

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL,
MEDIANTE DINÁMICAS GRUPALES, EN EQUIPOS DE
TRABAJO CON BAJA CALIFICACIÓN EN
EVALUACIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

CURSO DE ACTUALIZACIÓN (PETAENG)

POSTULANTE: ANDREA GRACE PEREIRA MOLINA

LA PAZ-BOLIVIA

2020

Dedicatoria

A mi amado hijito Harold, que fue mi compañero en toda mi etapa de estudiante universitaria y sé que hoy desde el cielo está festejando que de manera exitosa pude concluir esta etapa de mi vida.

Te amo hijito, siempre en mi corazón.

Agradecimiento

A Dios, porque sin el ningún logro sería posible, por ser mi impulso y mi fortaleza en cada etapa de mi vida, a mi compañero de vida y mis amados hijos, por todo el apoyo, la paciencia y comprensión que siempre me dan, a mi señor padre y a toda mi familia y amigos que siempre confiaron en mí y nunca dejaron que el desaliento sea más fuerte que las ganas de salir adelante.

Muchas gracias.

INDICE

| | |
|--|---|
| I. CAPITULO I | 1 |
| ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1. INTRODUCCION | 1 |
| 1.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.3.1. Objetivo General | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 1.4.1. Justificación teórica..... | 5 |
| 1.4.2. Justificación metodológica..... | 6 |
| 1.4.3. Justificación práctica | 7 |
| 1.5. Técnicas de investigación..... | 7 |
| 1.5.1. Observación | 7 |
| 1.5.2. Diagrama de Ishikawa | 7 |
| 1.6. Justificación Económica | 7 |
| 1.7. Justificación Social..... | 8 |
| 1.8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 1.8.1. Ámbito temático | 8 |
| 1.8.2. Ámbito geográfico..... | 8 |
| 1.8.3. Ámbito temporal..... | 8 |

| | | |
|--------|--|----|
| II. | CAPITULO II | 9 |
| 2.1. | Marco Conceptual | 9 |
| 2.1.1. | Administración | 9 |
| 2.1.2. | Gestión de Talento Humano | 9 |
| 2.1.3. | ¿Qué es la inteligencia?..... | 10 |
| 2.1.4. | La Inteligencia Emocional..... | 10 |
| 2.1.5. | La Inteligencia Emocional en las Instituciones..... | 12 |
| 2.1.6. | Empatía | 15 |
| 2.1.7. | Resolución de conflictos..... | 16 |
| 2.1.8. | Habilidades o estrategias que ayudan al buen manejo de conflictos..... | 17 |
| III. | CAPITULO III | 19 |
| 3.1. | Entidades Financieras..... | 19 |
| 3.2. | Misión de la Institución sujeto de estudio | 19 |
| 3.2.1. | Visión de la Institución sujeto de estudio | 19 |
| 3.2.2. | Valores de la Institución sujeto de estudio | 19 |
| IV. | CAPITULO IV | 21 |
| 4.1. | Propuesta | 21 |
| 4.2. | Dinámicas Grupales..... | 21 |
| 4.3. | Nombre de la propuesta | 22 |
| 4.4. | Fundamento de la propuesta..... | 22 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.5. | Tiempo de duración | 22 |
| 4.6. | Sujetos participantes de la propuesta..... | 22 |
| 4.7. | Perfil del responsable o facilitador del programa..... | 22 |
| 4.8. | Ambiente..... | 23 |
| 4.9. | Desarrollo del programa | 23 |
| 4.9.1. | Categoría: Resolución de conflictos | 23 |
| V. | CAPITULO V | 32 |
| 5.1. | Conclusiones | 32 |
| 5.2. | Recomendaciones | 34 |
| VI. | Bibliografía | 35 |
| VII. | CAPITULO VII | 36 |
| 7.1. | Anexo 1..... | 36 |
| | Anexo 2 | 37 |

RESUMEN

Actualmente la inteligencia emocional es una forma muy importante de interactuar con el mundo, ya que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y por supuesto la resolución de conflictos. El buen desarrollo de estas destrezas permite que las personas puedan sentirse satisfechas en su vida personal y laboral.

En tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas implanten programas que, a través de estos, les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera contar con un personal satisfecho profesional y personalmente, propiciando el aumento de la productividad y su calidad de vida.

En definitiva, los empleados con inteligencia emocional dominan el autocontrol, están motivados y son capaces de motivar, tienen una gran capacidad de persuasión y de trabajo en equipo. En ese sentido las empresas tienen a su disposición herramientas para trabajar la inteligencia emocional de sus empleados, las dinámicas grupales resultan ser muy útiles para alcanzar este objetivo y ayudar a sus empleados a satisfacer sus objetivos tanto personales como laborales.

Se evidencia en la propia esencia de la Inteligencia Emocional, que las emociones son el motor de cualquier acción, si no utilizamos métodos que contacten directamente con el interior y el corazón de las personas difícilmente se logrará provocar cambios en el personal, por este motivo cualquier dinámica de grupo bien estructurada pretende incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora de la Inteligencia Emocional.

I. CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.INTRODUCCION

La inteligencia emocional es un término asociado desde algún tiempo a las empresas. Mas allá de modas pasajeras, esta ha llegado al mundo laboral para quedarse.

Actualmente la inteligencia emocional es una forma muy importante de interactuar con el mundo, ya que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y por supuesto la resolución de conflictos (Goleman, 1995, pág. 135). El buen desarrollo de estas destrezas, permite que las personas puedan sentirse satisfechas en su vida personal y laboral.

A partir de la definición de Goleman, podemos intuir la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en el entorno laboral dominado por la globalización y la competitividad entre empresas; las cuales, independientemente de su razón social, tamaño, ubicación, visión o misión, se ven en la necesidad de contar con profesionales capaces de identificar y gestionar sus emociones propias y ajenas y con habilidades sociales.

En tal sentido se hace cada vez mas necesario que las empresas implanten programas que, a través de estos, les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera contar con un personal satisfecho profesional y personalmente, propiciando el aumento de la productividad y su calidad de vida.

En definitiva, los empleados con inteligencia emocional dominan el autocontrol, están motivados y son capaces de motivar, tienen una gran capacidad de persuasión y de trabajo en equipo. En ese sentido las empresas tienen a su disposición herramientas para trabajar la inteligencia emocional de sus empleados, las dinámicas grupales resultan ser muy útiles para

alcanzar este objetivo y ayudar a sus empleados a satisfacer sus objetivos tanto personales como laborales.

