

# Trabajo de Integración Final

## Teoría y Capacitación

Aplicación de la teoría de Estilos Sociales

2010



Autor: Carlos Chavarri

Tutor: Lic. Juan M. Bodenheimer

## ÍNDICE

---

---

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>5</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
Contexto Histórico.....	6
Estilos Sociales ¿Cuál es tu estilo?.....	7
- Estilo Expresivo.....	7
- Estilo Impulsor.....	8
- Estilo Analítico.....	9
- Estilo Afable.....	10
Dimensión del comportamiento: ¿Cómo entender a los demás?.....	11
Los Estilos Bajo Presión.....	12
Versatilidad: Adaptación en situaciones especiales.....	14
Las relaciones interpersonales en el mundo organizacional.....	16
Trabajo en equipo: Factores que interfieren en la dinámica.....	18
Capacitación para el cambio.....	19
La importancia de capacitar en Relaciones Interpersonales.....	20
Repercusiones en el mercado laboral.....	22
<b>Metodología</b> .....	<b>24</b>
Tipo de estudio.....	24
Participantes.....	24

Instrumento.....	24
Procedimiento.....	25
<b>Desarrollo.....</b>	<b>26</b>
Primer encuentro.....	26
- Temática principal: Los valores para el trabajo y sustentabilidad laboral.....	26
Segundo encuentro.....	31
- Temática principal: Conocer y comprender los distintos Estilos Sociales de Relación Interpersonal.....	31
Tercer encuentro.....	33
- Temática principal: Analizar los conocimientos adquiridos por los participantes en pos de la mejora de las relaciones interpersonales.....	33
<b>Conclusión.....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante mi residencia en una consultora participé como observador de algunas capacitaciones y colaboré con la búsqueda de información bibliográfica y contenidos de las mismas, entre ellas de la Capacitación de Relaciones Interpersonales.

La capacitación observada se desarrolló en el marco del Programa para Empleo Juvenil de América Latina (PREJAL) en coordinación con la Fundación Forge, cuyo objetivo es facilitar la inserción laboral de calidad a jóvenes de segmentos sociales necesitados por medio de un innovador sistema de formación y empleo.

Durante el encuentro se empleó el Test de Relaciones Interpersonales de Robert Bolton y se trabajó sobre los estilos sociales, el objetivo de la capacitación estuvo orientado a la sustentabilidad laboral.

La actividad fue diseñada y coordinada por una consultora , a cargo del Profesor Licenciado en Psicología Juan M. Bodenheimer.

La misma es una empresa de Consultoría en asuntos de Capital Humano que brinda asesoramiento a empresas y organizaciones en: gestión de personal y situación de capital humano, calidad, capacitación, desarrollo organizacional y de personal, entrenamiento intercultural, gestión del cambio, gestión del conocimiento, gestión por competencias, marketing para atracción de capital humano, responsabilidad social empresaria, salud en el trabajo, selección y evaluación de personal.

## **OBJETIVO GENERAL**

Describir y analizar la aplicación de la capacitación en estilos personales como herramienta para la mejora de las Relaciones Interpersonales en estudiantes del último año del nivel medio en pos de la sustentabilidad laboral.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Describir las actividades realizadas en la jornada de capacitación para que los participantes identifiquen y distingan los diferentes Estilos Sociales.
- 2.** Describir los distintos Estilos Sociales de los participantes de la actividad.
- 3.** Analizar los conocimientos adquiridos por los participantes en pos de la mejora de las relaciones interpersonales.

## MARCO TEÓRICO

### Contexto Histórico

Diferentes situaciones en las **relaciones interpersonales** dependen en cierta medida de las conductas propias y ajenas.

No resulta fácil mantener buenas relaciones en todas las interacciones, ya sea con los compañeros de trabajo, clientes, proveedores, familiares, amigos, vecinos y conocidos (Bolton, 2007).

Algunas personas emplean **distintas prácticas para poder lograr buenas relaciones interpersonales**, pero aún así persisten dificultades y problemas para que éstas sean exitosas. Frecuentemente esos conflictos se deben a las diferencias del comportamiento de las mismas personas (Merrill, 1999).

Existen diversas teorías sobre cómo manejar esas diferencias y mejorar las relaciones interpersonales.

Carl Jung realizó uno de los principales aportes sobre cómo abordar las diferencias humanas. En su obra Tipos Psicológicos, publicada en 1921, describe cuatro tipos de personas: Analítico, Afable, Impulsor y Expresivo. Cada uno de esos tipos es un estado interno que influye, según sus características, en las relaciones interpersonales. Siguiendo ese modelo se encuentra el trabajo de Myers-Briggs, quienes también plantean distintos tipos de personas, y que por haberse basado en la obra de Jung se presentan nuevamente como estados internos (Bolton, 1996).

Cuarenta años después de la publicación de los Tipos Psicológicos de Jung, el Dr. David Merrill, psicólogo industrial, desarrolló un nuevo enfoque.

