más lento el metabolismo del organismo.

Las emociones determinan el estado de equilibrio o desequilibrio emocional y el nivel de rendimiento al relacionarnos dentro de un ambiente determinado.

1.1.2 Definición de Inteligencia Emocional.

James Dozier, en 1981 proporcionó un lúcido ejemplo de lo que era la Inteligencia Emocional, definiéndola como la capacidad de percibir, expresar y asimilar las emociones en el pensamiento, a demás de comprender, razonar y de regular las emociones en uno mismo y en los demás (Goleman, 2005).

Peter Salovey y John Mayer, presentaron por primera vez su teoría de la Inteligencia Emocional en 1990, definiéndola como la capacidad para observar los propios sentimientos y

emociones y de los demás, para discriminar entre ellos y utilizar esa información para guiar el pensamiento y acciones (Goleman, 2005). Sin embargo en la siguiente década, algunos teóricos generaron varios modelos distintos de Inteligencia Emocional, incluyendo los elaborados por Salovey y Mayer.

Barn-On, en 1988, enmarcó la Inteligencia Emocional en el contexto de la teoría de la personalidad. Y en 1998, Goleman formula la Inteligencia Emocional en términos de una teoría del rendimiento. Butler (2007).

El psicólogo Goleman, habla acerca de Inteligencia Emocional orientándose hacia la comprensión del comportamiento inteligente, entendida como el resultado de un proceso cognitivo. Para Goleman este enfoque va de acuerdo con la opinión de otros autores que afirman que el coeficiente intelectual no determina el éxito para la vida. El autor menciona (Goleman, 2005) que en el mejor de los casos el Coeficiente Intelectual contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que un 80% queda para otras fuerzas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede definir que la Inteligencia Emocional es el uso correcto de las emociones para que estas trabajen a favor nuestro, usándolas como una ayuda para dictar nuestro comportamiento y raciocinio, con la finalidad de obtener mejores resultados.

Goleman, en 1998, sentó un marco referencial de Inteligencia Emocional, que traduce en el éxito laboral de un individuo, el predominio de las habilidades de consciencia de uno mismo, autogestión, consciencia social y habilidades sociales, competencias de la Inteligencia Emocional.

Goleman se centró en la Inteligencia Emocional como una teoría del Rendimiento. Es así que Goleman definió que la competencia emocional es la capacidad aprendida, basada en Inteligencia Emocional que tiene como resultado un rendimiento superior en el trabajo. No obstante las competencias emocionales son aptitudes aprendidas. Aunque la Inteligencia Emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas. Estas subyacen a los cuatro grupos de Inteligencia Emocional. (Goleman, 2005).

Para hablar de estos cuatro grupos de Inteligencia Emocional, se ha identificado la Inteligencia Intrapersonal e Interpersonal y dentro de estas están divididos los cuatro componentes de la Inteligencia Emocional.

Según Goleman la Inteligencia Intrapersonal, entendiéndose como la capacidad para gestionar nuestras propias emociones, esta comprende dos componentes:

Conciencia de uno mismo: Es la capacidad de reconocer en uno mismo sus estados de ánimo como emociones e impulsos, posee un efecto poderoso sobre los sentimientos intensos y de aversión, ofrece un mayor grado de libertad; no solo la posibilidad de no actuar sobre

ellos, sino la posibilidad añadida de tratar de liberarse de ellos. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí misma de manera realista.

Autogestión: Capacidad para regularizar influencias inquietantes como ansiedad e ira, y para inhibir la impulsividad emocional. Las personas que poseen esta competencia controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones complejas. Dando impulso a la búsqueda continua y persistencia en la consecución de objetivos.

La inteligencia Interpersonal, es la capacidad para entender las emociones y ponerse en sintonía con los sentimientos de los otros. De igual manera Goleman menciona que este factor está compuesto por dos componentes:

Conciencia Social: Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, para responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas que desarrollan esta competencia son capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones. Se anticipan a las necesidades de los demás y aprovechan de las oportunidades que les ofrecen otras personas.

Gestión de las Relaciones o Habilidades Sociales: Es el cuarto componente de la Inteligencia Emocional, supone un panorama complejo, básicamente, la eficacia de nuestras habilidades relacionales se basa en nuestra aptitud para armonizarnos o influir en las emociones de otra persona. Quienes poseen estas habilidades son negociadores y tienen una

gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios. Son capaces de trabajar colaborando en equipo creando sinergias grupales.

1.2 Gestión de las Habilidades Sociales en las Organizaciones.

En el mundo laboral las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos. En la actualidad el manejo de relaciones interpersonales toman mayor relevancia dentro de las empresas sin dejar a un lado que la capacidad intelectual de un individuo. Es por eso que los colaboradores deberán desarrollar competencias y habilidades que les permita adaptarse y acoplarse a los intereses y objetivos organizacionales.

Goleman sugiere que la Inteligencia Emocional no se refiere a ser simpático y no enfrentar a las personas cuando sea necesario, sino manejar lo que deseamos de manera apropiada, permitiendo que los integrantes de una organización trabajen juntos, de la mejor manera y sin roces (Goleman, 2004).

La Inteligencia Emocional se ha convertido en uno de los factores más valiosos del éxito en la vida diaria, en donde el Coeficiente Intelectual ha dejado de tener mayor relevancia. Un coeficiente intelectual superior puede resultar perjudicar para el éxito laboral pudiendo verse afectado por la falta de capacidad para gestionar sus emociones y establecer adecuadas relaciones interpersonales.

La Inteligencia Emocional es un proceso de continuo aprendizaje que se da a lo largo de nuestra vida, y que permite aprender de nuestras propias experiencias. Existe muchos estudios que han tratado de rastrear el proceso evolutivo de la Inteligencia Emocional a lo largo de los años, demostrando que las personas que desarrollan progresivamente este tipo de aptitudes, se vuelven más capaces de manejar sus propias emociones e impulsos motivándose a sí mismos.

Goleman en 1999 habla sobre algunos directivos de empresas multinacionales que comentan que la Inteligencia Emocional se ha convertido en la premisa fundamental de cualquier programa de formación en gestión empresarial. Goleman (2005). Tal es el caso de Siemens, empresa dedicada a la industria tecnológica, quienes realizaron una remodelación y agilización del proceso de fabricación pero notaron que la curva de desarrollo era baja, dándose cuenta que necesitaban aprovechar las capacidades del personal y maximizar el potencial humano. Es por ello que empeñaron todo su esfuerzo para fomentar la Inteligencia Emocional en su empresa, cuyos resultados fueron exitosos.

Una encuesta realizada en 1997 por la American Society For Training and Development sobre las prácticas más usuales de las principales empresas demostró que de 5 empresas, 4 de ellas no solo trataban de alentar el aprendizaje y el desarrollo de la Inteligencia Emocional entre sus empleados, sino que también la tienen en cuenta a la hora de evaluar el rendimiento de estos y en su política de contratación. Association for Talent Development. Recuperado de: <http://www.astd.org>.

A pesar de que algunas empresas tratan de redoblar sus esfuerzos por promover la Inteligencia Emocional con pequeños cambios estructurales, nuevas innovaciones, o con la implementación de procesos tecnológicos, suelen suscitar nuevos problemas que exigen mayor desarrollo de la Inteligencia Emocional; es decir es un factor dinámico que puede seguir desarrollándose conforme la empresa lo haga. En la década de los noventa se da mayor relevancia en investigar y determinar cuáles son las habilidades que poseen los colaboradores con un desempeño superior. Por lo tanto el éxito de dichas empresas es el resultado del rompimiento del paradigma, que los trabajadores con alto potencial son aquellos que tiene un alto coeficiente intelectual, sin considerar la relevancia de la Inteligencia Emocional.

Para identificar las competencias que distinguen a los trabajadores excelentes de los normales, David McClelland en 1975, fue tal vez el primero que propuso el concepto de competencia como base para identificar lo que diferencia a los trabajadores sobresalientes de los normales. Demostró que un profesional de primera se distingue de los normales en una amplia gama de competencias de Inteligencia Emocional. Las más importantes eran: motivación de logro, desarrollar a los demás, adaptabilidad, influencia, autoconfianza y liderazgo.

Goleman, en 1988, traduce el éxito laboral de un individuo en el predominio de las habilidades de conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones o habilidades sociales. Para poder definir cada uno de estos componentes de la Inteligencia Emocional, es importante recalcar, que las competencias Emocionales son habilidades laborales que pueden y que deben aprenderse.

Cómo parte de nuestro estudio nos enfocaremos en el cuarto componente de Inteligencia Emocional que es Habilidades Sociales o Gestión de las Relaciones. El conjunto de competencias de Gestión de las Relaciones incluye habilidades sociales esenciales Goleman menciona los siguientes factores. (Goleman, 2005).

- a. **Desarrollar a los demás:** Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades. Se centra en el interés por desarrollar a las personas y no el de proporcionar formación. Desarrollar a los demás implica sentir las necesidades de las personas y alentar sus aptitudes, un talento que no solo comparten los orientadores, sino también los líderes. La competencia en saber desarrollar a los demás es una de las aptitudes vitales para un liderazgo eficaz en los puestos de alta dirección.

Esta competencia se puede evidenciar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Sabe dar feedback para que los colaboradores sepan que están haciendo bien su trabajo y si eso se adapta a lo esperado.
- ✓ Sabe facilitar el aprendizaje explicando cómo y por qué de las cosas, asegurándose por distintos medios que se hayan comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
- ✓ Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento, haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

- b. **Influencia:** Se practica la esencia de la competencia cuando se maneja de manera eficaz las emociones en otras personas, siendo persuasivos. La gente más efectiva siente las relaciones ajenas y ajustan sus propias respuestas para crear la mejor relación posible. Esta competencia utiliza una variedad más amplia de estrategias de persuasión, incluyendo una administración de argumentos o acciones llamadas a la razón. Al mismo tiempo la competencia de influencia requieren que sean genuinos y que antepongan los objetivos colectivos a los intereses particulares. Las personas dotadas de esta competencia son muy persuasivas; recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio.

Esta competencia se puede evidenciar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Sabe utilizar estrategias indirectas para recabar el consenso y apoyo de los demás.
- ✓ Saben manejar adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer eficazmente sus opiniones.

- c. **Comunicación:** Otro factor importante en el éxito laboral es la comunicación. Las personas que muestran esta competencia son eficaces en el intercambio de información emocional, afrontan de manera franca los temas difíciles, saben escuchar y comparten información, fomentando a la vez una comunicación amplia permaneciendo receptivos tanto a las buenas como a las malas noticias. Saben sintonizar con los estados emocionales de los demás y controlan el impulso de respuesta para no crear un clima emocional viciado. Goleman menciona que cuanto mejor ejecutan las personas esta

competencia más gente prefiere tratar con ellas (Goleman, 2005). Las personas dotadas de esta competencia saben emitir mensajes claros y convincentes.

Esta competencia se puede evidenciar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Sabe comprender diferentes situaciones y maneja reuniones.
- ✓ Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación.
- ✓ Sabe preguntar a quién y cuándo para llevar adelante un propósito.

d. **Resolución de conflictos:** Otro de los talentos de quienes cuentan con la competencia de resolución de conflictos, es percibir los problemas cuando se están iniciando y dar los pasos adecuados para calmar a los implicados. Sin embargo aquí resultan importantes las habilidades de saber escuchar y entender a fin de poder manejar a las personas y situaciones difíciles con diplomacia, dando paso al debate y discusiones abiertas con la finalidad de que ambas partes ganen. Esta competencia es importante para mantener relaciones comerciales a largo plazo, ya que permite una resolución y negociación de conflictos eficaz.

Esta competencia se puede evidenciar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Sabe manejar situaciones tensas con tacto reconociendo los posibles conflictos.
- ✓ Sabe sacar a la luz los desacuerdos fomentando el relajamiento de la tensión y alentando el debate.
- ✓ Sabe buscar soluciones que satisfagan plenamente a los implicados.

e. **Liderazgo:** Quienes poseen esta competencia cuentan con todo una variedad de aptitudes personales para inspirar a otros, son capaces de articular y despertar el entusiasmo por una misión y visión compartida, guiar el rendimiento de otros a través de modelar con el ejemplo. Los líderes sobresalientes integran realidades emocionales en lo que perciben, despliegan un elevado nivel de energía positiva. Posee la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. El liderazgo suele estar pero no lo está siempre asociado a posiciones que tiene una autoridad formal.

Esta competencia se puede observar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Sabe fijar objetivos de acción para el grupo para la consecución de resultados.
- ✓ Promueve la participación de sus colaboradores e inspira con su ejemplo brindado valores de acción a nivel de toda la organización.

f. **Catalizador de cambios:** Las empresas se encuentran compitiendo en mercados globalizados, de tal manera que han tenido que incorporar nuevas tecnologías que les permita adaptarse a las exigencias de los clientes. Por esta razón la competencia catalizar de cambios es muy valorada. Para ello el líder debe reconocer la necesidad de

cambiar, eliminar barreras, desafiar el estatus quo y comprometer a otros en la consecución de objetivos. Un líder eficaz también articula una visión convincente acerca de los nuevos objetivos de la organización. Esta competencia produce mayores esfuerzos y mayor rendimiento por parte de los subordinados y como resultado contarán con trabajadores más eficaces. Los líderes que catalizan adecuadamente el cambio poseen un amplio abanico de competencias emocionales. Son capaces de movilizar a sus colaboradores.