Durante las últimas gestiones el crecimiento del Banco Mercantil Santa Cruz S.A. (en adelante BMSC) en volumen de operaciones ha llevado a dicha Entidad a incrementar su fuerza laboral, así como nuevas actividades y nuevas oficinas, dentro de este proceso se han promovido colaboradores, se ha reclutado e incrementado el número de personal etc. Dentro de las actividades de gestión de recursos humanos del BMSC, se han implementado sistemas de evaluación del Clima Organizacional, en ese sentido la consultora especializada en la valoración y la transformación del ambiente y las culturas organizacionales Great Place to Work (GPTW), mediante un estudio basado en el análisis y evaluación de políticas, y prácticas de gestión de talento humano y en testimonios de los funcionarios, a finales de la gestión 2019 por cuarto año consecutivo certificó al BMSC como uno de los mejores lugares para trabajar, mejorando su posición año tras año, asimismo esta institución le otorgó un reconocimiento por ser la empresa con mayor progreso en sus resultados de clima organizacional en los últimos diez años (Noticias Institucionales página web BMSC).

Sin embargo, estos estudios también han hecho notar que existen áreas dentro esta Entidad que obtienen una calificación inferior (en relación a otras áreas) en la evaluación de clima organizacional, en ese sentido, al ser el elemento humano de suma importancia en el desarrollo empresarial en el BMSC y habiendo manifestado la alta dirección de esta entidad financiera la voluntad de convertir al BMSC en el mejor lugar para trabajar en Bolivia, es que el presente trabajo busca contribuir al logro de dicho objetivo, mediante el desarrollo de la Inteligencia Emocional en el área de requerimientos y retenciones judiciales, siendo una herramienta eficaz para lograrlo las dinámicas de grupo.

Se evidencia en la propia esencia de la Inteligencia Emocional, que las emociones son el motor de cualquier acción, si no utilizamos métodos que contacten directamente con el interior y el corazón de las personas difícilmente se logrará provocar cambios en el personal, por este motivo cualquier dinámica de grupo bien estructurada pretende incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora de la Inteligencia Emocional dentro de las áreas de requerimientos y retenciones judiciales del BMSC.

Como decía Aristóteles: “educar la mente sin educar el corazón, no es educar en absoluto”

1.2.IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el bajo entrenamiento de la inteligencia emocional en lo que respecta a la empatía y resolución de conflictos, para que el Área de Retenciones Judiciales y Requerimientos del BMSC obtenga bajas calificaciones en las evaluaciones de ambiente laboral?

Actualmente el estudio del capital humano y la intervención del mismo en la prestación de servicios en las empresas en general, han demostrado que, cuando el personal cumple con su trabajo efectivamente conlleva a las organizaciones al logro de sus metas. Pero, ¿qué pasa cuando el personal tiene problemas interpersonales e intrapersonales y le falta capacidad de solucionar los problemas que se le presentan con sus compañeros?

A través de la observación se ha podido identificar que en las áreas de retenciones judiciales y requerimientos existen falencias en lo que respecta a la falta de capacidad de resolución de conflictos en los funcionarios y el modo como se relacionan, evidenciándose poca empatía entre colaboradores ocasionando que los mismos respondan ante situaciones problema de una manera poco conciliadora.

Las Área de Retenciones Judiciales y Requerimientos son dependientes de una misma jefatura (Anexo 1), sin embargo, ambas áreas cumplen funciones totalmente distintas la una de la otra.

-El área de retenciones judiciales se encarga de recepcionar y verificar las retenciones, levantamientos y remisiones de fondos enviados al Banco mediante circulares emitidas por ASFI. – El área de requerimientos se encarga de procesar los requerimientos recibidos en los diferentes canales del Banco, dentro de los plazos convenidos con los clientes internos y externos.

Se pudo observar que existe determinadas situaciones que son fuentes de conflicto:

- Muchas veces para que el área de retenciones judiciales pueda dar cumplimiento a las circulares emitidas por la autoridad competente dentro de los plazos establecidos por normativa necesita el apoyo de requerimientos.
- Debido a la forma en la que se ha diseñado el trabajo, cuando un miembro del equipo presenta una demora en la conclusión de la parte de trabajo asignada, ocasiona que otros miembros del equipo también demoren en la conclusión de su trabajo.
- Si un compañero presenta una baja médica también es motivo de molestia en el resto del equipo, ya que esto implica que la distribución de la carga laboral es mayor entre los presentes.
- Ambos equipos consideran que el otro equipo tiene una carga laboral menor.

Los puntos detallados en líneas precedentes, entre otros generan malestar entre todos los miembros del equipo.

Por lo que es de vital importancia el desarrollo de la inteligencia emocional, el cual mediante dinámicas grupales ayuden a incrementar la empatía entre los colaboradores y

proporcionen estrategias de resolución de conflictos en el área de retenciones judiciales y requerimientos del BMSC.

Con el desarrollo de la inteligencia emocional se espera que, en siguientes evaluaciones de clima organizacional, el área de retenciones judiciales y requerimientos mejore las bajas calificaciones obtenidas las últimas gestiones.

1.3.OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Proponer el desarrollo de inteligencia emocional mediante la aplicación de técnicas de dinámicas grupales que ayuden a incrementar la empatía entre los colaboradores y proporcionen estrategias de resolución de conflictos en el área de retenciones judiciales y requerimientos del BMSC.

1.3.2. Objetivos específicos

- Formular el marco teórico que visibiliza los tópicos necesarios para la implementación de dinámicas grupales basados en la inteligencia emocional.
- Identificar las necesidades de capacitación al interior de la unidad evaluada con un enfoque basado en inteligencia emocional.
- Proponer dinámicas grupales con un enfoque basado en inteligencia emocional a ser aplicadas en las unidades evaluadas.

1.4.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación teórica

En el plano teórico, el presente estudio adquiere relevancia, ya que se considera el aspecto humano como un pilar fundamental dentro de cualquier organización, convirtiéndose en el

capital más valioso que permite alcanzar los objetivos institucionales. Una adecuada y eficiente gestión de este recurso ayuda a crear una mejor calidad de vida de los colaboradores, generando una motivación al ejercicio de sus funciones, en ese sentido es importante cultivar la inteligencia emocional en los grupos de trabajo, fomentando una mejor convivencia y ofreciendo el mayor potencial en cada colaborador.