David Merrill agrupó a las personas en cuatro estilos: **Analítico, Afable, Impulsor y Expresivo**. El Estilo Social de un individuo es un **patrón de comportamiento interpersonal predominantemente**. Si bien hay muchas similitudes entre los estilos de Merrill y los tipos de Jung, también existe una gran diferencia y es que esta nueva visión se

basa en los comportamientos observables, lo que permite identificar más fácil y objetivamente el estilo de las otras personas (Bolton, 1996).

Robert Bolton es otro psicólogo contemporáneo que estudia la influencia de los distintos estilos en las relaciones interpersonales, quien junto a Dorothy Grover Bolton identificaron las características de los cuatro estilos de personas que conviven en cualquier entorno laboral.

### **Estilos Sociales ¿Cuál es tu estilo?**

De acuerdo a Robert Bolton todas las personas poseen un **estilo que predomina** por encima de los otros, es decir prefieren relacionarse con los demás siguiendo las directivas de uno de los estilos, distinguiendo a este comportamiento como la zona de confort de las personas. No obstante todos los individuos poseen los cuatro estilos (Bolton, 1996).

Bolton describe los patrones de comportamiento predominantes de las personas en cada estilo social y afirma que los rasgos negativos de estas aparecen cuando se encuentran en situaciones de gran tensión.

Según la teoría de Robert Bolton dentro de cada estilo encontramos sus propias características:

Expresivo: **Alta** asertividad y **baja** respuesta emocional.

Impulsor: **Alta** asertividad y **baja** capacidad de respuesta.

Analítico: **Baja** asertividad y **baja** respuesta emocional.

Afable: **Alta** respuesta emocional y **baja** asertividad.

#### **Estilo Expresivo**

Las personas con el estilo expresivo se caracterizan por su gran dinamismo. El empuje, el vigor y la vitalidad de los expresivos son evidentes en prácticamente todo lo que hacen.

Algunas veces parecen decaer, pero esto suele ocurrir cuando les falta el estímulo de los demás. Puesto que sus momentos de debilidad surgen cuando están solos, parecen mucho más enérgicos de lo que realmente son (Bolton, 2007).

- Las personas con un estilo expresivo generalmente parecen ser comunicativas, cálidas, “cercanas” y competitivas. Involucran a los otros con sus emociones y pensamientos.
- Suelen ser rápidos e indisciplinados con el uso del tiempo y no le dan importancia a los detalles del presente.
- Consideran el poder y la política como importantes y buscan conseguir ser reconocidos para reclutar seguidores de sus causas.
- Ya que cambian rápidamente de un tema a otro se olvidan muchas veces preguntas claves, como por ejemplo: quién, qué y cómo.
- Una opinión de alguien que ellos respeten será más importante que cualquier hecho, dato o lógica. Se basan en opiniones, corazonadas e intuiciones en lugar de revisar los hechos.
- Les gusta tener incentivos especiales, inmediatos. Generalmente el reconocimiento social y personal es el incentivo.

### **Estilo Impulsor**

Las personas de estilo impulsor se centran mucho en los resultados. Es el más práctico de los estilos, y se enorgullece de los éxitos que consigue. Se caracteriza por una fuerte orientación hacia los objetivos. Lo que más le gusta es fijarse objetivos altos, aunque realistas, y después ponerse a trabajar para alcanzarlos. Sin embargo, son individuos muy independientes, quieren fijarse sus propios objetivos y no les gusta que se los fijen otras personas (Bolton, 2007).

- Las personas con estilo impulsor dan la impresión de saber qué quieren, hacia dónde están yendo y cómo llegar allí rápidamente.
- Están más enfocados en lograr las cosas que en agradar a las personas que los rodean. Por esto parecen habitualmente personas “cancheras”, independientes, poco comunicativas y competitivas. No consideran necesario compartir motivos o emociones. Cuando trabajan con otros parece ser por deber y no por placer.

- Se enfocan en el presente, van siempre al grano, tratando el problema en forma inmediata sin pensar mucho acerca del pasado o el futuro.
- Desean tomar siempre sus propias decisiones y buscan poder dando sus opiniones rápidamente. Cuando encuentren un obstáculo entre ellos y sus objetivos, intentarán controlar la situación, incluso siendo agresivos.
- Generalmente deciden utilizando datos y hechos, toman riesgos y prefieren que se les presenten opciones de las cuales puedan elegir.

### **Estilo Analítico**

Las personas de estilo analítico exigen estándares muy altos y están dispuestos a trabajar todo el tiempo que sea necesario para conseguirlos e incluso superarlos. Los analíticos son muy detallistas, ya que creen que el hecho de poner toda la atención en los aspectos de un proyecto, por muy insignificantes que sean, contribuye al resultado final (Bolton, 2007).

- Suelen ser perfeccionistas y se basan en hechos, principios y lógica. Parecen ser personas sin entusiasmo o frías y desapegadas. Pero a pesar de esto son colaboradoras si se les da libertad para organizar su colaboración.
- Son cuidadosos de mostrar calidez personal y amistad, las personas y los amigos son muy importantes para ellos.
- Usan el tiempo de una manera organizada y disciplinada. Analizan la información de manera calma, con sentido común y evitan la impulsividad. Le dan importancia al pasado porque quieren poder revisar los datos de manera sistemática y precisa, y de esta manera poder pensar en el futuro.