Esta competencia se puede evidenciar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Reconoce la necesidad efectuar cambios y retirar obstáculos.
- ✓ Sabe desafiar el estatus quo para reconocer la necesidad de cambio.
- ✓ Son promotores del cambio y reclutan a otros para ejecutarlo.

g. **Establecer vínculos:** Los trabajadores excelentes que cuentan con esta competencia equilibran sus críticas con favores cuidadosamente escogidos, acumulando cuentas pendientes de buena voluntad con personas que pueden llegar a ser contactos fundamentales más adelante. La ventaja de crear dichas relaciones son los depósitos de confianza y buena disposición que crean; los directivos muy eficaces cultivan este tipo de relaciones. Las personas dotadas de esta competencia son capaces de establecer vínculos que suelen combinar su vida privada y profesional, algo que exige claridad y disciplina para no acabar mezclando la vida privada con la agenda laboral.

Esta competencia se puede determinar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Cultivan y mantienen varias redes informales.
- ✓ Crean relaciones mutuamente provechosas.
- ✓ Establecen y mantienen el rapport.
- ✓ Crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno laboral.

h. **Trabajo en Equipo y Colaboración:** El último componente de Gestión de las Relaciones es el Trabajo en Equipo y Colaboración. Esta competencia en si mismo depende de la Inteligencia Emocional colectiva de sus miembros; los equipos más productivos son los que demuestran competencia de Inteligencia Emocional en el equipo. La colaboración es sobre todo vital para el éxito de los directivos. Los líderes que muestran esta competencia están predispuestos a anteponer los intereses del grupo a los intereses personales. Trabajar en equipo requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertas habilidades y aptitudes que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros un objetivo en un contexto determinado.

Esta competencia se puede evidenciar a través de conductas específicas como por ejemplo:

- ✓ Tiene claro los objetivos del equipo y aporta lo mejor de su trabajo para lograrlos.
- ✓ Trabaja con los demás sin crear conflictos.
- ✓ Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás.
- ✓ Sabe integrar a los nuevos compañeros para que se pongan al tanto de las actividades.

1.3 Rendimiento Laboral y Habilidades Sociales.

En algunas empresas el rendimiento laboral está orientado al control y cumplimiento de sus procesos más no de las personas, por medio de equipos multifuncionales o nueva tecnología, que permita obtener resultados de sus procesos, en el cumplimiento o no de los mismos. Los sistemas tradicionales de medida del rendimiento no solo apoyan a la consecución de sus objetivos sino que los socaban, muchos directivos no se dan cuenta de estas medidas se centran en medir los resultados, pero no ayudan a los equipos multifuncionales a supervisar o dirigir las actividades o las capacidades que les permita llevar a la práctica unos procesos determinados, mucho menos estas los resultados de esta medición orientan a los equipos sobre las acciones que deben tomar para mejorar el rendimiento.

Debido a que estos sistemas tradicionales de medida del rendimiento surgieron de la función financiera, tienen cierta predisposición al control. Es decir, los sistemas tradicionales de medición del rendimiento especifican las acciones concretas que se quiere que realicen los empleados, y después, las miden para ver si los empleados las han llevado a cabo. De esta forma, intentan controlar el comportamiento.

Los sistemas tradicionales rígidos se han basado en la implementación del temor de los trabajadores hacia los jefes o supervisores o que los trabajadores sean vistos o tratados como si fueran máquinas, sin considerar sus sentimientos, emociones ni motivaciones.

Es decir que el modelo tradicional de las empresas se ha enfocado únicamente en medir el rendimiento laboral a través de los resultados basándose únicamente en el coeficiente intelectual que como se ha mencionado anteriormente era el factor principal para predecir el desempeño del trabajador dentro de la organización.

Sin embargo en la actualidad las empresas buscan cubrir sus plazas de trabajo con profesionales que posean habilidades emocionales, capaces de adaptarse a los cambios continuos en las empresas y con capacidades personales y sociales, suficientes para garantizar una mayor y mejor productividad. Cada proceso depende de la interrelación de los individuos que forman parte de la organización. Es importante que los empleados aprovechen al máximo de sus capacidades para generar un clima emocional armónico mediante el trabajo en equipo, involucrándose en el mejoramiento continuo de los demás y de la organización, con la finalidad de cumplir una meta en común, y restando importancia a los conflictos personales. Es ahí donde radica la importancia de la Inteligencia Emocional en el rendimiento del trabajador.

Un estudio realizado por la Gallup Organization, en 2004, empresa mundial dedicada a la investigación y consultoría de la gestión del rendimiento, encuestó a 2 millones de empleados en 700 empresas, reveló que el tiempo en que un empleado permanece en una empresa y su productividad estarán determinados por su relación con su supervisor inmediato. Los líderes tienen un impacto significativo en entender cómo se sienten sus colaboradores frente a su situación laboral para intervenir a tiempo cuando estos se sientan insatisfechos.

Otra investigación que apoya la influencia de la Inteligencia Emocional en el rendimiento fue realizado en Australia, en 2001, estudió a 100 ejecutivos entre hombres y mujeres de centros industriales, con el objetivo de explorar la relación que existe entre la Inteligencia Emocional con el alto desempeño. Demostró que los altos niveles de Inteligencia Emocional influyen, en la habilidad para manejar conflictos en forma efectiva y alcanzar un buen desempeño y productividad en el trabajo.

El desempeño puede incrementar al desarrollar adecuadas las Habilidades Sociales en los trabajadores las cuales son importantes en el trabajo ya que todas las organizaciones están conformadas por equipos y áreas de trabajo. Las buenas relaciones laborales son la base para mejorar el rendimiento en el trabajo, estas habilidades se pueden adquirir, seguir desarrollándose y mejorándose. Las Habilidades Sociales permiten a los colaboradores desarrollar y ejecutar sus funciones con mayor eficacia; por ello podemos afirmar que las Habilidades Sociales son predictores del éxito en el lugar de trabajo, porque tienen una correlación significativa con el rendimiento laboral. Mientras más desarrolladas sean estas habilidades mayor será su desempeño en el trabajo.

La regulación emocional en el trabajo permite a los individuos seguir las reglas de la organización, puesto que esta establece sus normas para facilitar la ejecución de tareas y el logro de metas. Por ejemplo un vendedor de automóviles puede invocar sentimientos positivos que favorezcan aun más en los clientes y así alcanzar su presupuesto de ventas más rápido, si él o ella muestran emociones positivas, incluso cuando no se siente de esa manera. Sin embargo esto también presenta un dilema, si un colaborador siente la emoción difiriendo de la

regla de la organización (por ejemplo una recepcionista emocionalmente perturbada que aparenta estar alegre) se presenta un conflicto en su tarea, es decir lo que el individuo siente y lo que la organización exige causa tensión emocional y como resultado se presentan actitudes negativas y bajo desempeño. Por lo tanto, el manejo adecuado de las Habilidades Sociales son componentes primordiales en el trabajo, exigen: percibir, evaluar, analizar y utilizar las emociones en su entorno para realizar con éxito sus tareas.

1.4 Clima Laboral.

Las organizaciones actualmente se preocupan por el bienestar y salud mental del colaborador en el entorno laboral, formulando el concepto de Clima Organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos se encuentran en el medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima considerando importante para ellos en su interacción laboral.

El concepto de Clima Organizacional, según Gan y Verdel, hace referencia al clima en sentido figurado, clima meteorológico como el “tiempo que hace” (Gan y Verdel, 2007), por lo tanto en una organización al igual que en un país pueden darse diferentes tipos de climas según sus departamentos o áreas funcionales. Es decir, su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, integrando un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo y que la distinguen de otras organizaciones.

Dentro de una organización el clima está establecido por los individuos que la conforma así como también por sus procesos internos, normativas y como esta funciona. La importancia del concepto de Clima consiste en que el comportamiento de un trabajador no depende exclusivamente de los factores internos de la organización, si no de la percepción que tenga el colaborador de estos.

Elton Mayo, psicólogo austriaco, en 1927 se interesó en estudiar los efectos que podía tener en el trabajador y en su producción las condiciones físicas del trabajo, demostrando que la cooperación, la escucha activa y la igualdad por parte de los superiores, eran claves para llegar a los objetivos planeados por la organización. Sus estudios comprobaron que en el lugar de trabajo influyen muchos factores para lograr un rendimiento adecuado, en sus conclusiones resaltaba que el comportamiento y el sentimiento estaba intrínsecamente relacionados y como estos afectan el clima laboral dentro de las organizaciones (Buttler, 2007).

El concepto de clima organizacional muestra una variada gama de concepciones y metodologías que dependen de la visión de sus respectivos autores. Hacemos referencia que el concepto de Clima Organizacional parte de algunas teorías desarrolladas por Lewin en 1951, Argyris en 1958, Murray en 1938, Campel en 1976, Payne y Pugh en 1976, coinciden en que el clima organizacional es resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno (Mendez, 2006). A partir de esta definición podemos concluir que el clima laboral está determinado por las percepciones que tiene el colaborador sobre la organización.

La investigación de clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, que perciben las personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (normas, tareas, jerarquía, etc.) y con los procesos de la organización (estilos de dirección, comunicación, etc.). Por otro lado al estar el clima directamente relacionado con las actividades influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas. (Rodríguez, 2004,).

El comportamiento en una organización se desarrolla en un complejo sistema social, constituido por individuos y grupos que se relacionan entre sí y con el ambiente que les rodea; por tanto el ambiente constituye el clima y es un agente esencial en la configuración de la cultura que, aunque intangible proporciona las pistas suficientes para que las personas y los grupos se conduzcan de forma más adecuada.

Los comportamientos y las acciones de los empleados se ven afectados no solo por los roles asignados, sino también por el papel que desempeñan en la organización, de eso dependerá su alto y bajo desempeño del colaborador en la empresa, así como una influencia positiva o negativa de quienes lo integran. Al existir un clima laboral inadecuado, afectará y destruirá el ambiente en el trabajo, presentándose situaciones conflictivas y un rendimiento inferior. Pero si dentro de la organización existe una clara comunicación de objetivos, funciones y metas organizacionales permitirá la existencia de un clima laboral adecuado y posiblemente estable, impactando directamente en los indicadores de costo/producción, ausentismo/rotación e insatisfacción.

1.5. Teorías del Clima Laboral.

Existen diferentes teorías de Clima Laboral que permiten un mayor acercamiento sobre la utilidad de contar con un adecuado ambiente laboral, dentro de una determinada organización.

- a. Frederick Herzberg, en 1967 en su teoría de Clima Laboral se basó en la satisfacción de necesidades de Maslow, defiende dos factores que influyen en el Clima Laboral, estas son: las motivacionales y de higiene (Ribas, Espuny, Durán, Martín, 2003). A través de un estudio analizó las respuestas de un grupo de trabajadores para conocer situaciones en las que se sintieran bien y mal en relación con sus trabajos, y observó que cuando los trabajadores hablan de sentirse bien, aluden a factores como reconocimiento de su trabajo y crecimiento, a estos factores los denominó motivacionales. Así mismo observó que cuando los trabajadores hablan de sentirse mal hacen referencia a factores externos como la supervisión, la relación con sus equipos de trabajo y jefes, denominándoles a dichos factores de higiene, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo. Por lo tanto, la satisfacción es afectada por las motivaciones y la insatisfacción por los factores de higiene.

- b. McGregor, en 1960 estableció dos teorías para comprender el estudio del Clima Laboral en una empresa, centrándose en la Teoría X y la Teoría Y. Estas teorías son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Describe un modelo de teoría Y, en el que la administración genera la participación activa de sus

empleados compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En dicho modelo el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Aquí el clima creado por el gerente va más allá de su personalidad o estilo de liderazgo. Transmite integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que; el respeto al ser humano es prioritario. La teoría X postula que el hombre es normal y ordinario, y que tiene una aversión natural al trabajo y que lo evitará siempre, que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo. Además indica que la persona promedio prefiere que lo dirijan porque no le gusta asumir responsabilidades (Castillo, 2006).

- c. Por otro lado, Likert 1947 establece que el Clima Laboral estará mediado por la percepción que tengan los individuos hacia la organización, realizó una serie de investigaciones en la que concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo está determinado por la conducta de las jerarquías estructurales. Sus estudios demostraron que los líderes que se enfocaban más hacia sus subordinados, que por la tarea, mostraban mayor productividad a diferencia de aquellos se enfocaban hacia la tarea, sus subordinados mostraban un menos agrado por su trabajo.

En conclusión, conocer la satisfacción laboral es un factor importante y resulta de gran utilidad para mejorar el desempeño laboral dado que esa satisfacción será el impulso de mayor influencia en el Clima Laboral y estará atado a la motivación del colaborador (Méndez, 2006).

- d. La teoría de la jerarquía de las necesidades humanas como parte de una teoría de la motivación fue planteada por Abraham Maslow, en 1950, proveniente de 12 años de trabajo psicoterapéutico e investigación y 20 años de estudio de la personalidad. Dicha teoría se centra en la pirámide de las necesidades, esta teoría en la parte laboral busca reforzar la estima de los colaboradores ayudarlos a crecer y a desarrollarse. Por lo que no puede dejarse fuera del estudio de Clima Laboral, ya que los individuos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer (Chiavenato, 2000). Es así que Maslow formula una hipótesis en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en 5 niveles:

Fisiológicas. Esta dada por las necesidades básicas como alimentación, sed, temperatura, reproducción y todo lo que conlleva a la supervivencia del organismo. Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Estas necesidades exigen satisfacción constante para garantizar la supervivencia del individuo en el medio. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse domina la dirección del comportamiento de la persona.