1.4.2. Justificación metodológica

De los cuatro tipos de estudios que existen los que más se adapta a la investigación es el de tipo:

1.4.2.1.Exploratorio

Se ha considerado el tipo de estudio exploratorio porque el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido muy abordado antes, en el caso de la presente investigación la inteligencia emocional a la cual anteriormente no se le había dado importancia en las empresas y menos aún su aplicación, de esta manera se pretende estudiar más a fondo cómo se genera este proceso.

1.4.2.2.Método Inductivo

El cual consiste en descomponer los hechos particulares o específicos a hechos generales.

Teniendo en cuenta las razones y motivos que originaron el problema, se procede a recabar información de todos los componentes del Área de requerimientos y Retenciones Judiciales de la Entidad Bancaria, de esta manera encontrar y proponer soluciones.

1.4.3. Justificación práctica

Dentro de cada grupo social, en este caso quipos de trabajo, los diferentes actores con sus diferentes características emocionales y de personalidad interactúan entre sí, situación que afecta directamente con los niveles de desempeño y clima organizacional.

1.5. Técnicas de investigación

1.5.1. Observación

En el caso de la observación se aplicará al área de retenciones judiciales y requerimientos de la Entidad Bancaria de la ciudad de La Paz, para poder ver cuáles son sus actitudes ante diferentes situaciones.

1.5.2. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una representación gráfica que por su estructura también se llama diagrama de pescado, este consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado (Anexo 2).

Esta herramienta es la representación de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. (Selitiz, 2003)

1.6. Justificación Económica

En lo relacionado a la parte económica, el presente trabajo pretende contribuir, a través de técnicas de dinámicas grupales, a desarrollar la inteligencia emocional en los grupos observados de forma que los colaboradores puedan brindar su mayor potencial en el desempeño de sus funciones lo cual permite incrementar la productividad al interior de la Entidad sin descuidar el aspecto personal.

1.7. Justificación Social

En cuanto a la parte social el presente estudio contribuirá a que las personas que desarrollen competencias emocionales dentro de la empresa obtendrán una capacidad que puede ser para toda su vida en lo personal a tener una mejor relación en su hogar y con las personas que le rodean en su entorno de trabajo.

1.8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Ámbito temático

El presente trabajo se centra en estudiar la inteligencia emocional en los grupos de trabajo del área de retenciones judiciales y requerimientos de la Entidad Bancaria.

1.8.2. Ámbito geográfico

El presente trabajo se centró en las unidades de Requerimientos y Retenciones Judiciales ubicadas en la oficina Nacional de la ciudad de La Paz de la Entidad Bancaria.

1.8.3. Ámbito temporal

El presente trabajo se basa en información obtenida sobre los resultados de evaluación de ambiente laboral y Clima Organizacional de la gestión 2019.

II. CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1.Marco Conceptual

2.1.1. Administración

Toda organización se crea con el propósito de cumplir los objetivos a corto o largo plazo, por lo que es necesario administrar todos los recursos con los que cuenta cada organización. El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas.

Idalberto Chiavenato (2002) dice que la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”

2.1.2. Gestión de Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión de talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de la subcontratación. Los equipos de Recursos Humanos se liberan de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesorías internas para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y sus miembros. (Chiavenato,2009).

“las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización”.

2.1.3. ¿Qué es la inteligencia?

El término inteligencia proviene del latín *intelligentia*, que a su vez deriva de *intelligere*, palabra compuesta por otros dos términos: *intus* (entre) y *legere* (escoger). Por lo tanto, la inteligencia posibilita la selección de las alternativas más convenientes para la resolución de un problema. (Real Academia Española)

Así la inteligencia se refiere a las características cognitivas internas relativas a las diferencias individuales en el rendimiento para para la resolución de problemas. Mayer (1983).

2.1.4. La Inteligencia Emocional

La inteligencia es considerada como una habilidad básica que influye en el desempeño de todas las tareas de índole cognoscitiva, por lo que una persona “inteligente” hace un buen trabajo al resolver problemas, explicarlos y proponer acertijos; sin embargo los estudios recientes demuestran que otros tipos de inteligencias (diferentes a las que miden el coeficiente intelectual), entre ellas la inteligencia emocional, son las principales responsables del éxito o el fracaso de los trabajadores, empleados, jefes entre otros.

En ese sentido podemos decir que denominamos **Inteligencia Emocional** al conjunto de habilidades psicológicas del ser humano para comprender, expresar y gestionar las emociones propias y reconocer y entender las de los otros.

Asimismo, la inteligencia emocional es también lo que permite que las personas puedan hacer uso consciente de toda esta información en materia de emociones para conducir su forma de actuar, de pensar y de relacionarse con los demás.

Como tal, el concepto de inteligencia emocional incluye desde los sentimientos personales (asociados a la esfera de lo privado y el autoconocimiento) hasta los interpersonales (relacionados con la dimensión social y la capacidad para comprender y

desarrollar empatía con las emociones de los otros); esta habilidad se puede desarrollar y aplicar en los distintos campos donde nos desenvolvemos cotidianamente, como la familia, la pareja, los estudios, el trabajo, etc. Nos permite tomar conciencia de lo que sentimos, controlar nuestros impulsos, regular nuestros estados de ánimo, motivarnos y ser perseverantes, tolerar presiones y frustraciones, adoptar actitudes empáticas ante los demás, entre otras cosas.

La popularización y difusión masiva del concepto de inteligencia emocional fue gracias al best seller de 1995, Emotional Intelligence de Daniel Goleman, al ser un concepto aplicable a cualquier campo donde nos desenvolvemos habitualmente, nace la importancia de utilizar la inteligencia emocional para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

La utilización y practica del coeficiente emocional frente al coeficiente intelectual no es un conflicto entre ambos, sino un cambio y rompimiento de paradigmas antiguos por nuevos, el paradigma antiguo sostenía que la razón estaba por encima de la emoción.