### **Estilo Afable**

La persona de estilo afable normalmente prefiere trabajar con otras personas, especialmente en pequeños grupos o en relaciones personales de pareja. No busca ser el centro de atención y muy pocas veces tiene conflicto de ego con los demás (Bolton, 2007).

- Le dan una gran importancia a la amistad, relaciones cercanas y profundas como también a las conductas cooperativas. Buscan los motivos personales subyacentes

en las acciones de otros y se basan en el respeto y la comprensión en lugar de la fuerza y la autoridad. A pesar de esto, aceptan la autoridad y las órdenes de otros si los ve como amigables y comprensivos. No es importante el poder sobre otros, pero sí el ser aceptados.

- Son lentos y poco disciplinados con el tiempo. Se enfocan en qué está pasando en el momento y cómo sus acciones influyen la vida de otros. A veces le dan tanta importancia a socializar que es difícil que vuelvan al trabajo.
- Prefieren lo seguro y cómodo en lugar de lo riesgoso y desconocido. La sensación de seguridad es clave para ellos.

Si bien Robert Bolton utiliza los mismos estilos sociales que David Merrill (Analítico, Afable, Impulsor y Expresivo) en su obra se destaca:

- Ninguno de los cuatro estilos es mejor o peor que el otro.
- Cada estilo posee fortalezas y debilidades que le son propias.
- Cada persona tiene un estilo predominante, el cual influye en sus relaciones interpersonales.
- La población se divide por igual entre los cuatro estilos.
- Cualquiera de los estilos puede tener éxito.
- Los patrones de comportamiento de un estilo tienden a provocar el estrés en los otros tres estilos.

Por lo expuesto se puede suponer que uno de los factores principales para alcanzar el éxito en el trabajo y en el hogar implica relacionarse con los demás a través de un abismo de comportamientos diferentes. Por lo tanto se podría deducir que achicar ese abismo entre las personas haría que sus vidas sean mucho más fáciles, más felices y más productivas (Bolton, 1996).

De esta manera, cuando las personas se relacionan con individuos vinculados a su contexto pueden encontrarse con ciertos límites para obtener una relación adecuada. En presencia de estas limitaciones surge la necesidad de revertirlas, la cual va ser resuelta cuando logren intervenir apropiadamente superando las diferencias entre las personas.

En este sentido Merrill (1999) sostiene que todas las personas poseen patrones de comportamiento que pueden ser identificados y observados, es por ello que quienes consigan describir y adaptarse a esas conductas, podrán lograr relaciones más satisfactorias.

### **Dimensión del comportamiento: ¿Cómo entender a los demás?**

De esta forma las personas, considerando el estilo que predomina en cada una, tienden a vincularse entre ellas en grupos de rasgos llamados síndromes (Merrill, 1999).

En el caso de los Estilos Sociales, estos se basan en dos ejes de comportamiento: la **asertividad** y la **reactividad**, los cuales ayudan a comprender la manera de actuar frente a otros en las relaciones interpersonales (Bolton, 1996).

El nivel de asertividad de una persona es el grado en que su conducta es vista por los demás como enérgica y directiva. El nivel de reactividad es el grado en que una persona es vista por los demás mostrando sus propias emociones o el grado en que ella demuestra ser consiente de los sentimientos de los demás.

Es importante mencionar que esas dimensiones se refieren al comportamiento de una persona; es decir que se trata de acciones que podemos ver y/u oír, y no de lo que ocurre en su interior (Bolton, 2007).

1

# Dimensiones del Comportamiento

## **Los Estilos Bajo Presión**

Cuando los individuos se encuentran en situaciones de tensión, **los estilos de cada uno se exacerban**. Generalmente las conductas para reaccionar ante el estrés son un recurso para poder preservar la propia identidad en situaciones externas que se perciben como

---

1

De "No hay personas difíciles: El modo más simple de llevarse bien con los compañeros de trabajo", por R. Bolton, Gestión 2000, p. 36.

amenazantes. Es por eso que las conductas, a pesar de parecer exageradas, son funcionales al contexto. Lamentablemente, muchas veces este fenómeno tiene como resultado el daño de las relaciones interpersonales (Merrill, 1999).

Merrill (1999) señala que habitualmente las conductas bajo presión son:

- Extremas (se potencian los rasgos de cada persona)
- Rígidas (en esta situación no se puede reflexionar acerca de la propia acción ni adaptarse a lo que ocurre)
- Contrastantes (no se busca la adaptación, sino afirmar la propia identidad)

Continuando con la idea de Merrill es común que un individuo al sentirse incómodo en presencia de alguien con un estilo diferente al suyo profundice como defensa sus actos habituales, incluso más de lo usual. Es por eso que en este tipo de situaciones los estilos se mostrarán de manera exagerada.