Seguridad. Se refiere a la necesidad relacionada con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como por ejemplo sentirse seguros, protegidos y tener estabilidad. Estas necesidades tienen gran importancia, ya que en el medio laboral las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes que pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Afiliación. Se refiere a la necesidad de amor y pertenencia, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo para lograr el bien común con otros. Cuando estas necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica a la administración participativa.

Estima. Se trata de ser reconocidos por los demás y que reconozcan valores positivos en nosotros. Maslow describió dos necesidades de estima. La primera baja, que refiere al respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, reconocimiento y apreciación. Y la segunda alta, que refiere al respeto por uno mismo como la confianza, la libertad, la independencia. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad y desamparo, los cuales conducen al desánimo o ejecutar actividades compensatorias.

Autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como personas y profesionales durante toda su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y de llegar a realizar todas las potencialidades de la persona, estas necesidades se relacionan con autonomía, independencia y autocontrol.

En cuanto a las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas tangibles o intangibles, como por ejemplo (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y que son netamente intangibles. Las necesidades restantes no refuerzan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuando el individuo cubre estas necesidades y a cambio tiene más recompensas más importantes se vuelven e iniciará una búsqueda constante por satisfacer dichas necesidades cada vez más.



Gráfico No1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow, Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Las necesidades humanas siguen para Maslow un orden concreto, una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así sucesivamente. Es decir esta jerarquía impone que para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Y a medida que cubrimos o satisfacemos las necesidades continuamos ascendiendo en la pirámide y probablemente nuestras necesidades cambian de objetivo.

- e. McClelland, en 1961 propone en su teoría 3 necesidades: logro, poder y afiliación. Que dependiendo de cual predomina en cada individuo este planteará metas y caminos diferentes para buscar su satisfacción (Chiavenato, 2000).
- Necesidad de Logro: Refiere al impulso de superación, es decir la persona con un fuerte motivo de logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío. Está orientada al impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito.
 - Necesidad de Poder: Se refiere al grado de control que una persona desea tener sobre una determinada situación. Los trabajadores dominados por esta necesidad tratan de influir en los demás, organizando esfuerzos para alcanzar las metas establecidas.
 - Necesidad de Afiliación: Pone énfasis en relacionarse con otras personas, es decir el motivo social de estar en relaciones interpersonales cálidas e íntimas, que implican poco miedo al rechazo. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede concluir que la persona que satisface sus necesidades estará motivada a alcanzar sus metas y objetivos, creando sinergia en el grupo y

como resultado impactará en el Clima Laboral de la organización. Como podemos ver estos tres factores está íntimamente relacionados uno como consecuencia del otro.

1.6. El Clima Laboral y su incidencia en la Productividad y Satisfacción Laboral

Estudios sobre Clima Laboral en las Organizaciones indican que existe una relación directa entre clima, productividad y satisfacción en la organización. Es decir si el colaborador no se siente satisfecho con la relación que mantenga con el equipo de trabajo, la línea de supervisión directa o con el trato que recibe evidentemente su desempeño, productividad y satisfacción repercutirá en el Clima.

La mayoría de teóricos han considerado que las reacciones afectivas mediarían la relación entre Clima y el Desempeño, por esta razón la Satisfacción Laboral al ser un factor afectivo y actitudinal, debería ser un mediador de la relación entre el Clima y el Desempeño, ya que tiene un efecto más directo sobre el Desempeño que el Clima. Por esta razón la Satisfacción se considera como una variable directa que predice el desempeño antes que el Clima.

En el último tiempo la gestión de los Recursos Humanos ha tomado un papel importante dentro de las organizaciones, dando a conocer las ventajas competitivas asociadas a un buen desempeño, direccionadas a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y mejorar su calidad de vida. Es por eso que se han generado algunas investigaciones que considera a estas variables como el clima, productividad y satisfacción, como factores que permiten mejorar los diseños de sistemas de Gestión del Talento Humano. Por ello es cada vez más indispensable

identificar las condiciones del Clima Laboral, ya que influyen significativamente sobre el bienestar de los trabajadores.

Aunque existen muchas investigaciones que analizan Clima Laboral y Satisfacción no hay un consenso en cuanto a la dirección de la causalidad de tal relación; es decir si es Clima a Satisfacción o Satisfacción al Clima. Payne y sus colaboradores han definido que la relación de causalidad entre las percepciones de Clima y sus consecuencias hipotéticas es recíproca, demostrando que el Clima puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción. Hasta finales de los años 90 parece no existía un acuerdo generalizado sobre las relaciones entre clima, rendimiento y satisfacción. Durante décadas pasadas, en muchas investigaciones se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional, sobre diferentes variables individuales tales como la Satisfacción Laboral. (Chiang y Núñez, 2010).

Estudios lineales y transversales han concluido que las percepciones de Clima, muestran relaciones significativas con la Satisfacción Laboral y diferentes dimensiones de la misma. En términos generales los investigadores concluyen que el Clima Laboral es un factor determinante de la Satisfacción Laboral por ende impactará en el rendimiento del colaborador.

Ahora bien es importante repasar un conjunto de teorías provenientes de numerosas investigaciones, resultados de una acumulación de experiencias y datos a cerca del concepto de satisfacción en el trabajo.

La satisfacción se define como aquella sensación en que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen. (Chiavenato, 2000) Es decir; la satisfacción es la actitud positiva del trabajador cuando logra cumplir sus objetivos y esto le permite mantenerse a gusto en la organización.

La satisfacción laboral es el resultado de las actitudes que tiene el colaborador hacia sus actividades laborales. Entonces podemos decir que, la Satisfacción Laboral es el compendio de actitudes del individuo hacia su tarea, por ejemplo: si un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo tendrá una buena predisposición hacia su tarea, mostrando una actitud positiva, y por el contrario si un trabajador se siente insatisfecho su actitud será negativa. Es por eso que generalmente cuando escuchamos hablar de la actitud de los colaboradores o como esto reacciona ante diferentes situaciones, relacionamos inmediatamente con la Satisfacción Laboral.

Existen diversos factores que influyen en las expectativas y necesidades del individuo tanto en la parte personal como laboral, dentro de estos se pueden mencionar: aptitudes, estima, incluso la edad y sexo y a demás su ambiente socio cultural donde se desenvuelve, esto determinará los niveles individuales de satisfacción laboral.

Es importante que el trabajador se sienta a gusto dentro de su entorno laboral y satisfecho con su remuneración, con el trato y beneficios que la empresa le otorgue ya que esto ayudará a la empresa a tener mayor productividad y eficiencia en sus resultados.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo las cuales se mencionan a continuación.

Luke define a la Satisfacción Laboral como el estado emocional positivo o placentero resultante de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Galas, 2003).

Smith, Kendall y Hullin conceptualizan a la satisfacción laboral como sentimientos o respuestas afectivas referidas en este caso, a facetas específicas de la situación (Galas, 2003).

Robbins define a la Satisfacción Laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Esta postulación considera que la satisfacción es un proceso aprendido, la misma que se desarrolla a partir de la interrelación entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características del ambiente laboral (Robbins, 2004).

Partiendo de la teoría de Herzbehr hace referencia a dos teorías:

1. **Teoría de las necesidades saciadas:** la satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral.
2. **Teoría del grupo de referencia social:** la satisfacción laboral está en función del grado en que las características del puesto de trabajo, se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de su realidad.

La integración de las dos teorías forma el concepto fundamental de la teoría de motivación. Por lo tanto en el grado que una situación esté de acuerdo con el concepto que una persona tiene de sí misma, en relación con su capacidad para ser competente y satisfacer sus necesidades, en ese grado esa persona se considera satisfecha (Lucas, 2000). En definitiva podemos decir, que estas investigaciones han demostrado que las emociones influyen en la formación de actitudes, por el hecho de que las actitudes tienen un componente afectivo en la satisfacción laboral, puesto que dichos estudios han sugerido que el afecto positivo y negativo, sesgos, juicios cognitivos de un individuo, son emociones que tendrán una influencia congruente en la valoración de la personas o evaluación del trabajo. Es decir la tendencia de un individuo a experimentar emociones positivas o negativas impactará en las creencias y pensamientos de la persona sobre su trabajo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente podemos decir, que existe una relación significativa y negativa entre la Satisfacción Laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional. Encontrando así una relación directa entre Satisfacción Laboral y rendimiento, concluyendo que mientras mayor sea la satisfacción del colaborador hacia su trabajo mayor serán los índices de rendimiento y productividad, y por el contrario si los colaboradores se muestran insatisfechos en su trabajo los resultados serán evidentes en los índices de rotación, morbilidad y ausentismo.

Finalmente, determinamos que la satisfacción con el trabajo en general, la relación con su jefe, el reconocimiento hacia la tarea, la remuneración percibida, el trato recibido están relacionadas con la productividad y que un adecuado direccionamiento de estas variables

puede favorecer e impactar positivamente al aumento de la competitividad y calidad en las organizaciones.

CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES SOCIALES

2.1. Medición de Habilidades Sociales

El adecuado manejo de las Habilidades Sociales es esencial para un rendimiento eficaz a nivel individual y organizacional, aunque no podemos descartar que el conocimiento técnico y cognitivo continua siendo muy importante para el éxito estratégico en el mercado, está claro que no es suficiente. Son muchos los estudios que afirman que las cualidades personales así como las habilidades interpersonales son vitales para un lugar de trabajo de alto rendimiento.

Se ha reconocido que los jóvenes ejecutivos podrían desarrollar algunas de las Habilidades Sociales necesarias para avanzar en sus carreras, por ejemplo: trabajo en equipo y colaboración, catalizar los cambios y otras pueden desarrollarse a través del contacto con ejecutivos de alta dirección a los que los admiren. De igual manera los ejecutivos de alta dirección también pueden beneficiarse de las mismas alianzas, obteniendo autoestima y satisfacción personal, perfeccionando habilidades personales y sociales, a través de la orientación, dirección y reflexión que ofrecen a sus colaboradores. Aunque las Habilidades Sociales pueden ser de vital importancia y utilidad para el desarrollo de la competencia emocional, este beneficio dependerá de la calidad de dichas relaciones.

Para nuestro estudio hemos aplicado un cuestionario de Habilidades Sociales en el Banco General Rumiñahui a los colaboradores del área de canales. La adaptación y ajuste de este

instrumento cuantitativo a la realidad de la empresa permitirá medir dichas habilidades. En esta investigación se seleccionó una muestra estratificada, en la que dividimos de antemano al universo en sub grupos homogéneos de acuerdo a una o más características, en este caso el área de canales, se calculó el tamaño muestral (n) la misma que está constituida por 170 trabajadores, considerando que el tamaño de la población es de 465 colaboradores.

La muestra está conformada por el área de Canales compuesta por los siguientes departamentos y cargos:

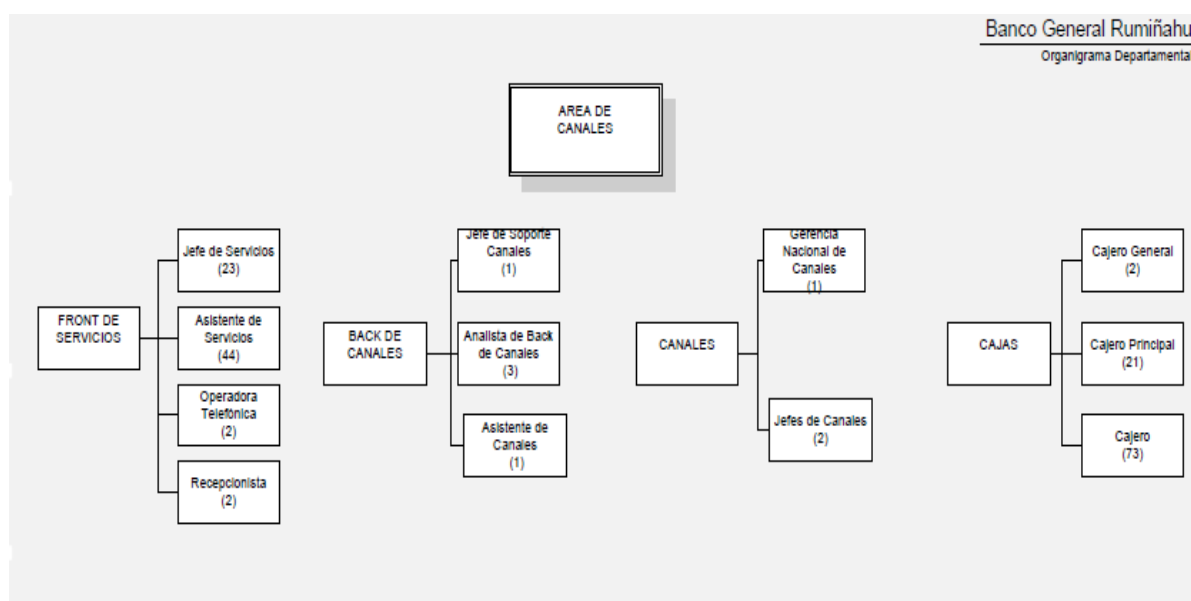


Gráfico 2. Banco General Rumiñahui. (2014). *Estructura Departamental área de Canales*. Quito: BGR.

Como se mencionó al inicio de este estudio lo que se pretende con este cuestionario es evaluar las Habilidades Sociales y determinar cómo estas influyen en el Clima Laboral en los colaboradores del área de canales del Banco General Rumiñahui.