Las principales diferencias entre el coeficiente intelectual y el coeficiente emocional son:

El coeficiente intelectual se refiere a la capacidad de razonamiento analítico, matemática de una persona. El coeficiente emocional mide sus habilidades personales y el poder de usar las emociones.

El coeficiente emocional puede mejorarse y aprenderse, sin embargo, el coeficiente intelectual es algo con lo que se nace.

El coeficiente emocional es más relevante para el éxito y felicidad en la vida, el coeficiente intelectual determina si tiene habilidades innatas para ella.

El nuevo paradigma, el de la inteligencia emocional, obliga a armonizar:

- Cabeza y corazón

- Inteligencia académica e inteligencia emocional

2.1.5. La Inteligencia Emocional en las Instituciones

La vida organizacional se encuentra, constantemente, cargada de emociones fuertes, motivo por el cual se ha empezado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, dejando de lado la idea de que las emociones retardan o estacan a las organizaciones y sus objetivos. Adicionalmente la capacidad emocional de los individuos esta ganado un mayor crédito en la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizacionales y la construcción de relaciones laborales.

En ese sentido podemos indicar los siguientes beneficios de aplicar la inteligencia emocional en las organizaciones:

- Mejora la relación de los integrantes de los equipos de trabajo
- Incrementa la capacidad de resolución de conflictos de los funcionarios
- Se mejora el clima laboral fortaleciendo la cultura organizacional.
- Aumenta la eficiencia y eficacia del empleado y los equipos
- Las personas se involucran más en su trabajo, volviéndose más responsables y autónomas.

Para Daniel Goleman (1999), la inteligencia emocional tiene dos grandes áreas de competencia: la personal y la social. La competencia personal determina el dominio de uno mismo, mientras que la competencia social determina el manejo adecuado de las relaciones con los demás. Para lograr el dominio de uno mismo se requiere del autoconocimiento lo cual requiere saber que emoción experimentamos, que las provoca y como estas afectan nuestro desempeño; y del autocontrol que nos ayuda a manejar adecuadamente los estados internos,

los impulsos y los recursos propios. La competencia social incluye la empatía, la escucha activa y la expresión constructiva de nuestros sentimientos.

Dentro de estas dos grandes áreas, se han considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas de la siguiente manera:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprende:

- Autoconocimiento.
- Autorregulación.
- Motivación.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprende:

- Empatía.
- Habilidades sociales.

El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- 1) Conciencia emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- 2) Autoevaluación precisa: conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- 3) Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valer y facultades.

- **La autorregulación** consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos; esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

- 1) Autodominio: mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- 2) Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.
- 3) Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.

- 4) Adaptabilidad: flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
 - 5) Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- **La motivación**, son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas; esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales.
 - 1) Afán de triunfo: afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
 - 2) Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
 - 3) Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
 - 4) Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.
 - **La empatía** es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:
 - 1) Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
 - 2) Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
 - 3) Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
 - 4) Aprovechar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
 - 5) Conciencia política: interpretar las corrientes sociales y políticas.
 - **Las habilidades sociales** son para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas

habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:

- 1) Influencia: implementar tácticas de persuasión efectiva.

- 2) Comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- 3) Manejo de conflictos: manejar y resolver desacuerdos.
- 4) Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos.
- 5) Catalizador de cambios: iniciar o manejar los cambios.
- 6) Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- 7) Habilidades de equipo: crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

(Rueda, 2010)

Goleman (1999) realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Asimismo, demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, integro y responsable.

De los puntos mencionados en líneas precedentes centraremos nuestra atención en la empatía y la resolución de conflictos.

2.1.6. **Empatía**

En pocas palabras podemos decir que la empatía es la habilidad de “leer” emocionalmente a los demás, esto es sin duda una habilidad que, empleada con acierto, facilita el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas, es decir que la empatía viene a ser como la conciencia social, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y las necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, al compromiso, el afecto y la sensibilidad.

Por ello la empatía es como nuestro radar social, el cual nos permite navegar con acierto en el mar de nuestras relaciones, a través de los cristales del otro; es así que podemos describir a un individuo empático es alguien que cuenta con una buena capacidad de escucha y de leer pistas no verbales; sabe cuándo hablar y cuando no, lo cual le facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales.

Pueden ser buenos negociadores y responder a situaciones problema de manera adecuada, siempre orientados hacia un escenario donde todas las partes salgan ganando.

El proceder con empatía no significa estar de acuerdo con el otro. No implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias las del otro, es más se puede estar en completo desacuerdo con alguien, sin por ello dejar de ser empáticos y respetar su posición.

A través de la lectura de las necesidades de los demás, podemos reajustar nuestro actuar y siempre que procedamos con sincero interés repercutirá en beneficio de nuestras relaciones personales. Para ello debemos estar atentos en todo momento, pues lo que funciona con una persona no funciona necesariamente con otra, es más, lo que en un momento funciona con una persona puede no servir en otro con la misma.

2.1.7. Resolución de conflictos

El manejo de conflictos es la “capacidad de manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos” Goleman (1998).

Las personas que desarrollan esta competencia son capaces de:

- Ser eficaces en las respuestas que dan frente a los problemas que se presentan.
- Distinguir entre conflictos funcionales y disfuncionales.
- Mantenerse atentos a los problemas que podrían ocurrir o que ya ocurrieron.

- Manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectar los potenciales conflictos, poner al descubierto los desacuerdos y ayudar a reducirlos
- Alentar al debate y la discusión franca.
- Buscar soluciones que beneficien a todos.

Podemos decir que el conflicto surge del desacuerdo respecto a las metas o los métodos con que se alcanzan; a menudo los participantes en el conflicto lo consideran como una experiencia destructiva, pero esto es una concepción limitada de experiencia.

Una de las ventajas del conflicto consiste en que estimula a los individuos a buscar mejores métodos que aporten resultados más satisfactorios, de igual modo impulsa a ser creativos y probar nuevas ideas, sin embargo, también existen posibles desventajas, en especial si el conflicto dura mucho tiempo o se torna demasiado intenso. En el nivel interpersonal puede deteriorarse la cooperación y el trabajo en equipo. (Lachman, Butterfield, 1979).

2.1.8. **Habilidades o estrategias que ayudan al buen manejo de conflictos**

Para el desarrollo de habilidades o estrategias para la resolución de conflictos, se debe fortalecer las habilidades de autoconocimiento, confianza en sí mismo, autocontrol **y como no la empatía**, Johnson,D.W. (1981).