2

**SOMETIMIENTO**

Las personas de estilo analítico expuestas a situaciones de presión tienden a eludir la tensión. Evitan el contacto y cualquier tipo de situación donde tuvieran que lidiar con emociones. Comúnmente se los puede observar aislados, hablando menos de lo habitual, con poca empatía y quizás hiriendo al otro. Corporalmente y gestualmente tienden a no revelar emociones y parecen ausentes. Si alguien intenta averiguar acerca de sus emociones aumentará su aislamiento evitando aún más el contacto (Bolton, 2007).

---

2

De "No hay personas difíciles: El modo más simple de llevarse bien con los compañeros de trabajo", por R. Bolton, Gestión 2000, p. 78.

Por su parte las personas de estilo afable expuestas a situaciones de presión pueden buscar consenso para poder mantener la armonía. Bajo fuertes presiones incluso pueden llegar a mostrarse de acuerdo con la opinión de otros. En estas situaciones de tensión parecieran ser sumamente flexibles, prefiriendo ceder en lugar de enfrentarse, por lo que finalmente se podrían observar conductas vengativas (Bolton, 2007).

En relación a los expresivos, este estilo tiende a desbordarse, transmitiendo su malestar a los que lo rodean. En situaciones de tensión suelen pelear y no escuchar a los demás. Todo referencia a sí mismo y se puede sentir agraviado, pensando que los demás no comprenden la presión que está soportando (Bolton, 2007).

Por último, la tendencia de los impulsores bajo presión será controlarlo todo. Sus objetivos deben ser cumplidos con sus parámetros, en sus tiempos y a su manera. La reflexión solo quita tiempo, y cualquier actitud empática es inútil en la urgencia que se enfrenta. En una situación de presión no habrá manera de hacerlos cambiar de la creencia de que “para un impulsor no hay nada mejor que otro impulsor” (Bolton, 2007).

### **Versatilidad: Adaptación en situaciones especiales**

La versatilidad es la capacidad de ajustar el comportamiento en cada situación a fin de maximizar la calidad de las relaciones interpersonales. De esta manera, es apropiado considerar la versatilidad como una estrategia adecuada para conseguir beneficios en nuestras relaciones.

Ser versátil no implica **cambiar de estilo**, sino ser flexible. La flexibilidad del estilo es una manera de adaptar el comportamiento para satisfacer las exigencias de una situación (Bolton, 2007).

Es probable que al tomar esa iniciativa y observar que una relación funciona, las personas se sientan mucho más cómodas y dispuestas a hacer el esfuerzo para ser versátiles en el futuro.

En su obra Bolton (2007) menciona que cada estilo se caracteriza por potenciales puntos fuertes, los cuales pueden ser nocivos para las relaciones interpersonales en la medida que

sean llevados al extremo o mal utilizados. Asimismo el autor propone algunas pautas que pueden ser útiles para que esas características sigan siendo puntos fuertes y no se conviertan en debilidades.

En ese sentido la **fortaleza** de los impulsores mal implementada o en exceso podría convertirlos en avasalladores, dominantes y autoritarios. Para moderar esa cualidad propone que escuchen más y hablen menos, y al hacerlo que sea con menos fervor, para que los colaboradores no se sientan avasallados.

La **espontaneidad** de los expresivos llevada a su máxima expresión puede hacer que éstos no cumplan con sus compromisos en diferentes aspectos, perdiendo así confiabilidad ante sus colaboradores. En este caso propone una sistematización que les permita la planificación de metas y objetivos realizables, así como el establecimiento de las prioridades.

La búsqueda de la **excelencia** de los analíticos puede convertirse en un perfeccionismo compulsivo que los llevará a plantearse metas inalcanzables. Además esa obsesión los conducirá a la pérdida del tiempo y a la indecisión. Si bien aquí Bolton (2007) también plantea como alternativa la organización, destaca la importancia de la firmeza en el cumplimiento de los plazos, que en definitiva será la que, implementada de forma sistemática, permitirá que los analíticos puedan detectar cuales son las prioridades reales y fijarse metas posibles.

Por último si exageran la **armonía** es probable que los afables tiendan a evitar conflictos, quedando aspectos negativos importantes sin resolver. Prepararse e investigar es en este caso la sugerencia que plantea el autor. Indagar sobre las cuestiones que pueden llegar a impactar sobre la persona y los integrantes del equipo así como encontrar una forma útil de ser asertivo ayudará a los afables a enfrentar los conflictos y resolver la falta de comunicación.

Esos son sólo algunos ejemplos en los que la flexibilidad o versatilidad puede o debe ser utilizada en pos del buen manejo relaciones interpersonales. Los puntos fuertes de cada

estilo que se convierten en puntos débiles cuando se utilizan en exceso son varios, fueron mencionados aquellos que se consideran como los más característicos de cada uno.

## **Las relaciones interpersonales en el mundo organizacional**

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad difieren considerablemente de aquellos que debieron afrontar en la era de la revolución industrial. A lo largo de todos estos años los innumerables avances tecnológicos y cambios de paradigmas han obligado a las empresas a adaptarse sistemáticamente al nuevo y cada vez más complejo mundo que las contiene y las conforma.

Durante el largo proceso de adaptación las empresas han ido implementando diferentes alternativas que van desde la inversión en nuevas tecnologías hasta la capacitación de sus empleados.