2.2. Diseño de Cuestionario de Habilidades Sociales.

Para poder medir las Habilidades Sociales de los colaboradores del área de Canales del BGR, se diseñó un cuestionario en base a nuestros indicadores que contempla los factores que componen el cuarto componente de Inteligencia, Gestión de las Relaciones o Habilidades Sociales, que se basa en nuestra aptitud para armonizarnos o influir en las emociones de otra persona. Este componente de Habilidades Sociales está integrado por las siguientes competencias:

- Desarrollar a los demás.
- Influencia.
- Comunicación.
- Resolución de conflictos.
- Liderazgo con visión de futuro.
- Catalizador de cambios.
- Establecimiento de vínculos.
- Trabajo en equipo y colaboración.

Una vez definidas las competencias a ser evaluadas, se conceptualizó cada una de ellas, con la finalidad de contar con un panorama más claro de lo que se pretende medir. Partiendo de esto se formularon 46 preguntas conductuales. Cabe recalcar que dentro del cuestionario se especificó que la competencia Desarrollar a los Demás debía ser enfocada hacia la línea de supervisión directa puesto que la misma hace referencia al esfuerzo constante por mejorar el

aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades. Las demás preguntas del cuestionario estaban enfocadas a uno mismo. El objetivo del mismo fue conocer sus Habilidades Sociales, con la finalidad de determinar el nivel de desarrollo de las mismas. Las instrucciones impartidas para contestar el cuestionario fueron: El siguiente cuestionario pretende evaluar algunos factores de las Habilidades Sociales, por lo tanto a continuación encontrará 46 afirmaciones con las cuales debe de identificarse, seleccionando una de las cuatro opciones abajo descritas, marque con una X la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Las opciones de identificación fueron 1 casi nunca, 2 pocas veces, 3 frecuentemente y 4 casi siempre. Las preguntas diseñadas por cada competencia de Habilidades Sociales para el cuestionario fueron:

Competencia: Desarrollar a los demás.

1. Su jefe directo está atento a las necesidades de capacitación que requiere para desarrollar sus actividades?
2. Su jefe directo le provee las herramientas (utilitarios, equipos, material, recursos adicionales, etc.) para desempeñar su gestión?
3. Su jefe directo le involucra en las decisiones o pide su opinión sobre aspectos en proyectos en los que usted está involucrado?
4. Su jefe directo hace comentarios positivos sobre su desempeño profesional?
5. Su jefe directo dedica tiempo para explicar cómo realizar los trabajos dando instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para guiarle?
6. Su jefe directo le proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades?

Competencia: Influencia

1. Considera que usted tiene un impacto positivo dentro de su área?
2. Elabora usted varios argumentos o puntos de vista adaptando su discurso para atraer el interés de los demás?
3. Incentiva la unión de su equipo de trabajo, integrando o apoyando las ideas de los demás para guiar al mismo a la consecución de objetivos.
4. Su jefe demuestra genuinidad y antepone sus intereses personales a los intereses del grupo?
5. Ajustas sus propias respuestas para crear la mejor relación posible con todos los miembros del equipo?
6. Maneja de manera eficaz las emociones de los demás, persuadiendo de manera positiva en las reacciones de los miembros del equipo?

Competencia: Comunicación

1. Usted comunica de manera clara lo que espera de usted y de los demás?
2. Fomenta el intercambio de información emocional, sabe escuchar y comparte información y cambios importantes?
3. Permanece receptivo tanto a las buenas como a las malas noticias?
4. Usted genera feedback de doble vía para animar y motivar a los demás después de un contratiempo?
5. Usualmente se encuentra receptivo para escuchar las necesidades laborales y personales?

6. Controla sus estados emocionales generando un ambiente de apertura y confianza para tratar?

Competencia: Resolución de Conflictos.

1. Sabe dar solución a los problemas en lugar de esperar una respuesta de los demás?
2. Sabe percibir los problemas en el momento que ocurren y ofrece las alternativas adecuadas para calmar y resolver la situación?
3. Anima el debate y las discusiones abiertas con la finalidad de que ambas partes salgan ganando?
4. Sabe escuchar y entender las situaciones difíciles y las maneja con diplomacia y parcialidad?
5. Fomenta las relaciones a largo plazo cuándo resuelve los conflictos de interés dentro de los miembros del equipo?

Competencia: Liderazgo.

1. Sabe inspirar a otros a que se esfuercen en la consecución de objetivos comunes?
2. Promueve la participación de su equipo de trabajo con entusiasmo y compromiso en las responsabilidades de sus puestos?
3. Genera propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos?
4. Se preocupa por de que cubran sus necesidades de desarrollo y las de los demás?
5. Le gusta trabajar en equipo asumiendo un rol importante para el cumplimiento de los objetivos?

Competencia: Catalizador de Cambios.

1. Está abierto al cambio de nuevas ideas y proyectos para alcanzar los objetivos de la organización?
2. Entiende y valora posturas distintas que permiten adaptarse a nuevas situaciones?
3. Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes?
4. Utiliza la información que se le proporciona o busca otra con el fin de actualizar sus conocimientos?
5. Propone acciones con el fin de realizar mejoras a los procesos y estrategias?
6. Se considera promotor del cambio?

Competencia: Establecer Vínculos.

1. Considera que las conexiones y contactos personales son vitales para lograr el éxito?
2. Acepta las críticas hechas por terceras personas sin necesidad de que influya en su relación?
3. Genera confianza y buena disposición para cultivar relaciones a largo plazo?
4. Entiende los problemas de los demás con la finalidad de fortalecer los vínculos?
5. Toma la iniciativa para mejorar las relaciones personales con y entre los miembros del equipo?
6. Mantiene contacto informal con los demás acerca de temas fuera del ámbito laboral (familia, deportes, pasa tiempos, etc.)?

Competencia: Trabajo en Equipo y Colaboración.

1. Colabora y coopera con el equipo de trabajo para el éxito de los objetivos?

2. Genera una armonía con el equipo con la finalidad de retener a sus colaboradores?
3. Le gusta participar activamente dentro del grupo apoyando las decisiones del mismo?
4. Fomenta y asiste a la realización de actividades de integración del equipo
(cumpleaños, eventos, paseos etc.)
5. Sabe expresar expectativas positivas de su equipo, valorando las ideas y experiencias de los demás?
6. Le gusta cooperar y participar entre distintas áreas o departamentos?

Posterior a ello se determinó la escala de medición que analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados. Utilizamos una escala de evaluación que se construyó en función de una serie de preguntas que refleja una actitud positiva o negativa a cerca de un estímulo o referente. Cada pregunta cuenta con 4 alternativas de respuesta, como son: casi nunca, pocas veces, frecuentemente, casi siempre.

Dentro de este cuestionario se integró la información del colaborador referente a su cargo, departamento y agencia. Con la finalidad de analizar de manera más específica los resultados de acuerdo a la estructura del área de Canales.

También se definió el objetivo de este cuestionario para que el evaluado entienda cuál es la finalidad y aplicabilidad del mismo. Finalmente se incluyo de manera detallada las instrucciones para que el colaborador conozca la manera adecuada de llenar el cuestionario.

2.3 Aplicación del Cuestionario de Habilidades Sociales.

Una vez diseñado este cuestionario se dio a conocer a través de una reunión con la Gerencia de Desarrollo Humano y la Gerencia de Canales, para la aprobación y aplicación del mismo. En dicha reunión se estableció que una vez obtenidos los resultados serán entregados a la Gerencias con las respectivas conclusiones y recomendaciones, para que ellos sean los responsables de generar los planes de acción.

Se solicitó a la Gerencia de Canales sociabilice este cuestionario a sus colaboradores. Por lo tanto cada Jefatura mantuvo una reunión en la cual dieron a conocer el objetivo de este cuestionario.

Debido a que la estructura del área de canales se encuentra distribuida a nivel nacional, para la aplicación del cuestionario se utilizó el mail interno de la empresa, en el que se envió adjunto el cuestionario a cada Jefatura con las debidas instrucciones, y posterior a esto sea entregado a cada colaborador el cuestionario impreso y una vez completado lo enviaron en físico por valija interna.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Tabulación y Análisis de los datos obtenidos.

Como se habló anteriormente para nuestro estudio nos hemos enfocado en el cuarto componente de Inteligencia Emocional que es Habilidades Sociales o Gestión de las Relaciones. Para la aplicación del cuestionario se tomó una muestra estratificada constituida por 170 colaboradores del área de Canales del Banco General Rumiñahui.

Una vez receptadas las evaluaciones, se procedió a tabular los datos, arrojando los siguientes resultados:

1. Número de Personas Encuestadas:

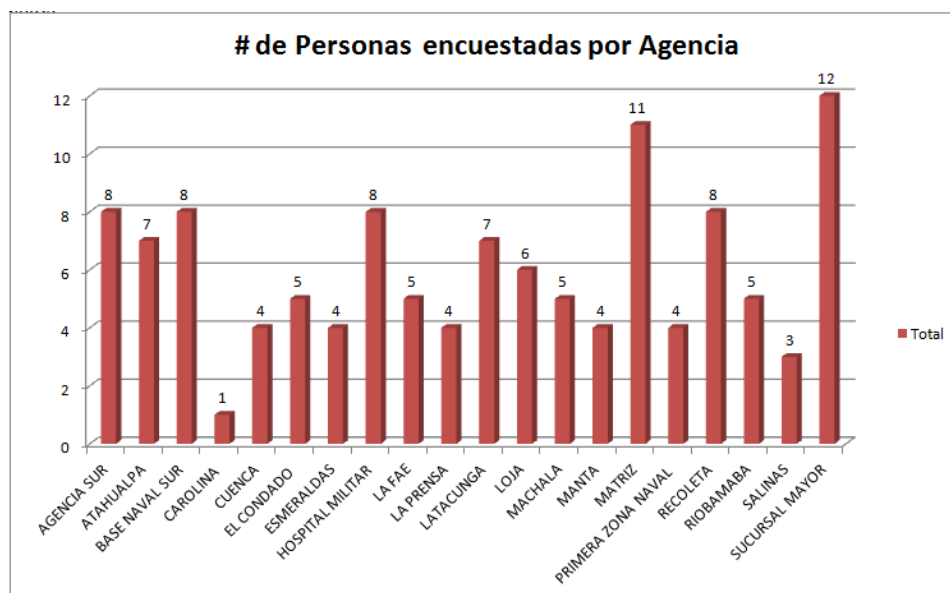


Gráfico No. 3. Cuestionario de Habilidades Sociales. Número de Personas Encuestadas por Agencia. Fuente:

Auz, V. & Polonia, M. (2014)

El número de personas encuestadas fue de 119, correspondiente al 70% de la muestra, cabe indicar que no se pudo cumplir con el 100 por ciento, puesto que al momento de aplicar el cuestionario algunos colaboradores se encontraban de vacaciones, periodo de maternidad, permisos o ya no laboraban dentro del Banco, sin embargo, la muestra sigue siendo representativa. En el gráfico se puede evidenciar el número de personas encuestadas por agencia.

Para el análisis y tabulación de los datos se determinó los siguientes rangos:

- **Escala óptimo:** Resultados de 3,1 a 4, es decir del 77,5 % al 100%
- **Escala por Desarrollar:** Resultados de 2 a 3, es decir del 50 % al 77,4%
- **Escala Deficiente:** Resultados de 0 a 1,9, es decir del 0% al 49%

2. Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales:

Partiendo de estos rangos en esta tabla, podemos observar el promedio y porcentaje de cada una de las competencias que conforman las Habilidades Sociales o Gestión de las Relaciones. Dando como resultado un promedio total de 3,71 sobre 4, que refleja el 93%. Lo que indica que las competencias evaluadas se encuentran en un nivel óptimo. La competencia Trabajo en Equipo muestra un mayor porcentaje correspondiente al 97%, seguido por la competencia Catalizador de Cambios con el 95%, alcanzando un porcentaje del 94% se encuentran las competencias Establecer Vínculos y Desarrollar a los demás, con un 92% se encuentra la competencia de Comunicación, seguida da la competencia Liderazgo con un 91%. La competencia de Resolución de conflicto refleja un 90% y finalmente con el porcentaje más bajo la competencia Influencia con un 89%.

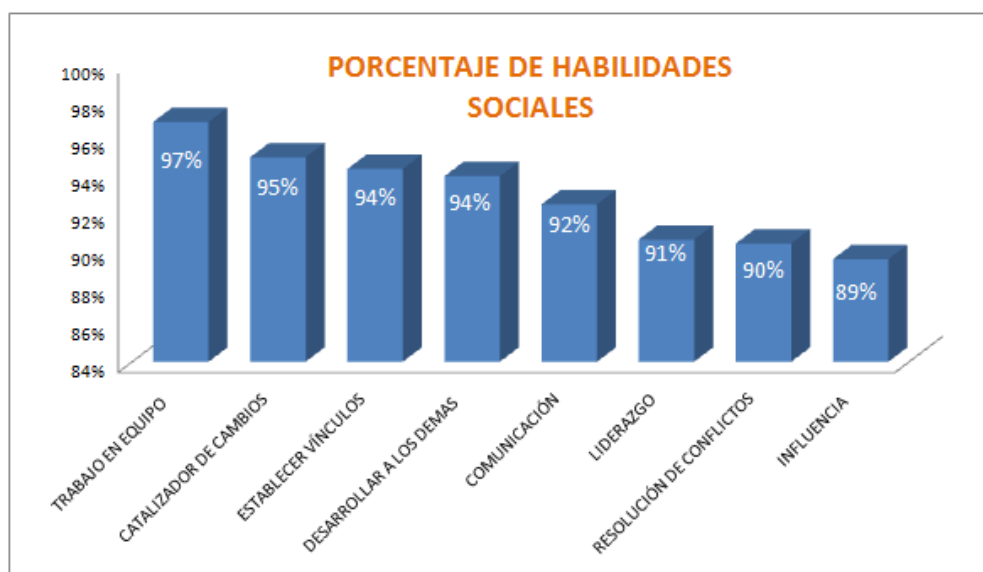


Gráfico No. 4. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales.*

Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

3. Resultado Porcentaje de Competencia Trabajo en Equipo:

En este gráfico la competencia de Trabajo en Equipo muestra un porcentaje del 97%, lo que indica que el equipo se encuentra cohesionado, colabora y coopera con los demás, y se involucra activamente en las actividades del área. Al momento de participar y cooperar entre distintas áreas o departamentos se compromete para la consecución de los objetivos planteados.