Para el buen manejo de los conflictos dentro de una organización o empresa el desarrollo de la siguiente habilidad es de vital importancia.

- **Interpretar señales**: La capacidad de leer los sentimientos de la otra parte resulta fundamental para alcanzar el éxito. “los acuerdos son emocionales

y lo que importa no es tanto lo que dicen las palabras, sino lo que piensan y sienten las partes implicadas” Robert Freedman.

III. CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Entidades Financieras

Es la denominación que reciben las instituciones financieras autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para realizar operaciones de captación de ahorros y colocación de créditos.

Una entidad bancaria es una institución financiera que se encarga de administrar el dinero de unos para prestarlo a otros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio del banco o banca.

3.2. Misión de la Institución sujeto de estudio

“Somos el banco líder de Bolivia, comprometidos en brindar a nuestros clientes soluciones financieras mediante un servicio de calidad, ágil y eficiente asegurando la creación de valor para los accionistas, el desarrollo de nuestra gente y contribuyendo al desarrollo del país”.

3.2.1. Visión de la Institución sujeto de estudio

Un Banco sólido, comprometido con Bolivia y su gente.

3.2.2. Valores de la Institución sujeto de estudio

- **Liderazgo.** Marcar el rumbo siendo reconocidos como el mejor banco del sistema financiero.
- **Servicio al cliente.** Vocación por satisfacer las expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales.
- **Integridad.** Actuar con honestidad, lealtad y ética profesional anteponiendo los intereses colectivos y propios.

- **Excelencia y profesionalismo.** Actitud para desempeñar una gestión sobresaliente adaptándose de manera activa y flexible a los cambios del entorno, logrando los mejores resultados en lo personal, grupal y organizacional.
- **Calidad y confiabilidad.** Cumplir eficientemente con los compromisos pactados.
- **Responsabilidad por los resultados.** Tomar decisiones asumiendo la responsabilidad que ellas implican.
- **Respeto por todas las personas y trabajo en equipo.** Desarrollar un ambiente de trabajo armónico, en un clima de confianza e integridad valorando la diversidad, la comunicación efectiva y la construcción de equipos de alto desempeño que permitan el crecimiento mutuo.

IV. CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1.Propuesta

Para lograr desarrollar la Inteligencia Emocional en el en el Área De Requerimientos y Retenciones Judiciales del BMSC es necesario facilitar un clima de confianza, elevar el nivel de conciencia y autoconocimiento de cada empleado e incrementar su motivación ya que la mejora continua depende del esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados.

Por lo antes mencionado una herramienta eficaz para lograrlo son las dinámicas de grupo para implementar la Inteligencia Emocional donde a través de una metodología vivencial y participativa, se crea un espacio de reflexión y de conocimiento de las áreas que el personal deberá trabajar en sí mismos para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades del BMSC.

Se evidencia en la propia esencia de la inteligencia emocional, que las emociones son el motor de cualquier acción, si no utilizamos métodos que contacten directamente con el interior y el corazón de las personas difícilmente se logrará provocar cambios en el personal, por este motivo cualquier dinámica de grupo bien estructurada pretende incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora de la inteligencia emocional dentro del Área de Requerimientos y Retenciones Judiciales del BMSC.

4.2.Dinámica s Grupales

Las dinámicas grupales de trabajo en equipo, y especialmente las dinámicas de trabajo en equipo divertidas, mejoran la organización y el conocimiento entre los integrantes en este caso del Área de Requerimientos y Retenciones Judiciales del BMSC, proporcionando estrategias de resolución de conflictos y desarrollo de empatía al interior del equipo, a partes

de estas se espera que, en siguientes evaluaciones de clima organizacional, el área involucrada mejore las bajas calificaciones obtenidas las últimas gestiones.

4.3.Nombre de la propuesta

Desarrollo de la inteligencia emocional, mediante dinámicas grupales, en equipos de trabajo con baja calificación en evaluaciones de clima organizacional.

4.4.Fundamento de la propuesta

En la actualidad se está dando mayor énfasis al coeficiente emocional de las personas, ya que de esta manera se mantiene relaciones interpersonales dentro del marco de la solidaridad, apoyo, respeto, asertividad y para tal efecto es necesario trabajar en ciertas habilidades sociales como son las estrategias de resolución de conflictos.

4.5. Tiempo de duración

El tiempo de duración del programa es de 4 sesiones, uno por semana, con un tiempo de duración por sesión que varía entre una hora a una hora y media. Es importante señalar que el tiempo que se asigna a cada sesión se relaciona a una aproximación que se hace, basada en la puesta en práctica de cada sesión de parte del investigador, sin embargo, este tiempo puede variar de acuerdo con diferentes circunstancias relacionadas al número de participantes de las sesiones, lugar en el que se lleve a cabo, método que tenga el facilitador del programa.

Para el trabajo de campo (diagnóstico) se trabajará en base a la observación.

4.6. Sujetos participantes de la propuesta

El número de sujetos que participarán de la propuesta de mejoramiento será de diez funcionarios.

4.7. Perfil del responsable o facilitador del programa

El facilitador será un funcionario de Banco del Área de Recursos Humanos, se espera es que sea un profesional que tenga conocimientos en inteligencia emocional, resolución de

conflictos y que tenga competencias relacionadas al manejo de grupos de personas, realización de talleres y capacitaciones.

4.8. Ambiente

Las dinámicas se desarrollarán en una sala asignada por la entidad financiera, la cual cuenta con sillas, mesas, pizarras y data show.

4.9. Desarrollo del programa

4.9.1. Categoría: Resolución de conflictos

Es importante considerar que los conflictos son inevitables y necesarios, el objetivo no es eliminarlos o evitarlos, sino saber encauzarlos. Es necesario aclarar que tampoco hay que buscarlos, ni crear ocasiones para que se den, lo importante es saber que son necesarios para que haya crecimiento y maduración de las personas.

Por ello hay que verlos de forma positiva, como ocasión de toma de conciencia y cambio a mejor. El objetivo es resolver los conflictos obteniendo mejoras para cada una de las partes, ya que hay conflictos que no tienen solución inmediata. En este caso el objetivo es vivirlos de forma más constructiva.