Según Cappelli (1999) las nuevas formas de trabajo impulsadas por un mercado cambiante, han llevado a las organizaciones a replantear la relación tradicional con sus empleados, quienes durante mucho tiempo se encontraron al resguardo de las demandas del mercado. Las nuevas demandas requieren un mayor compromiso por parte de los trabajadores, dado que es necesaria la participación activa de los equipos de trabajo para lograr un alto nivel de funcionalidad de la empresa. Por tal situación el autor agrega que gran parte de las empresas comenzaron a encauzar la construcción de las relaciones interpersonales.

Si se analiza la ubicación que ocupan actualmente las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, se notará que se han transformado en uno de los elementos fundamentales de las capacidades de las personas y de las organizaciones empresariales para responder a las exigencias de cambio constante del mundo de hoy.

Ya a principios de la década del noventa se definió que los principales pilares de las organizaciones se encontraban en la **comunicación** y la **interacción** entre los miembros de los equipos de trabajo (Schein, 1992).

En este punto se puede citar a Carnoy (2001) cuando plantea que las organizaciones se están orientando cada vez más hacia las redes sociales, y que por ello adquiere mayor

importancia la capacidad de lograr y poder mantener efectivamente relaciones interpersonales.

Por lo expuesto es apropiado considerar que a partir de esa tendencia, enfocada en la importancia de las relaciones interpersonales, las organizaciones se encuentran buscando progresivamente la forma de promover entre sus integrantes - gerentes, jefes, supervisores y personal en general- las buenas interacciones en pos de un alto rendimiento de los equipos de trabajo.

Teniendo en cuenta la notoriedad que han ido adquiriendo las relaciones sociales dentro del mundo organizacional, Mugrave (1997) plantea que poner mayor énfasis en las relaciones entre los empleados podría constituir un factor de éxito dentro de las empresas para alcanzar resultados positivos, tanto en los niveles sociales como económicos.

En línea con lo expuesto por Musgrave cabe destacar que uno de los aspectos más relevantes para el logro de los objetivos de un equipo es el comportamiento de sus miembros, reflejándose nuevamente que la capacidad de relacionarse efectivamente y el manejo de las habilidades interpersonales constituyen un elemento fundamental dentro de las organizaciones (Bolton, 2007).

Concluyendo se podría sintetizar que todo lo que sucede dentro de los equipos de trabajo depende en gran parte de la interacción de sus integrantes. Es por eso que cada vez más se tiende a considerar a las relaciones interpersonales como una de las competencias más importantes dentro de la gestión empresarial. De tal modo puede considerarse a las mismas como una vía posible para lograr la óptima dinámica grupal, quedando así ubicadas en un lugar estratégico dentro del funcionamiento de los equipos de trabajo.

### **Trabajo en equipo: Factores que interfieren en la dinámica**

Como se ha expuesto anteriormente, en la actualidad uno de los desafíos principales que enfrentan las empresas es la necesidad de mejorar las Relaciones Interpersonales entre sus integrantes.

Según Sennett (2002) dentro de las nuevas formas de trabajo, sustentadas por el trabajo en equipo, los trabajadores destacan como uno de los mayores obstáculos el tener que afrontar las diferentes formas de comportamiento de sus compañeros.

Es por eso que las organizaciones deberían tomar conocimiento respecto de la composición de sus equipos de trabajo. Los mismos están compuestos por distintas personas que poseen diferencias en su modo de vincularse, y esas interacciones podrían resultar disfuncionales cuando no se desarrollen ciertos niveles de flexibilidad y adaptación entre los integrantes (Merrill, 1999).

Bolton (2007) señala que para lograr buenas y efectivas relaciones interpersonales cuando se trabaja en equipo será fundamental comprender que cada persona tiene un estilo particular en su forma de relacionarse. El pasar por alto esas particularidades podría generar a corto plazo una relación conflictiva entre algunos de los integrantes, desencadenando fricciones dentro del grupo que sin duda derivarán en el deterioro de su dinámica.

Dado que los equipos de trabajo están conformados por personas diferentes con hábitos y conductas particulares, Gore (2006) propone, al igual que Bolton, que para poder comprender las relaciones interpersonales que allí se desarrollan, por un lado se deberían interpretar las interacciones del equipo en su conjunto, y por otro considerar las características propias de cada uno de los integrantes.

Por consiguiente en este punto se puede suponer que la funcionalidad de los equipos de trabajo se encuentra ligada al factor humano continuamente. Por lo tanto los resultados dependerán en cierta medida de cómo los integrantes logren coordinar las relaciones interpersonales.

Justamente Neffa (1998) comenta en relación a ello que diversos jefes y altos ejecutivos han expuesto los efectos negativos que tienen dentro las organizaciones la falta de coordinación de esas relaciones.

Por lo tanto existen ciertas limitaciones cuando se trabaja en equipo, ya que el mismo se encuentra sustentado por las interacciones continuas entre sus integrantes, las cuales son

atravesadas por un fenómeno conductual y en las que muchas veces se ponen en juego distintos intereses.