Dentro de la Inteligencia Emocional el trabajo en equipo permite trabajar con los demás en la consecución de una meta en común, creando sinergia grupal como una actitud opuesta a la individual, generando compromiso en las personas sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar

decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo. (Goleman, 2005). El trabajo en equipo en si mismo depende de la Inteligencia Emocional colectiva en sus miembros, de acuerdo al porcentaje alcanzado podemos decir que los colaboradores del área de Canales de Banco General Rumiñahui muestran que son productivos al momento de ejecutar una tarea de equipo, demostrando que tiene un manejo adecuado de sus emociones que impacta en las relaciones interpersonales.

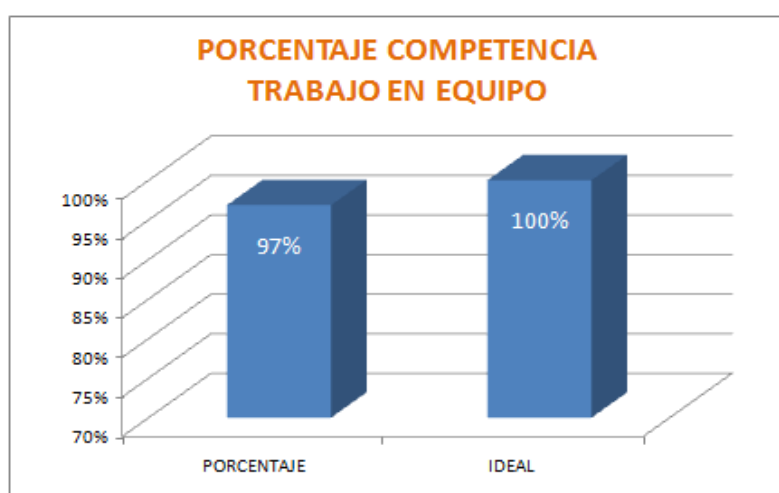


Gráfico No. 5. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje de Competencia de Trabajo en Equipo*. Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

4. Resultado Porcentaje de Competencia Catalizador de Cambios:

Otra de las competencias que está por encima del promedio es Catalizador de Cambios con un porcentaje de 95%, evidenciando que el equipo puede adaptarse a los cambios eliminando barreras y desafiando el estatus quo con la finalidad de comprometer a otros en la consecución de nuevos objetivos.

Se puede evidenciar que en el área de Canales el grupo es consciente que pertenecen a una organización dinámica e innovadora lo que puede generar cambios y nuevos objetivos, permitiéndoles trabajar de manera eficaz produciendo mayores esfuerzos y mayor rendimiento.

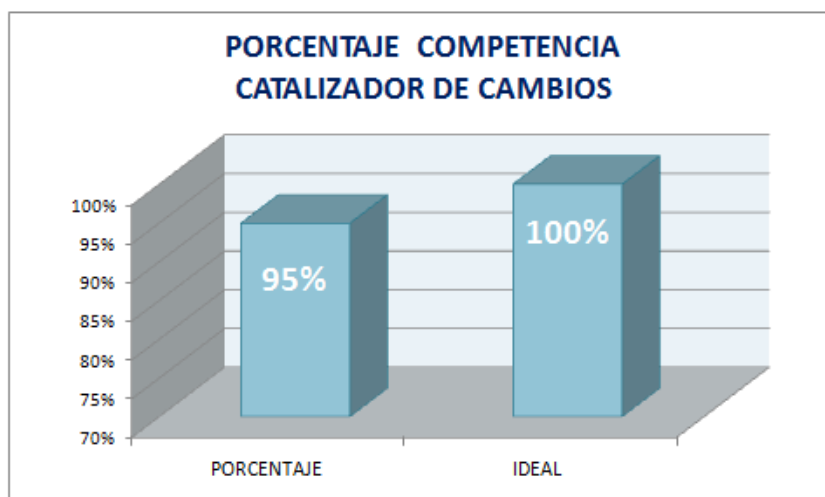


Gráfico No. 6. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje de Competencia de Catalizador de Cambios.*

Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

5. Resultado Porcentaje de Competencia Establecer Vínculos:

También se encuentra sobre el promedio la competencia Establecer Vínculos con un porcentaje de 94%, lo cual nos indica que los colaboradores saben equilibrar las críticas, lo que conlleva a mantener relaciones a largo plazo, fomentando la confianza y la buena predisposición.

En la Organización se puede identificar a los colaboradores con un alto nivel de camaradería ya que entienden que los contactos personales son importantes para establecer y

mantener relaciones a largo plazo. Por ejemplo en el área de Canales esta competencia se evidencia en la fidelización de los clientes a la organización, ya que por reiteradas veces el cliente desea ser atendido por mismo asesor de servicios.



Gráfico No. 7. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje de Competencia Establecer Vínculos*. Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

6. Resultado Porcentaje de Competencia Desarrollar a los Demás:

La competencia Desarrollar a los Demás se encuentra en un porcentaje de 94%, enfocada a la línea de supervisión directa, evaluando la gestión de líder en el equipo. Lo que nos indica que las líneas de supervisión están orientadas al desarrollo de las personas alentando sus aptitudes y entendiendo sus necesidades.

Esta competencia es característica de los líderes del área al demostrar su interés en desarrollar a sus colaboradores, mas no el de proporcionar formación. Ayudando a que las personas crezcan intelectual y moralmente, partiendo de un apropiado análisis de sus

necesidades y de la organización. Por ejemplo los líderes acostumbran a dar feedback como estrategia de desarrollo animando y motivando a sus colaboradores, generando confianza y compromiso en ellos.

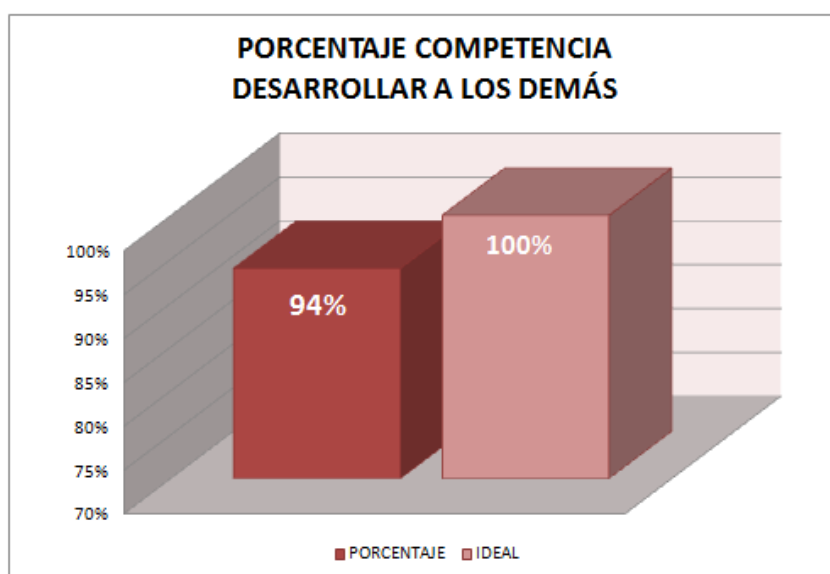


Gráfico No. 8. Cuestionario de Habilidades Sociales. Porcentaje de Competencia Desarrollar a los demás.

Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

7. Resultado Porcentaje de Competencia Comunicación:

Dentro de los resultados obtenidos la competencia de Comunicación se encuentra en un porcentaje de 92%, lo que demuestra que el intercambio de información es claro y directo, saben escuchar y comparten información, mostrándose receptivos ante las diferentes situaciones del día a día. Esta competencia permite una buena regularización de las propias emociones y empatía, permitiéndoles estar sincronizados con los estados emocionales de los demás.

Por ejemplo al ejecutar una actividad la claridad con la que se transmite la tarea disminuye la probabilidad de cometer errores y permite la excelencia en el trabajo. Y a demás fomenta la comunicación entre los miembros del equipo, creando relaciones interpersonales adecuadas.

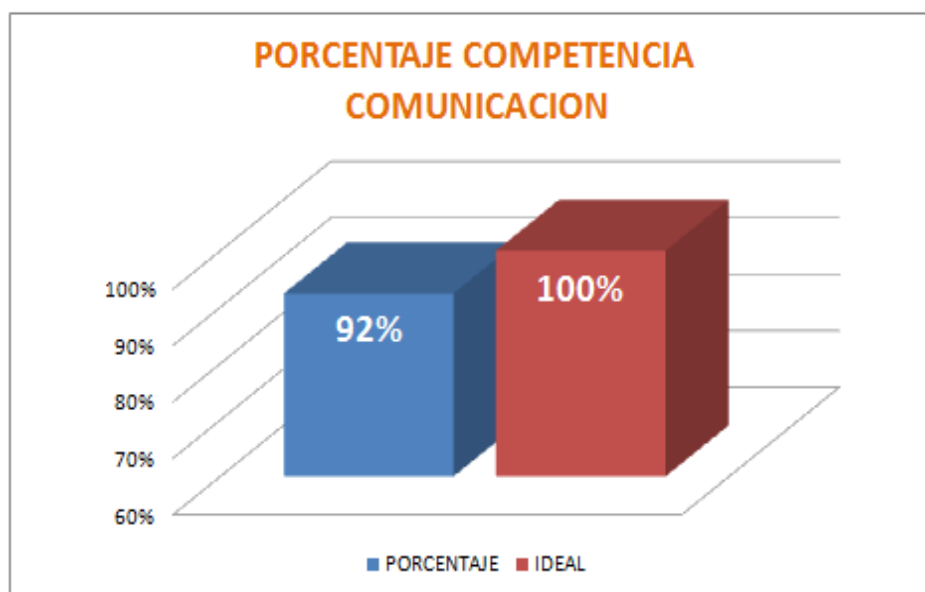


Gráfico No. 9. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje Competencia de Comunicación*. Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

8. Resultado Porcentaje de Competencia Liderazgo:

La competencia Liderazgo alcanzó un porcentaje de 91%, lo cual indica que los colaboradores son capaces de articular y despertar el entusiasmo por una misión y visión compartida, influyendo de manera positiva en el equipo y modelando con el ejemplo.

Esta competencia dentro del área de Canales permite direccionar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos, viviendo sus valores, empoderándolos, lo que ha permitido optimizar la calidad de las decisiones en los procesos en la organización.

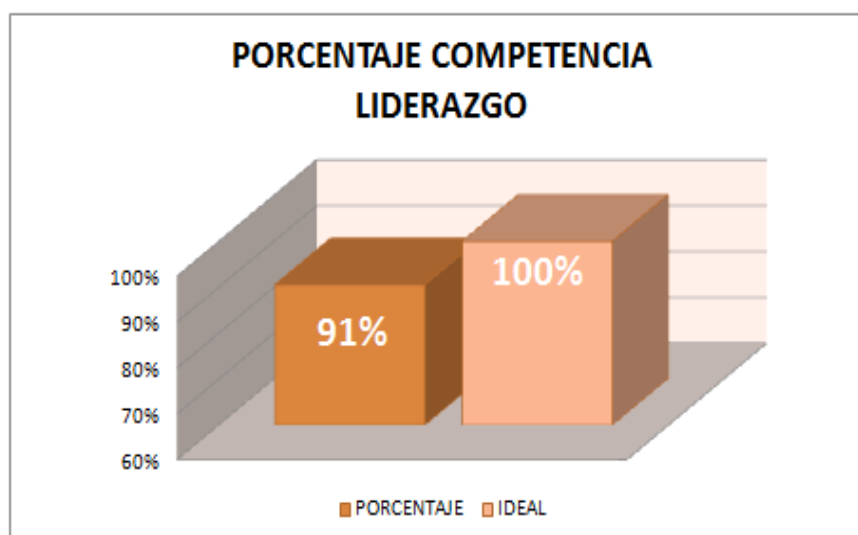


Gráfico No. 10. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje de Competencia Liderazgo*. Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

9. Resultado Porcentaje de Competencia Resolución de Conflictos:

El porcentaje de 90%, se obtuvo en la competencia Resolución de Conflictos, lo que indica que saben escuchar y entender a fin de poder manejar a personas y situaciones difíciles con diplomacia, animando al debate y discusiones abiertas para llegar a acuerdos donde las partes salgan ganando. El adecuado manejo emocional en la resolución de conflictos permite analizar la situación explorando varios puntos de vista con la finalidad de llegar a un acuerdo mutuo y encontrar la solución más conveniente, mostrándose asertivos.



Gráfico No. 11. Cuestionario de Habilidades Sociales. Porcentaje Competencia Resolución de Conflictos.

Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

10. Resultado Porcentaje de Competencia Influencia:

Finalmente tenemos la competencia Influencia con el promedio más bajo pero dentro de la escala óptimo con un porcentaje de 89%. La misma que refiere a la capacidad de influenciar o persuadir a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Esta competencia se evidencia en los colaboradores puesto que manejan de manera eficaz las emociones en otras personas y siendo persuasivos. Anteponiendo los objetivos colectivos antes los intereses individual. Se encuentran motivados por el deseo de causar un efecto específico en los demás cuando persiguen un objetivo.