Módulo 1: Resolución de Conflictos

Sesión 1

Tema: Discusión de dilemas

Objetivo: Entre los objetivos del trabajo con dilemas estarían los siguientes:

- Conocer la propia escala de valores, estableciendo una jerarquía entre ellos.
- Desarrollar la habilidad social de la "empatía", que consiste en saber ponerse en el lugar de otra persona.

- Respetar las opiniones y conductas ajenas, desarrollando la tolerancia ante principios y valores contrarios a los nuestros.
- Favorecer el diálogo razonado, el intercambio de opiniones sobre distintos puntos de vista.
- Formar el juicio moral, motivando el desarrollo de la lógica discursiva aplicada a la ética de la conducta.
- Fomentar el cultivo de lo que viene llamándose "inteligencia emocional", integrando razonamientos, sentimientos y emociones en la resolución de conflictos.
- Razonar las conductas y opiniones propias, utilizando la razón para estudiar la complejidad de las conductas humanas.

Material:

- Data show
- Laptop

Tiempo

- 1 hora (40 minutos de discusión, 20 minutos de feedback)

Actividad

- Definición de dilemas

Introducción:

La técnica de discusión de dilemas se presenta en el marco de las teorías cognitivas, haciendo referencia a la teoría de los estadios morales que establece Kohlberg, se presenta un dilema dirigido en especial al grupo meta.

Un dilema moral es una narración breve en la que se plantea una situación problemática que presenta un conflicto de valores, ya que el problema moral que exponen tiene varias

soluciones posibles que entran en conflicto unas con otras. Esta dificultad para elegir una conducta obliga a un razonamiento moral sobre los valores que están en juego, exigiendo una reflexión sobre el grado de importancia que damos a nuestros valores.

Los dilemas morales son un excelente recurso para formar el criterio ético en las personas, a la vez que les ayudan a tomar conciencia de su jerarquía de valores. Al proponerles la resolución de un caso práctico, que con frecuencia podría ocurrirles o les ha ocurrido a ellos, la discusión de dilemas es más motivadora y estimulante que la mera exposición de principios éticos teóricos.

Instrucciones:

El facilitador prepara previamente a la sesión un caso, el cual lo entrega a cada participante en fotocopias el día de la sesión. El facilitador solicita que se dé lectura al caso y posteriormente que los participantes se reúnan en grupos para responder la pregunta que servirá para reflexionar y hacer el feedback.

CASO PÉRDIDA DE ROPA DE TRABAJO EN LA EMPRESA

En la entidad financiera se ha perdido un chaleco de trabajo, como consecuencia de la conducta de una persona. El gerente pregunta: ¿quién ha sido?, indicando que, si el chaleco no aparece, todo el grupo recibirá las sanciones; además de que el culpable será llevado a proceso y cambiado de destino.

Un grupo de funcionarios sabe quién es el responsable, pero saben que sacó el chaleco por necesidad y deciden no decir nada, porque el funcionario causante de ello es su amigo y no quieren ser acusados de chismosos, malos amigos o traidores. Además, quieren evitarse, los problemas o molestias que les causaría su confesión. En consecuencia, todo el personal del área es castigada.

Pregunta de discusión

¿Ve correcta, esta conducta? ¿Usted qué haría en un caso similar?

Una vez que el grupo discute y reflexiona acerca del caso, el facilitador promueve el feedback tomando en cuenta la escala de valores, estableciendo una jerarquía entre ellos, revisando la habilidad social de la "empatía", entre los participantes, reflexionando acerca de la tolerancia ante principios y valores contrarios a los de los participantes, motivando el desarrollo de la lógica discursiva aplicada a la ética de la conducta y fomentando el cultivo de lo que viene llamándose "inteligencia emocional", integrando razonamientos, sentimientos y emociones en la resolución de conflictos.

Módulo 1: Resolución de Conflictos

Sesión 2

Tema: Desarrollo de la Autoeficacia en Respuestas Asertivas vs Agresivas

Objetivo: Identificar los derechos que creen tener los participantes en la familia, el trabajo y la sociedad para ser asertivos en la exigencia de los mismos.

Material:

- Data show e Laptop
- Hoja "Derechos Asertivos: Yo tengo Derecho" para cada participante.
- Hoja de "Derechos Asertivos: Los otros tienen Derecho a recibir de mí".
- Hojas bond tamaño carta
- Lápices

Tiempo:

- 60 minutos (20 minutos de identificación personal, 20 minutos de socialización en grupos, 20 minutos de reflexión y análisis de respuestas)

Actividad:

- Dinámica: Derechos asertivos

Introducción:

La asertividad se relaciona con la capacidad de expresar los propios sentimientos, emociones e ideas de manera tal, que no afecte a las personas con las que una persona interactúa, haciendo valer también el respeto que merece de parte del contexto que la rodea. En ese sentido es muy importante que las personas conozcan los derechos asertivos que tienen como personas en espacios como la familia, el trabajo y la sociedad y de igual manera, los derechos que tienen los demás con respecto a la persona. La presente dinámica busca hacer conscientes a las personas de sus propios derechos asertivos y de los derechos de los demás para tener respuestas más asertivas que agresivas.

Instrucciones:

Previamente a la sesión, el facilitador fotocopias las hojas de trabajo: Yo tengo derecho, los otros tienen derecho de mí. Una vez en el taller, se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad.

Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en común a nivel familiar, laboral y social.

Cuando terminan, se leen las conclusiones sub grupales pidiendo que se aclaren los puntos que no están claros. El facilitador pide entonces que, dado que lograron determinar estos derechos, pasen a determinar aquellos que creen tienen los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad. Se repite el proceso anterior y se genera diálogo, reflexión y análisis acerca de las respuestas que se dieron a nivel individual y grupal para posteriormente llegar a conclusiones.

HOJA DE TRABAJO.

Hoja para el Participante

YO TENGO DERECHO: En mi casa a: En mi trabajo a: En mi grupo de amistades a:(el participante debe llenar sus derechos y luego compartirlos en grupo, para luego sacar conclusiones)

Hoja para el Participante LOS OTROS TIENEN DERECHO A RECIBIR DE MI: En mi casa a: En mi trabajo a: En mi grupo de amistades a: (el participante debe llenar sus derechos y luego compartirlos en grupo, para luego sacar conclusiones)

Módulo 1: Resolución de Conflictos

Sesión 2

Tema: Desarrollo de la autoeficacia en respuestas asertivas vs agresivas

Objetivo: Identificar respuestas asertivas y respuestas agresivas en situaciones laborales cotidianas para mejorar el proceso de desarrollo de conflictos.