Frente a la necesidad de alcanzar una mejor dinámica en los equipos de trabajo mediante la práctica de las buenas relaciones interpersonales, surgen dentro del ámbito laboral cuestiones no resueltas vinculadas a la formación de los empleados.

Es entonces en este punto donde las organizaciones comienzan a plantearse conceptos como **trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación**; suscitando así un nuevo enfoque para mejorar el clima laboral y el manejo de conflictos, el que hace esencialmente hincapié en las buenas relaciones interpersonales (Schvarteien, 1992).

### **Capacitación para el cambio**

Históricamente se era usual que perfil profesional de los trabajadores se basara en la formación exclusiva de las competencias técnicas. Es decir que el perfil de los empleados estaba compuesta por conocimientos y habilidades técnicas, partes de un cuadro profesional (Arnold, 2001). Por lo tanto las capacitaciones solían ser un sistema rígido y de rutina, y solamente se utilizaban para la formación de esas competencias (Dessler, 1994).

Esas formaciones dejaban en un segundo plano las competencias sociales, las cuales por ese entonces no eran consideradas dentro de las competencias básicas necesarias para el desempeño en el trabajo (Coriat, 1998).

Con los distintos avances del mercado laboral, las capacitaciones en habilidades técnicas comenzaron a resultar limitadas para afrontar las nuevas demandas. Por eso, tal como se ha intentado demostrar en las páginas anteriores, en respuesta a esos nuevos requerimientos las organizaciones comenzaron a concebir una mayor apertura hacia la importancia de las competencias sociales y su utilidad para alcanzar mejores resultados.

Es en ese contexto que las empresas empiezan a implementar capacitaciones que fortalezcan las habilidades interpersonales de sus empleados.

Esa nueva tendencia cuestiona la formación desde el punto de vista del desarrollo exclusivo de competencias técnicas. Por el contrario, promueve la necesidad de un sistema de

capacitación que incluya las competencias sociales, planteando un modelo participativo que logre optimizar la reciprocidad entre los trabajadores, en pos de la mejora de la performance profesional por un lado y de las relaciones laborales por el otro (Mertens, 2002). Continuando con esa idea Agudeo Mejía (2002) reafirma el concepto cuando plantea que el trabajo en equipo se encuentra sustentado por la capacidad de relacionarse positivamente con sus pares.

En este punto es fundamental destacar que, independientemente de las temáticas que aborden, las capacitaciones dentro de las empresas tienen una función **educativa** y **transformadora** de la formación profesional (Gore, 1996). De este modo Blake (1997) coincide con Gore al plantear que las organizaciones requieren un diseño de capacitaciones que aseguren que lo que se enseña responda a una necesidad y que lo aprendido se logre sostener en el tiempo.

### **La importancia de capacitar en Relaciones Interpersonales**

El término *competencias* se ha convertido en los últimos años en un concepto presente en todo tipo de escenarios. Además de ser una expresión cotidiana en el ámbito de recursos humanos ya es parte habitual de los avisos laborales.

Agudelo (1998) define el concepto *competencias* como la capacidad integral para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Existen diferentes competencias: las teóricas, las prácticas, las sociales y las de conocimientos (Jolis, 1998).

En gran parte de las competencias sociales (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, entre otras) adquiere especial relevancia la noción de poder interactuar eficazmente.

Es por eso que, si bien se han desarrollado innumerables capacitaciones sobre competencias sociales, y a pesar de que incluyan diversas temáticas y técnicas, es muy común encontrar en ellas algún punto donde se aborden las relaciones interpersonales.

Varias teorías utilizadas para la formación de líderes, basadas en el aprendizaje de habilidades blandas, incluyen de alguna forma las relaciones interpersonales, por ejemplo la

teoría de la contingencia (Fiedeler & Chemers, 1982), el modelo de decisión normativa (Vroom & Yago, 1988), el liderazgo transformacional (Bass, 1996) o la teoría del liderazgo situacional (Henry & Blanchard, 1984), entre otras.

Siguiendo con el ejemplo, si se tiene en cuenta que los líderes son necesarios para guiar a las organizaciones y a los recursos humanos hacia los objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001) y considerando al liderazgo como un proceso mediante el cual un individuo logra ejercer su influencia sobre los demás con el fin de alcanzar metas específicas (Yukl, 2002), entonces es apropiado considerar que para el desarrollo efectivo de esta competencia un líder deberá poseer habilidades en relaciones interpersonales. Es decir que el líder necesitará en algún punto comprender las conductas de los integrantes de su equipo para poder llevar adelante su función, como así también los distintos integrantes necesitarán comprender las conductas de sus compañeros para optimizar la funcionalidad y dinámica del grupo. |

Uno de los mecanismos para la comprensión de la conducta entre las personas ha sido la noción de **estilo social**. Si bien en la literatura especializada abundan teorías sobre los estilos sociales, se encuentra que todas tienen en común la idea de que existe un **patrón de comportamiento humano que puede ser observado por los demás**, y que este tendrá algún impacto en el éxito de las personas, ya sea en la comunicación interpersonal, el liderazgo, el trabajo en equipo, u otras manifestaciones interpersonales (Snively & Mc Neill, 2008).