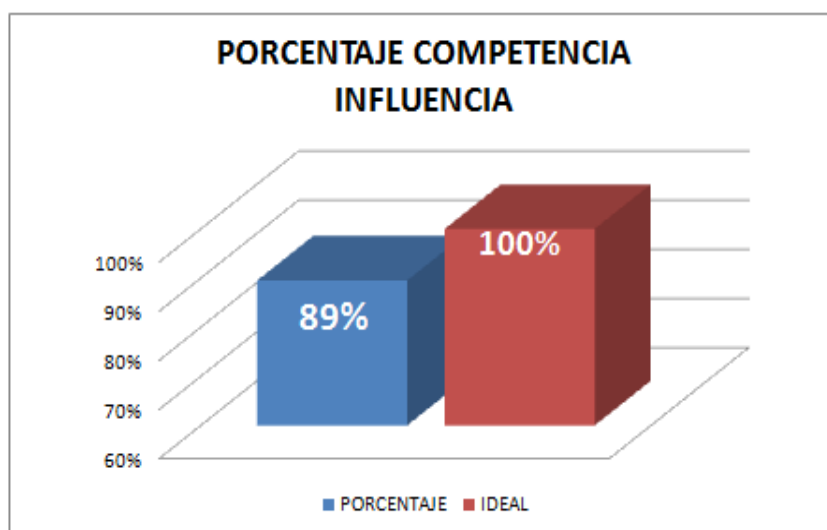


Gráfico No. 12. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje Competencia Influencia*. Fuente: Auz, V. & Polonia, M. (2014)

11. Brecha promedio Ideal vs. Promedio Real.

En este gráfico se puede evidenciar la brecha entre el promedio ideal y el promedio real de cada una de las competencias de Habilidades Sociales. La brecha con mayor diferencia es la de la competencia Influencia con un porcentaje de 89% y una brecha de 11 puntos, seguida de la competencia Resolución de Conflictos con un porcentaje de 90% y con una diferencia de 10 puntos. Se puede visualizar que las competencias con menor brecha son Trabajo en Equipo con un porcentaje de 97% con una diferencia de 3 puntos, seguida la competencia Catalizador de Cambios con un porcentaje de 95%, con una diferencia de 5 puntos. Se puede indicar que la diferencia entre el porcentaje real y el ideal de las competencias es de 7 puntos, con lo que se interpreta que no existe una brecha significativa, demostrando que las competencias están desarrolladas en un nivel óptimo de acuerdo al rango establecido.

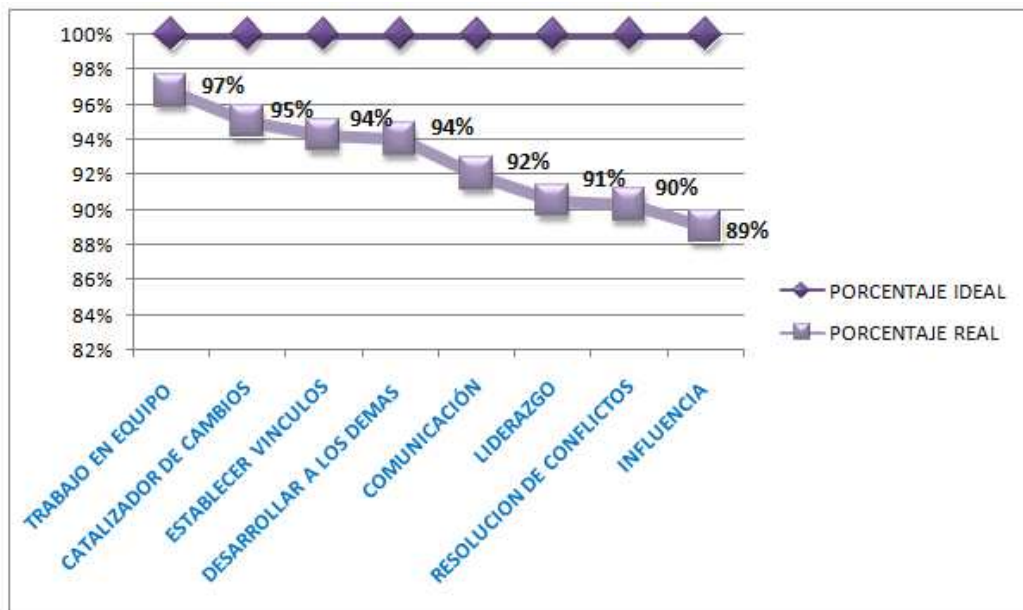


Gráfico No. 13. Cuestionario de Habilidades Sociales. Brecha Promedio Ideal vs Promedio Real de Competencias de Habilidades Sociales. Fuente: Auz, V. & Polonia, M. (2014)

AGENCIAS	PORCENTAJE IDEAL	PORCENTAJE REAL	BRECHA
TRABAJO EN EQUIPO	100%	97%	3%
CATALIZADOR DE CAMBIOS	100%	95%	5%
ESTABLECER VINCULOS	100%	94%	6%
DESARROLLAR A LOS DEMAS	100%	94%	6%
COMUNICACIÓN	100%	92%	8%
LIDERAZGO	100%	91%	9%
RESOLUCION DE CONFLICTOS	100%	90%	10%
INFLUENCIA	100%	89%	11%

Tabla No 1. Brecha promedio Ideal vs. Promedio Real

12. Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales por Agencia

En el gráfico el promedio de competencias de Habilidades Sociales por agencia. Cabe indicar que la FAE es la agencia con mejores resultados, con un porcentaje del 99%; es decir que es la agencia con un desarrollo significativo en sus Habilidades Sociales.

Por el contrario la agencia Riobamba tiene un porcentaje del 86%, siendo este el más bajo comparado con las demás agencias. Esto no quiere decir que dicha agencia no cuente con personas con Habilidades Sociales desarrolladas. Sin embargo es importante trabajar con este grupo de personas y detectar que competencias podrían mejorarse.

Las agencias que cuentan con mayor número de personas son Sucursal mayor con 12 colaboradores y Matriz con 11 colaboradores encuestados. Se encuentran en un promedio significativo indicando que los componentes de Habilidades Sociales están en un nivel óptimo.

En definitiva el promedio general de todas las agencias muestra que las competencias de Habilidades Sociales se encuentran desarrolladas.

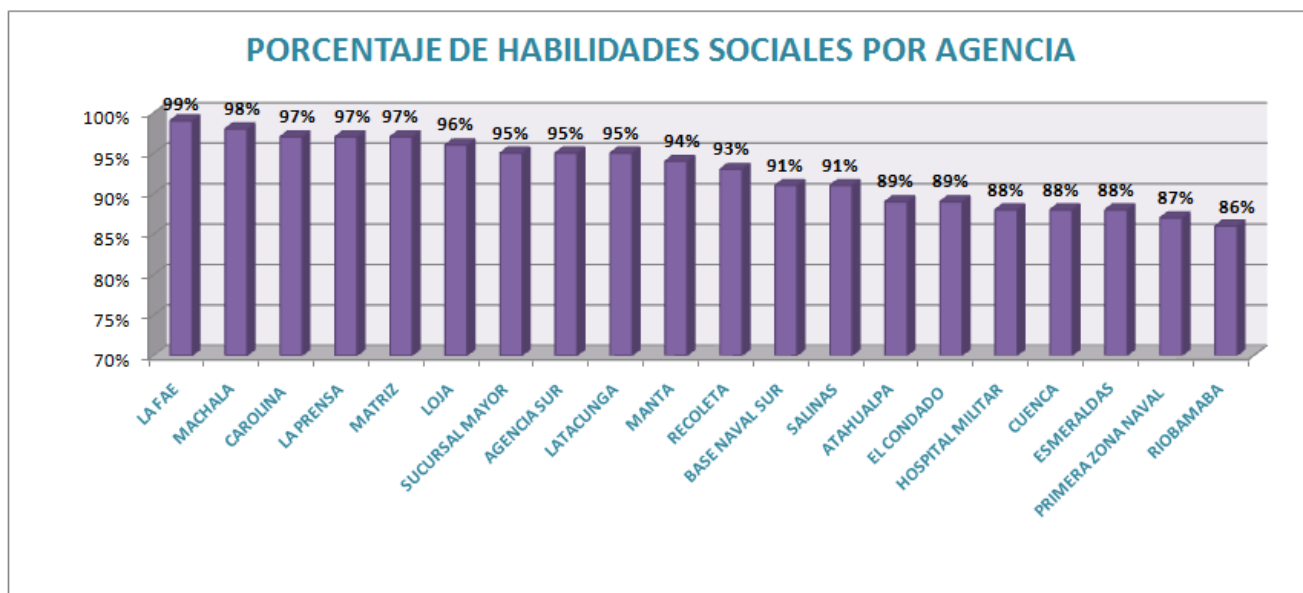


Gráfico No. 14. Cuestionario de Habilidades Sociales. *Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales por agencia.* Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

13. Competencias de Habilidades Sociales por cargo.

En este gráfico podemos observar el promedio de las competencias de Habilidades Sociales por cargos establecidos en el área de Canales. En el cuál el promedio mayor alcanzado se encuentra en los Analistas de Canales, con un porcentaje del 98%, en comparación con la puntuación más baja del Jefe de Back de Canales cuyo porcentaje es de 88%. Con una diferencia de 12 puntos.

Por otro lado el cargo de Recepcionista muestra un porcentaje de 98% seguido del Asistente de Canales y el Asistente Integral de Servicios cuyo porcentaje es de 97% en ambos casos. El Asistente de Servicios cuenta con un porcentaje de 95%, y no muy distante el Jefe de Servicios con 94%. Seguido de la Operadora Telefónica, con 94%. Finalmente el Cajero Principal y el Cajero cuentan con un porcentaje de 92% y 91% respectivamente. Lo que demuestra que el nivel de desarrollo de las competencias de Habilidades Sociales en los cargos del área de Canales se encuentra en un nivel apropiado.

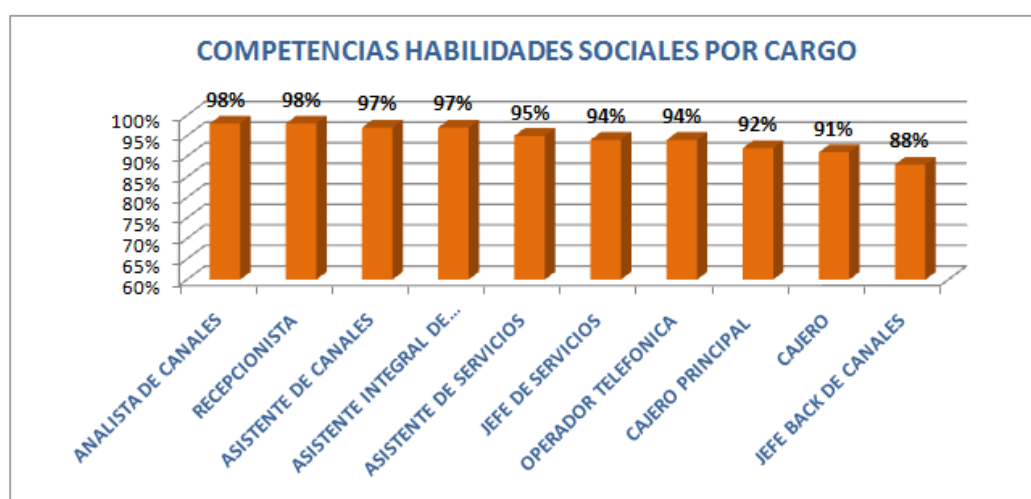


Gráfico No. 15. Cuestionario de Habilidades Sociales. Porcentaje de Competencias de Habilidades Sociales por cargo en el área de Canales. Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

CAPÍTULO IV

INFLUENCIA DE HABILIDADES SOCIALES Y CLIMA LABORAL

4.1. Comprobación de Hipótesis.

Una vez obtenidos y analizados los datos del cuestionario de competencias de Habilidades Sociales, podemos comprobar nuestra hipótesis, es decir existe una correlación positiva entre Habilidades Sociales y Clima Laboral de los Colaboradores del área de Canales del Banco General Rumiñahui.

Los resultados obtenidos en el cuestionario de Habilidades Sociales muestran un promedio total de 3,71/4, con un porcentaje alcanzado del 93%. Lo que describe que los colaboradores cuentan con un buen manejo emocional y tiene desarrolladas las competencias de Habilidades Sociales o Gestión de las Relaciones.

Por otro lado los resultados alcanzados en la última encuesta de Clima Laboral realizada por el instituto Great Place to Work, aplicada a los colaboradores del Banco en el año 2013, fueron alentadores, ubicando al Banco dentro de las tres primeras empresas para trabajar en el Ecuador. Por temas de confidencialidad de la información el Banco General Rumiñahui nos ha solicitado que no se publiquen los resultados específicos de la encuesta. Otorgándonos únicamente los datos generales del área de Canales y las dimensiones evaluadas en la encuesta. En el área de Canales el resultado global de la encuesta mostró un puntaje alcanzado entre el 84% y 88% considerándose estos resultados dentro de un nivel satisfactorio. Para

nuestro análisis nos hemos concentrado en los factores que consideramos se relacionan con las Habilidades Sociales, para poder correlacionar los datos obtenidos y demostrar la hipótesis planteada.