Material:

- Data show
- Hojas de papel
- Marcadores
- Papelógrafos

Tiempo:

60 minutos (40 minutos de puesta en escena de situaciones probables y 20 minutos de reflexión y análisis de respuestas)

Actividad:

Dinámica: Representaciones dramatizadas

Introducción: La asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional en el que la persona, ni agrede, ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

Se trata de una categoría de comunicación vinculada con la autoestima positiva y que puede aprenderse como parte de un proceso amplio de desarrollo emocional. La define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defenderlos legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. La asertividad impide que las personas sean manipuladas por las demás en cualquier aspecto además de valorar y respetar a las demás recíprocamente.

Instrucciones:

El facilitador explica a los participantes que se realizarán escenas dramatizadas mediante improvisaciones, respondiendo de las tres maneras de comunicación, pasiva, asertiva y agresiva. Planteamos el escenario de algunos problemas como los siguientes:

Me encuentro con alguien a quien no quiero saludar.

Me encuentro con alguien que no me quiere saludar.

Alguien se cuela en la fila para entrar al cine.

Alguien se ve forzado a hacer algo que no le corresponde (a nivel laboral).

Módulo 2: Interacción Social

Sesión 1

Tema: Empatía

Objetivo: Comprenderse mejor unos a otros para promoverla empatía y la ayuda mutua entre compañeros de trabajo.

Material:

- Tres urnas (pueden ser cajas de zapatos con la tapa perforada).
- Una hoja de etiquetas: "Me gustaría superar..."; "Me arrepiento de..."; Un problema mío es..."
- Tijeras y pegamento.
- Papeletas en blanco y bolígrafos.

Tiempo

60 minutos (20 minutos para el escrutinio y 40 minutos para la socialización y reflexión.

Actividad

Dinámica: Si yo fuera él

Introducción:

La empatía es aquello que permite a las personas tener compasión de los demás, es lo que permite a las personas ver el mundo desde diversas perspectivas y ponerse en el lugar del otro. Cada persona tiene experiencias, creencias y valores distintos, por eso muchas veces no comprenden a los demás y, frecuentemente, se cierran en las mismas. La empatía es apertura, es frescura, es curiosidad a lo que el(la) otro (a) siente y ponerse "en sus zapatos".

Instrucciones:

Se colocan a la vista de todos los participantes, tres urnas con las siguientes etiquetas (cada una): "Me gustaría superar..."; "Me arrepiento de..."; "Un problema mío es...".

Los participantes deben terminar las frases en papeletas sin firmar, que se depositarán en las urnas correspondientes. Se pueden escribir todas las papeletas que se desee. Una vez que los participantes hayan depositado sus papeletas, se procede al escrutinio, el cual consiste en

leer las papeletas de cada una y comentarlas en el grupo y entre todos se puede aportar con soluciones, consejos y sugerencias.

V. CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluida la presente investigación, se presentan las conclusiones respondiendo al alcance de los objetivos planteados en la primera parte del trabajo, presentados a continuación:

En relación con objetivo general: Proponer el desarrollo de inteligencia emocional mediante la aplicación de técnicas de dinámicas grupales que ayuden a incrementar la empatía entre los colaboradores y proporcionen estrategias de resolución de conflictos en el área de retenciones judiciales y requerimientos del BMSC.

La claridad del problema permitió proponer una solución al mismo, proponiendo la aplicación de técnicas de dinámicas grupales, el cual está dividido en dos módulos, donde el primer módulo de resolución de conflictos consta de 3 sesiones, el segundo módulo de interacción social con 1 sesión, sumando un total de 4 sesiones.

Cada una de estas sesiones está elaborada para que la población desarrolle y fortalezca su inteligencia emocional, lo que a su vez permitirá desarrollar estrategias de resolución de conflictos e incremente la empatía entre compañeros.

Por tanto, estas dinámicas grupales benefician a los diez funcionarios que son parte del Área de Requerimientos y Retenciones judiciales del BMSC, presentando sesiones en las que se desarrollan actividades relacionadas a fortalecer la capacidad de resolución de conflictos y la interacción social.

Finalmente se puede concluir que el desarrollo de la inteligencia emocional en los funcionarios del Área de Requerimientos y Retenciones judiciales del BMSC es importante debido a que el elemento humano es de suma importancia en el desarrollo empresarial en el

BMSC y habiendo manifestado la alta dirección de esta entidad financiera la voluntad de convertir al BMSC en el mejor lugar para trabajar en Bolivia, es que estas dinámicas buscan contribuir al logro de dicho objetivo

En cuanto a los objetivos específicos, se puede concluir en lo siguiente:

Se formuló el marco teórico que visibiliza los tópicos necesarios para la implementación de dinámicas grupales basados en la inteligencia emocional, las mismas ayudan a implementar la inteligencia emocional dentro de la empresa unificando lo intelectual con lo emocional.

Se identificó las necesidades de capacitación que puedan ser trabajadas con un enfoque de inteligencia emocional, las mismas que contribuirán con el mejoramiento del clima organizacional.

Con relación al objetivo específico: Sustentar teórica y científicamente la investigación considerando las teorías y conceptos a utilizarse sobre inteligencia emocional y resolución de conflictos Se logró hacer la revisión bibliográfica de los conceptos y teorías que se utilizaron con relación al programa de inteligencia emocional y a los estilos de resolución y manejo de conflictos.

De acuerdo con esta revisión bibliográfica, se puede concluir en que, trabajando en la inteligencia emocional, las personas pueden ser capaces de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar los impulsos, regular el humor, ser más racionales, mostrar empatía y abrigar esperanza en situaciones difíciles o en la hora de resolución de conflictos, dentro del ámbito laboral o su vida diaria. Se puede concluir que la inteligencia emocional tiene una relación directa con la capacidad de resolución de conflictos, debido a que cuando se habla de inteligencia emocional se debe tomar en cuenta aspectos relacionados a la empatía, conocimiento de las emociones propias y de los demás, autocontrol, manejo de relaciones

interpersonales, escucha activa, entre otros, que están muy ligados a la resolución de conflictos de una manera adecuada.