## **Repercusiones en el mercado laboral**

Cómo resultado de la tendencia por parte de las empresas a considerar la importancia de las competencias sociales, y la consiguiente capacitación de sus empleados en esas temáticas, comenzaron a darse repercusiones dentro del mercado laboral.

Es por eso que actualmente dentro de las competencias más solicitadas por las organizaciones en general se encuentran: **capacidad de trabajo en equipo, adaptabilidad y comunicación**. En relación a eso Alles (2000) señala que las buenas relaciones interpersonales y la capacidad de trabajo en equipo ya son parte de los requisitos

excluyentes que deberán cumplir los aspirantes a cubrir casi cualquier puesto de trabajo. Es decir que en el actual contexto las empresas solicitan a la mayor parte de los postulantes que posean competencias sociales.

Paralelamente a ese proceso se ha ido generando una oferta de recursos humanos compuesta por jóvenes profesionales muy calificados, aunque carentes de preparación para aplicar a estos nuevos requisitos (Abdala, 2005), sobre todo aquellos provenientes de las carreras de formación técnica.

En consecuencia es en este punto donde resultan dos grupos involucrados. Por un lado quienes ya se encuentran insertos en el mercado laboral, y que probablemente serán capacitados por sus empleadores, y por otro lado los jóvenes profesionales en búsqueda de la inserción laboral (Infante, 1999).

Para estos últimos la inserción laboral puede llegar a ser inmediata o bien podrán lograrla prolongado su educación formal, asistiendo a jornadas o cursos de capacitación, participando de seminarios de actualización, entre otros, con el objetivo de adquirir las exigencias impuestas por el mercado laboral (Franco, 2006).

Es así como se llega al presente trabajo, una propuesta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el marco del Programa para Empleo Juvenil de América Latina (PREJAL) en coordinación con la Fundación Forge, cuyo objetivo es facilitar la inserción laboral de calidad a jóvenes de segmentos sociales necesitados, por medio de un innovador sistema de formación y empleo.

El mismo brinda la posibilidad de realizar jornadas de capacitación cuyo principal objetivo es fortalecer a jóvenes sin calificación para que puedan aplicar a las nuevas demandas del mercado laboral.

De acuerdo a lo desarrollado, las competencias sociales han constituido un fenómeno central para la transformación de la organización del trabajo, incluso han llegado a convertirse en uno de sus pilares. Es por eso que actualmente se las consideran fundamentales para lograr la **inserción y sustentabilidad laboral**.

Se observa por lo tanto la utilidad de diseñar una capacitación sobre la teoría de estilos sociales de Robert Bolton, con el fin de alcanzar el objetivo de fortalecer las competencias de los jóvenes en búsqueda de su inserción laboral.

Robert Bolton no es el único autor que hace alusión a la idea de estilo social, pero se considera fundamental hacer referencia a su obra, ya que su aporte se aplica a las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, específicamente para la mejora de las relaciones laborales (Bolton, 2009).

# METODOLOGÍA

## **Tipo de estudio**

La Metodología que se llevó a cabo en este estudio fue del tipo descriptivo.

## **Participantes**

El grupo estuvo compuesto por 35 adolescentes de ambos sexos, todos ellos de entre 17 y 18 años de edad y residentes en la provincia de Buenos Aires, quienes se encontraban cursando el último año del colegio secundario. Los participantes se inscribieron al programa voluntaria y personalmente.

## **Instrumento**

En este trabajo se utilizó como herramienta principal la observación de la actividad para detectar el comportamiento de los participantes durante la realización de diferentes actividades en equipo.

También se utilizó el Test de Estilos Sociales de las Relaciones Interpersonales desarrollado por Robert Bolton y Dorothy Grover Bolton. El mismo está compuesto por 17 ítems con dos opciones que se responden de manera autoadministrable, seleccionando una opción en cada ítem, el cual puede ser realizado en pocos minutos.

Por tratarse de la puesta en práctica de una actividad de capacitación se tomó el concepto de Validez Social, del autor alemán Uwe Peter Kanning.

La Validez Social de un instrumento hace referencia a la pregunta de cómo es evaluado el instrumento desde la perspectiva de la persona que debe responderlo. Este concepto de Validez Social hace que los resultados sean considerados relevantes o no (Kanning, 2004).

El test de Estilos Sociales de las Relaciones Interpersonales demuestra que cada persona tiene un estilo de mostrarse y conducirse con los demás, esos estilos son:

- Analítico
- Impulsor
- Afable
- Expresivo

## **Procedimiento**

La actividad se dictó dentro del marco del plan de Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL). Este es un proyecto que cuenta con recursos públicos y privados que promueve el trabajo decente para los jóvenes a través de la sensibilización e inclusión del empleo juvenil y del desarrollo de experiencias de capacitación socio-laboral con el sector privado.

PREJAL se inscribe dentro de las iniciativas de la Red de Empleo de los Jóvenes impulsada por el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y del Programa Global de Empleo de la OIT.

La capacitación fue estructurada en 3 encuentros de 3 horas de duración cada uno.

1° Encuentro: Los valores para el trabajo y sustentabilidad laboral.