La encuesta de Clima Laboral aplicada a los colaboradores del Banco General Rumiñahui por la empresa Great Place to Work, mide 5 dimensiones. El objetivo de la aplicación de esta encuesta es conocer la opinión de los colaboradores con respecto al ambiente en donde se desenvuelven con el propósito de generar planes de acción para mejorar la calidad de vida los colaboradores.

Los factores que mide la encuesta son:

Credibilidad: Mide la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de manera eficiente y efectiva, con la finalidad de que los colaboradores entiendan la manera en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la empresa. Dentro de esta dimensión se miden los siguientes factores: comunicación, accesibilidad, coordinación, delegación e integridad.

Respeto: Se refiere al equipamiento, recursos y entrenamiento que los colaboradores necesitan para realizar su trabajo. El agradecimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra. Y el equilibrio entre la parte laboral y la vida personal. Dentro de esta dimensión se incluyen los factores: desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo y vida personal.

Imparcialidad: Se enfoca en el éxito económico y si este es compartido de manera equitativa a través de la compensación y los planes de beneficios en el que cada uno tenga la misma oportunidad de ser reconocido. A demás del trato recibido en la organización. Dentro

de esta dimensión se incluyen factores como: equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismos y justicia en el trato a las personas.

Camaradería: Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores. Dentro de esta dimensión encontramos los siguientes factores: fraternidad, adaptación al cambio, trabajo en equipo y establecer vínculos.

Orgullo: Se refiere al sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización. Dentro de esta dimensión encontramos los siguientes factores: orgullo en el trabajo personal, orgullo en el equipo y orgullo en la empresa.

Estilo de Líderes: Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Dentro de esta dimensión se enmarca factores como: colaboración, manejo de recursos, reconocimiento, orientación al logro.

Estos resultados de Competencias de Habilidades Sociales y Clima Laboral de los colaboradores del área de Canales corroboran nuestra hipótesis, demostrando que a mayor desarrollo de sus Habilidades Sociales mejor será el Clima Laboral donde se desenvuelven.

4.2. Correlación de las Habilidades Sociales con el Clima Laboral.

Para identificar la relación que existe entre estas variables, se realizó un análisis estadístico utilizando la metodología de Pearson. El cual se utiliza exclusivamente con datos brutos del nivel de medición del intervalo, es decir provee la posibilidad de conocer el nivel de asociación que existe entre las variables. La fuerza de la correlación puede variar de -1,00 a +1,00. Lo que significa que cuando se obtiene un nivel de correlación igual a -1,00, entonces

se tendrá una correlación negativa perfecta y cuando se obtiene un nivel de correlación de +1,00 se habla de una correlación positiva perfecta (ver anexo 15). Pazmiño (1997).

Una vez obtenidos los resultados de los factores medidos en el Clima Laboral y en las Habilidades Sociales, a continuación se presentan los resultados que permiten determinar la correlación entre los mismos.

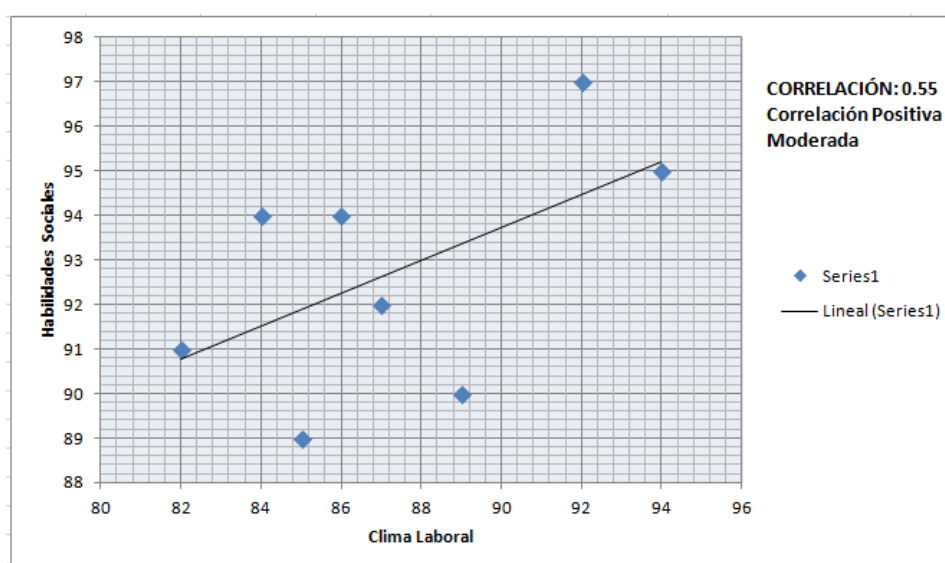


Gráfico No. 16. Resultados de Correlación entre Habilidades Sociales y Clima Laboral. Fuente: Auz, V. & Polonia, M.(2014)

En este gráfico se puede evidenciar que existe una correlación Positiva Moderada del 0,55 es decir, a mayor desarrollo de Habilidades Sociales mejores serán los resultados del Clima Laboral donde se desenvuelven los colaboradores.

Podemos señalar que el mayor grado de significancia de las competencias analizadas es Catalizador de Cambios, con un porcentaje en el resultado de Clima Laboral con un 94% y con un porcentaje en el resultado de Habilidades Sociales con un 95%. Es decir que los

colaboradores frente a los cambios se adaptan fácilmente lo que les permite cumplir los objetivos establecidos. En el área de Canales se puede decir que están abiertos a nuevas formas de trabajo, aceptan sugerencias e ideas. Dentro del Clima Laboral la adecuada gestión del cambio proporciona a los colaboradores una oportunidad de mejorar su desempeño y contribuir al ambiente de la organización, generando confianza, respeto y profesionalidad. Es por tanto que los colaboradores dentro de la organización frente a situaciones que conlleven un cambio de funciones, estrategias u objetivos se organizan e interactúan en función de dichos cambios, al igual que al momento de contar con personal nuevo los involucran en la cultura de adaptación al cambio, haciéndoles sentir parte de la organización y apoyándoles para una fácil adaptación.

Por otro lado, el resultado obtenido de Trabajo en Equipo en la medición de Clima Laboral arrojó un porcentaje del 89%, en relación al cuestionario de Habilidades Sociales con un porcentaje del 97%. Si bien es cierto existe una diferencia de 8 puntos, podemos decir que no es relevante, lo que indica que el fortalecimiento de Trabajo en Equipo de los colaboradores permite el cumplimiento de metas propuestas, influyendo en el comportamiento de los miembros de un equipo, favoreciendo al rendimiento y la motivación. Esta competencia es evidente en los equipos del área de Canales que frente a la ejecución de un proyecto o actividad se muestran participes, apoyándose entre ellos, generando ideas nuevas y compromisos con el equipo.

Dado que el liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 82% en el Clima Laboral, y con una incidencia del 91% en el cuestionario de Habilidades Sociales, genera una

relación que afecta positivamente al logro de objetivos y metas organizacionales. El Liderazgo resulta en un Clima Laboral más favorable para los colaboradores, el trabajo del líder consiste en traducir las oportunidades, exigencias y limitaciones del medio en estrategias y propósitos para la organización. El líder influye positivamente en su equipo, modelando con el ejemplo y dirigiéndolos al cumplimiento de sus objetivos.

Los resultados de Comunicación en el Clima Laboral alcanzan un porcentaje de 87%, mientras que en Habilidades Sociales el resultado fue de 92%. De acuerdo a estos resultados se puede indicar que la comunicación gestionada de manera adecuada, permite mejorar el Clima Laboral puesto que los colaboradores sienten que existe una comunicación clara, directa y oportuna. Permitiendo desarrollar la interacción entre los individuos y el entorno de la organización, apoyando a la consecución de metas y objetivos y más aun a la identificación con los valores de la organización. La práctica de esta competencia en el Banco se muestra al momento de generar retroalimentación constante de doble vía, generando confianza y aportando a las relaciones interpersonales.

La competencia Desarrollo a los Demás alcanzó porcentaje de 89% en la encuesta de Clima Laboral y un porcentaje de 94% en el cuestionario de Habilidades Sociales. Los objetivos de los colaboradores incluyen contar con un desarrollo profesional y personal para satisfacer sus necesidades. Por esta razón los líderes concentran sus esfuerzos en brindar las herramientas y formación para el desarrollo de sus colaboradores. El Banco cuenta con un plan de capacitación, plan de desarrollo y plan de carrera para apoyar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Los resultados obtenidos en la competencia Establecer Vínculos en Clima Laboral fueron del 86% y un porcentaje de 94% en el cuestionario de Habilidades Sociales. El Establecer Vínculos dentro de la organización permite la construcción de un ambiente laboral sano y la retención de los colaboradores dentro de la organización. La construcción de relaciones a largo plazo genera compromiso entre colaboradores y clientes hacia la organización. A través de esta competencia se puede manejar las expectativas tanto de los clientes como de los colaboradores y satisfacer sus necesidades. Finalmente el Establecer Vínculos permite percibir al colaborador que la empresa no solo se enfoca o preocupa en la parte profesional sino también en la personal.

La competencia Influencia alcanzó un resultado de 85% en la encuesta de Clima Laboral y un 89% en el cuestionario de Habilidades Sociales. Su impacto en el Clima Laboral es muy positivo puesto que permite contribuir a la consecución de objetivos causando un efecto directo en los demás. Es decir; la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otros, permitirá orientarlos y convencerlos para que ejecuten con optimismo las actividades definidas.

Los resultados de Resolución de Conflictos en el Clima Laboral alcanzan un porcentaje de 88%, mientras que en Habilidades Sociales el resultado fue de 90%. Esta competencia permite crear sinergia en el ambiente donde se desenvuelven, desarrollando en ellas habilidades como la resiliencia frente las adversidades y cerrar conflictos dentro de un equipo. A pesar de que existan desacuerdos entre las personas siempre se trata de llegar a soluciones donde ambas partes ganen manteniendo las buenas relaciones entre compañeros.

CONCLUSIONES

- a. Luego del análisis e interpretación de los datos obtenidos podemos decir que las emociones son una parte muy importante del bienestar laboral, porque son necesarias para fomentar la salud en las organizaciones, influyendo en un clima laboral positivo. Además, los profesionales se benefician de sus emociones porque éstas influirán de manera importante en la organización y en las relaciones interpersonales.

- b. Los resultados estadísticos manifestaron que existe una correlación positiva moderada entre Clima Laboral y Habilidades Sociales, lo que permite afirmar que a mayor nivel de desarrollo de Habilidades Sociales existirá una mejor percepción del Clima Laboral. Los colaboradores de la organización se hallarán predispuestos y con mejor actitud hacia sus compañeros en tanto más cómodos se sientan con el ambiente laboral mejorando consecuentemente sus relaciones interpersonales. Es decir, el adecuado manejo de estas habilidades relacionales se basa en la aptitud para influir en las emociones de otras personas, inciden en la percepción que tienen los colaboradores hacia el Banco General Rumiñahui, dando lugar a la toma de conciencia de la situación actual de los estilos de comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, permitiendo establecer vínculos y mayor cohesión grupal.

- c. Los datos arrojados en el cuestionario de Habilidades Sociales muestran un alto grado de desarrollo de dichas competencias, especialmente esto se hace evidente en las líneas de supervisión, el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima

laboral que alimente a los colaboradores y les anime a dar todo de sí, reflejando un aumento de su rendimiento. Es decir, el Clima Laboral es creado por el líder, generando un clima de trabajo que conduce a los logros de los objetivos, al tener claridad en la visión y el nivel de trabajo de su grupo.

- d. Es importante mencionar que existe una relación directa entre Gestión de las Relaciones y Clima Laboral, debido a que los indicadores del Clima reflejan su capacidad para desempeñar bien una tarea. Estos indicadores incluyen el grado de claridad en la comunicación; el grado de flexibilidad de los colaboradores al hacer su trabajo, el liderazgo de sus líneas de supervisión, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad para resolver conflictos, su sentido de responsabilidad, sintonizados con el adecuado manejo de las relaciones interpersonales, lo que ratifica que existe un adecuado manejo de las Habilidades Sociales en los colaboradores, es decir la capacidad que tienen al reconocer emociones propias y en los demás, siendo este un punto fuerte en el Banco General Rumiñahui para pronosticar con éxito el desarrollo de dichas habilidades.
- e. Al ser esta una organización dinámica, se enfrenta a diferentes cambios y transformaciones. Por lo tanto es importante que los colaboradores del área de Canales estén abiertos a nuevos cambios. En esta investigación se pudo evidenciar que la alta correlación entre la competencia Catalizador de Cambios y Clima Laboral indica que los colaboradores poseen mayores actitudes frente al cambio y por tanto aportan de

manera eficaz al incremento de la productividad de la empresa y al fortalecimiento del ambiente laboral.

- f. Podemos decir que la comunicación dentro de la organización impacta directamente en el Clima Laboral, y se evidencia que la comunicación en esta área se maneja correctamente permitiendo a los colaboradores sentirse a gusto y valorar a la empresa a la que pertenece. Los resultados obtenidos en la correlación indican que la comunicación en el área de Canales Banco General Rumiñahui les ha permitido desarrollarse dentro de un ambiente competitivo, debido a la eficiencia con la que se transmite la información a los equipos de trabajo, ya que se interesan por las inquietudes y deseos de la otra personas y sintonizar con sus sentimientos para crear vínculos emocionales sanos, para comprometerse en desarrollar sus procesos o actividades organizacionales, logrando con mayor eficacia cumplir con sus metas.
- g. Consideramos que el Trabajo en Equipo depende de cuán desarrolladas estén las Habilidades Sociales dentro de un grupo de trabajo, para esto es importante que cada uno de los colaboradores conozca el rol que cumple dentro no solo en el equipo sino en la organización y como resultado se comprometerá con el equipo sintiéndose satisfecho con sus aportes individuales y colectivos, permitiendo la creación de un ambiente propicio para interrelacionarse de manera positiva entre los miembros.
- h. Estimular el Trabajo en equipo no solo permite mejorar el Clima Laboral sino también que las empresas obtengan el máximo beneficio de sus empleados. De acuerdo a los

resultados obtenidos podemos decir, que el área de Canales del Banco General Rumiñahui se caracteriza por contar con equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de sus actividades, sin embargo los líderes juegan un papel importante cuando implementan acciones estratégicas, donde todos los equipos de trabajo ponen todo su esfuerzo para lograr los propósitos establecidos, generando un ambiente laboral confortable para trabajar.