Es así como ambas variables se encuentran muy relacionadas, ya que, sin el desarrollo de la primera variable, que es la inteligencia emocional, será muy difícil un correcto manejo y resolución de conflictos, utilizando estilos donde no haya una relación de “ganar- ganar” y donde se vulneren los derechos y/u obligaciones de una de las partes que son parte de un conflicto específico.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la entidad bancaria, que se trabaje en el desarrollo de Inteligencia Emocional y por tanto en la resolución de conflictos y empatía con los empleados de las diferentes áreas del banco. Es necesario que el profesional del área de talento humano en las entidades financieras, realice el apoyo y seguimiento a los empleados de las diferentes áreas, para que estas personas puedan trabajar aspectos de su vida relacionados a la autoestima, habilidades sociales, inteligencia emocional, entre otros, Se deben desarrollar y fortalecer con el apoyo profesional las demás habilidades sociales para mejorar de manera permanente el trato con su entorno y la calidad de trabajo que desempeñan, de este modo llegar al objetivo de convertir al BMSC en el mejor lugar para trabajar en Bolivia.

VI. Bibliografía

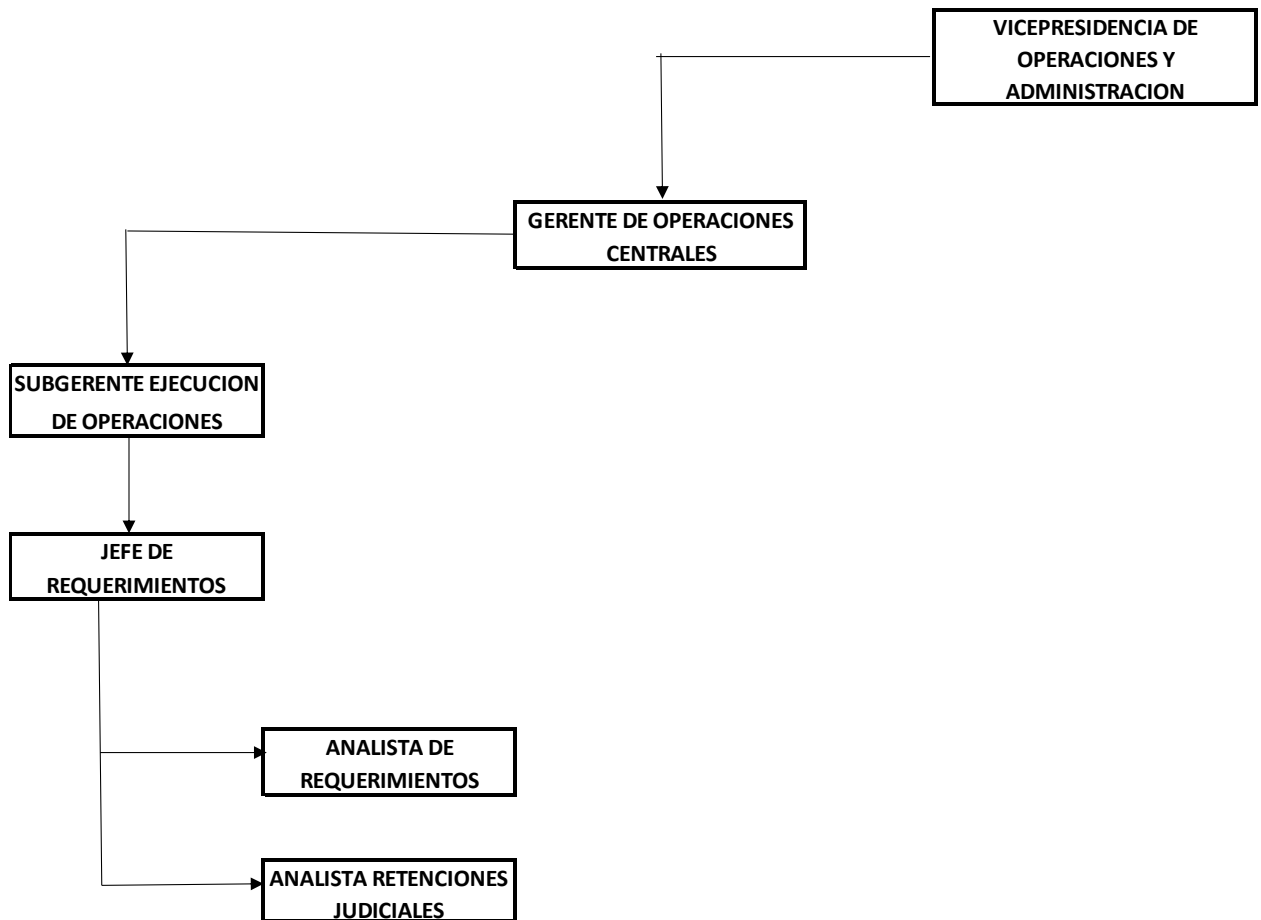
- BMSC. (2020). Portal WEB.
- Inteligencia emocional en el trabajo: Guías de optimización: López Zafra, Esther; Pulido Martos, Manuel; Augusto Landa, José María.
- Goleman, D. (1994). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos.
- Monroy, A. (2012). Como gestionar tus emociones. España.
- Roberto, S. (2010). Metodología de la investigacion. Mexico: McGraw hILL.
- Rueda, I. (2010). Emociones y lenguaje. Mexico: S Belli.
- Relaciones humanas: Valores personales, inteligencia emocional y social: Oriza Vargas, Jorge Arnulfo. Monografía: Aplicación De La Inteligencia Emocional En El Área comercial, Agencia Plaza Eguino Banco Fie S.A.: Ximena Eva Jurado Fernández
- Tesis: Propuesta de programa de inteligencia emocional para el desarrollo de estrategias en la resolución de conflictos dirigido al personal del área de crédito de la oficina central de una entidad bancaria de la ciudad de La Paz: Villazón Salas, Luis Adolfo; Lima Suarez, Fabricio Hernan.

VII. CAPITULO VII**ANEXOS****7.1. Anexo 1**

NOMBRE: VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y ADMINISTRACION

TIPO: ORGANIGRAMA

ULTIMO CAMBIO: 25 DE MARZO DE 2020



Anexo 2