- i. Podemos afirmar que los conflictos dentro de la organización son habituales y se presentan debido a los desacuerdos o discrepancias entre dos o más personas. Sin embargo las personas que cuentan con la competencia de Resolución de Conflictos pueden percibir los problemas cuando se están ocasionando y saben cuando intervenir, administrándolos eficientemente. En el área de Canales del BGR los colaboradores están conscientes de que los conflictos son un proceso normal que contribuye al desarrollo de los individuos y al crecimiento de la organización. Por lo tanto frente a la existencia de un conflicto los colaboradores saben escuchar y entender a fin de poder manejar de mejor manera las situaciones difíciles, aportando a la solución o prevención del conflicto, motivando al mantenimiento de relaciones saludables que permitan un adecuado Clima Laboral.

- j. Podemos decir que un adecuado manejo de las Habilidades Sociales en los colaboradores del área de Canales del Banco General Rumiñahui ha permitido fortalecer sus relaciones interpersonales, manejando sus propias emociones y la de los demás, permitiendo alcanzar que el equipo esté cohesionado y alcance las metas

establecidas. Al igual que los líderes toman un rol importante en el mantenimiento de un Clima Laboral propicio, apoyando a que sus colaboradores se sientan orgullosos, motivados, comprometidos, contribuyendo al éxito de la organización.

- k.** Como podemos ver la influencia de las Habilidades Sociales sobre el Clima Laboral es positiva ya que el adecuado manejo de las relaciones interpersonales con el entorno en el que se desarrollan sus miembros contribuyen al buen desempeño del área, mejorando la sostenibilidad de la calidad en el servicio al cliente, y por ende incrementando la lealtad al mismo en un 38% en el año 2014.

RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda promover y fomentar el desarrollo de las Habilidades Sociales en los colaboradores del área de Canales del BGR y que pueda extenderse a toda la organización, dado que si el trabajador gestiona sus emociones adecuadamente podría influir en su conducta y la de los demás, lo que permitirá reconocer sus propias necesidades y la de los demás, fomentando las buenas relaciones interpersonales y su implicación será evidente en el Clima Laboral de la organización; apoyando al cambio y al cumplimiento de la estrategia de la misma.

- b. Es importante que las líneas de supervisión identifiquen y aprovechen las Habilidades Sociales en sus trabajadores y puedan potencializarlas para incrementar la adaptación al cambio, el trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo, comunicación, impacto e influencia y establecimiento de vínculos, para obtener mejores resultados durante el entrenamiento, desarrollo y desempeño. Por tal razón se recomienda a la hora de contratar a nuevos colaboradores establecer la inclusión en la medición en las competencias de Habilidades Sociales, lo que permitirá a la organización tomar conciencia del nivel de rendimiento de la gente que ingresa para no enfocarse únicamente en sus competencias técnicas sino tomar en cuenta el nivel de desarrollo de las competencias de Habilidades Sociales, logrando así una mejor sinergia entre el nuevo trabajador y desarrollo del mismo, permitiendo generar estabilidad y satisfacción en los colaboradores.

- c. Se sugiere implementar Programas de Formación que permitan desarrollar aquellas Habilidades Sociales identificadas con un resultado menor en comparación a las demás competencias evaluadas, estas son: Influencia, Resolución de Conflictos y Liderazgo. Con el objetivo de lograr un mayor desarrollo individual, grupal y especialmente de liderazgo, apoyando a la consecución de objetivos del área de Canales, al ser esta un área de servicio puede resultar beneficioso para lograr un mejor nivel de satisfacción del cliente externo e incrementar los resultados de la estrategia de calidad de servicio, apalancando el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, fomentando y manteniendo un adecuado ambiente laboral.

- d. Es importante que las líneas de supervisión identifiquen aquellas personas que tiene una brecha significativa en el desarrollo de competencias de Habilidades Sociales y se implementen planes de desarrollo individual en donde se cree un espacio de reflexión y reconocimiento de las áreas en la que cada colaborador debe trabajar en sí mismo para cerrar dichas brechas, mejorar su rendimientos y alcanzar sus objetivos dentro de las necesidades de la organización. En esta etapa el jefe tiene un papel importante de seguimiento pero el desarrollo de dichas competencias será responsabilidad de cada individuo.

- e. Consideramos necesaria la implementación de un Programa de Medición anual de Habilidades Sociales, en todos sus niveles y miembros, a fin de conocer la ausencia o presencia del nivel de desarrollo de las mismas. Como sabemos el clima emocional armónico ayuda a que aprendan a realizar un trabajo cooperativo, a demás de

involucrarse en el mejoramiento conjunto de los demás y de la organización, permitiéndoles trabajar por una meta en común. Finalmente a través de planes de acción evidenciar la mejora y desarrollo de estas habilidades sin dejar de lado el seguimiento adecuado, para determinar en la siguiente medición si han existido mejoras significativas y se han alcanzado los resultados esperados, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales en los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Andino, L. & Coronel, B. (2001). *Correlación entre factores de inteligencia emocional (IE) y factores de rendimiento laboral*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Apuy, L. (2008). *Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela*. Universidad Estatal a Distancia Vicerrectoría Académica, San José, Costa Rica.
- Arredondo, D. (2008). *Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Association for Talent Development (2014). Recuperado de <http://www.astd.org>. 2014/02/23.
- Butler, T. (2007). *50 clásicos de la Psicología*. Buenos Aires: Sirio.
- Castillo, J. (2006). *Administración del Personal. Un enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Cevallos, C. & De la Torre, M. (2003). *Investigación sobre la influencia de los factores de inteligencia emocional en el área de ventas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Chiang, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Galas, J. (2003). *Satisfacción Laboral de los Académicos en una Universidad Pública*. Benito Juárez. ANUIES.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, México.
- Gan, F. & Verdel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos 10 programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

- Goleman, D. (2004). *La Inteligencia Emocional, Por qué es importante el coeficiente intelectual*. Barcelona: B, S.A.
- Goleman, D. & Cherniss, C. (2005). *Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona: Kairos.
- Gollup, O. (2014). *Bussines Journal*. Recuperado de <http://www.gallup.com/home.aspx> 2014/01/23.
- González, J. (2012). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
- Great Place to work. (2014). *Nuestro Enfoque*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork-ca.com/nuestro-enfoque>. 2014/02/23.
- Harvard, B. (2003). *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. EEUU: Deusto S.A.
- Herrera, P. (2009). *Relación de las competencias de la inteligencia emocional con la teoría del análisis transaccional en el ámbito organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Iñiguez, V. & Ron, A. (2006). *La correlación entre factores de la inteligencia emocional y satisfacción laboral*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Lucas, A. (1997). *Comunicación en la Empresa y las organizaciones: Bosch*
- Lucas, A. (2000). *La Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Fragua.
- Matassini, H. (2012). *Relación entre inteligencia Emocional y Clima Laboral en los docentes de una institución Educativa Pública de la Perla – Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Molocho, N. (2010). *Influencia Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Cede Administrativa UGEL No 01 – Lima Sur – 2009*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Morris, Ch. & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. Pearson Education, México.

- Nava, A. & Tirado, L. (2006). *Inteligencia Emocional y su Influencia en el Clima Organizacional en los niveles Gerenciales Medios de las Pymes*. Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito, Ecuador
- Ribas, J, & Espuny, M, & Duran, C & Martin, A. (2003). *Teoría de las Relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.
- Robbins, S. (2004). *El comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez (2004). *Psicología en las Organizaciones*. Barcelona: UOC
- Soto, F. (2014). *Medición de la Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en relación a los Factores de Riesgo Psicosocial en la Empresa Creadora de Almacenes de la ciudad de Chihuahua*. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México.
- Torrabadella, P. (2003). *Cómo desarrollar la Inteligencia Emocional en el trabajo: estrategias para auto realizarse, disfrutar y tener éxito en tu profesión*. Barcelona: Océano.
- Uria, D. (2011). *Clima Laboral y su desempeño de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA.de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Anexo 1: Cuestionario de Habilidades Sociales

CUESTIONARIO DE HABILIDADES SOCIALES					
Cargo :					
Departamento:					
Agencia:					
Objetivo: El presente cuestionario pretende conocer sus Habilidades Sociales, con la finalidad determinar el nivel de desarrollo de las mismas.					
Instrucciones: El siguiente cuestionario, pretende evaluar algunos factores de las Habilidades Sociales, por lo tanto a continuación encontrará 46 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cuatro opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marque con una equis (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.					
Departamento:					
Opciones de identificación:					
1. Casi nunca					
2. Pocas veces					
3. Frecuentemente					
4. Casi siempre					
	1	2	3	4	
Piense en referencia a su línea de Supervisión.					
1 Su jefe directo está atento a las necesidades de capacitación que requiere para desarrollar sus actividades?					
2 Su jefe directo le provee las herramientas (utilitarios, equipos, material, recursos adicionales, etc.) para desempeñar su gestión?					
3 Su jefe directo le involucra en las decisiones o pide su opinión sobre aspectos en proyectos en los que usted está involucrado?					
4 Su jefe directo hace comentarios positivos sobre su desempeño profesional?					
5 Si jefe directo dedica tiempo para explicar cómo realizar los trabajos dando instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para guiarle?					
6 Su jefe directo le proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades?					
	1	2	3	4	
Piense en usted mismo					
7 Considera que usted tiene un impacto positivo dentro de su área?					
8 Elabora usted varios argumentos o puntos de vista adaptando su discurso para atraer el interés de los demás?					
9 Incentiva la unión de su equipo de trabajo, integrando o apoyando las ideas de los demás para guiar al mismo a la consecución de objetivos.					
10 Demuestra genuinidad y antepone sus intereses personales a los intereses del grupo?					
11 Ajusta sus propias respuestas para crear la mejor relación posible con todos los miembros del equipo?					
12 Maneja de manera eficaz las emociones de los demás, persuadiendo de manera positiva en las reacciones de los miembros del equipo?					
13 Usted comunica de manera clara lo que espera de usted y de los demás?					
14 Fomenta el intercambio de información emocional, sabe escuchar y comparte información y cambios importantes?					
15 Permanece receptivo tanto a las buenas como a las malas noticias?					
16 Usted genera feedback de doble vía para animar y motivar a los demás después de un contratiempo?					
17 Usualmente se encuentra receptivo para escuchar las necesidades laborales y personales?					
18 Controla sus estados emocionales generando un ambiente de apertura y confianza para tratar?					
19 Sabe dar solución a los problemas en lugar de esperar una respuesta de los demás?					
20 Sabe percibir los problemas en el momento que ocurren y ofrece las alternativas adecuadas para calmar y resolver la situación?					
21 Anima el debate y las discusiones abiertas con la finalidad de que ambas partes salgan ganando?					
22 Sabe escuchar y entender las situaciones difíciles y las maneja con diplomacia y parcialidad?					
23 Fomenta las relaciones a largo plazo cuándo resuelve los conflictos de interés dentro de los miembros del equipo?					
24 Sabe inspirar a otros a que se esfuercen en la consecución de objetivos comunes?					
25 Promueve la participación dentro su equipo de trabajo con entusiasmo y compromiso en las responsabilidades de sus puestos?					
26 Genera propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos?					
27 Se preocupa por cubrir sus necesidades de desarrollo y las de los demás?					
28 Le gusta trabajar en equipo asumiendo un rol importante para el cumplimiento de los objetivos?					
29 Está abierto al cambio de nuevas ideas y proyectos para alcanzar los objetivos de la organización?					
30 Entiende y valora posturas distintas que permiten adaptarse a nuevas situaciones?					
31 Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes?					
32 Utiliza la información que se le proporciona o busca otra con el fin de actualizar sus conocimientos?					
33 Propone acciones con el fin de realizar mejoras a los procesos y estrategias?					
34 Se considera promotor del cambio?					
35 Considera que las conexiones y contactos personales son vitales para lograr el éxito?					
36 Acepta las críticas hechas por terceras personas sin necesidad de que influya en su relación?					
37 Genera confianza y buena disposición para cultivar relaciones a largo plazo?					
38 Entiende los problemas de los demás con la finalidad de fortalecer los vínculos?					
39 Toma la iniciativa para mejorar las relaciones personales con y entre los miembros del equipo?					
40 Mantiene contacto informal con los demás acerca de temas fuera del ámbito laboral (familia, deportes, pasa tiempos, etc.)?					
41 Colabora y coopera con el equipo de trabajo para el éxito de los objetivos?					
42 Genera una armonía con el equipo con la finalidad de retener a sus colaboradores?					
43 Le gusta participar activamente dentro del grupo apoyando las decisiones del mismo?					
44 Fomenta y asiste a la realización de actividades de integración del equipo (cumpleaños, eventos, paseos etc.)					
45 Sabe expresar expectativas positivas de su equipo, valorando las ideas y experiencias de los demás?					