2° Encuentro: Autoadministración del Test de Estilos Sociales. Conocer y comprender los distintos Estilos Sociales de Relación Interpersonal.

3° Encuentro: Reflexionar sobre los estilos de cada participante en pos de la mejora de las relaciones interpersonales.

La coordinación y diseño de la actividad estuvo a cargo del Profesor Licenciado en Psicología Juan M. Bodenheimer.

## **DESARROLLO**

## **Primer encuentro**

### **Temática principal: Los valores para el trabajo y sustentabilidad laboral.**

Teniendo en cuenta el objetivo general, el primer encuentro de la jornada de capacitación consistió en desarrollar los valores para el trabajo y la sustentabilidad laboral.

La actividad tenía pautado como horario de comienzo las nueve de la mañana. Si bien la mayoría de las personas llegaron en horario, hubo varios participantes que se retrasaron, motivo por el cual se propuso posponer el inicio de la actividad quince minutos más tarde.

Para el nuevo horario convenido ya habían llegado la totalidad de los participantes. Todos ellos se encontraban vestidos de manera formal, ya que con anterioridad se les había indicado que vinieran como si se fueran a presentarse a una jornada laboral.

El inicio de la actividad se dio con la presentación de los miembros del equipo a cargo de la capacitación. El mismo estaba conformado por el Profesor Licenciado en Psicología Juan M. Bodenheimer, responsable de la capacitación, y sus asistentes, el Lic. Lucio Mansilla y el residente de la licenciatura en psicología de la Universidad de Palermo Carlos Chavarri.

A continuación se prosiguió con la presentación de cada uno de los participantes. Para ello se les propuso realizar un juego denominado *rompe hielo* (primera consigna).

Para el mismo se les indicó que se colocaran en ronda, de forma que todos pudieran verse y escucharse. Seguidamente se requirió a cada participante que se agrupara junto a otro compañero elegido al azar. Posteriormente de haberse conformado las parejas se les pidió que se realizaran preguntas entre ellos relacionadas a su vida cotidiana, sus objetivos personales, experiencia laboral, hobbies, etc. para lo cual se pautó un tiempo de diez minutos.

Transcurrido el tiempo pautado se les solicitó que realizaran la presentación. La forma de presentarse fue por medio de una *presentación cruzada*, esto significa que cada participante debía presentar a su compañero frente al grupo utilizando la información obtenida por

medio de las preguntas, y se les pidió que al finalizar asociaran a su compañero con un animal.

La primera pareja se mostró tímida durante la presentación. La exposición fue breve y poco descriptiva, también mostraron cierta incomodidad en el final de la consigna cuando tuvieron que relacionar a su compañero con un animal.

A medida que la actividad iba avanzando los participantes comenzaban a entrar en confianza. Eso permitió que las presentaciones fueran más espontáneas y detalladas. Incluso surgieron algunas bromas en el momento que debían compararse con un animal.

Una vez finalizado el *rompe hielo* se les propuso un descanso de 15 minutos antes de dar comienzo a la segunda actividad.

Los jóvenes se mostraron en confianza durante el descanso. Los que ya se conocían de encuentros previos aprovecharon ese receso para saludarse, y para quienes era la primera vez que se veían usaron el tiempo para conversar y sociabilizar.

A continuación deberían trabajar en la segunda consigna. Para esta se les pidió, en un primer paso, que contestaran dos preguntas, las cuales debían ser respondidas por escrito, de forma individual y en un tiempo máximo de cinco minutos.

Las preguntas a responder fueron:

- 1- ¿Qué me gustaría lograr a futuro?
- 2- ¿Qué me gustaría llevarme de esta actividad?

El inicio de la tarea se indicó con la palabra *tiempo* para que los participantes comenzaran a escribir sus respuestas. Una vez transcurridos los cinco minutos se les indicó la finalización del plazo nuevamente utilizando la palabra *tiempo*.

Inmediatamente finalizada esa primera consigna se les indicó que debían escoger nuevamente un compañero al azar. Una vez conformados los pares se repitió la tarea con las mismas preguntas, pero en esta oportunidad debían responder ambos participantes intercambiando sus respuestas anteriores, manteniéndose las pautas en relación a la forma (por escrito) y al tiempo (cinco minutos).

Nuevamente al finalizar la tarea se volvió a repetir la consigna, pero esta vez los grupos debían estar compuestos por cuatro integrantes. En esta oportunidad se respetaron las mismas pautas, excepto el plazo que se extendió a diez minutos.

La dinámica de la actividad se iba desarrollando a medida que transcurrían los minutos para responder las preguntas, respetando siempre las consignas. La única variable que presentó la actividad fue que a medida que se respondían las preguntas, el número de integrantes por equipo era cada vez mayor, aumentando de forma exponencial (2; 4; 8; 16). Asimismo el plazo para responderlas se fue extendiendo, dado que a mayor cantidad de participantes era mayor el tiempo que necesitaban para poder mantener un diálogo y llegar a un acuerdo. De todas formas esos intervalos siempre eran moderados por el coordinador de la capacitación.

Los equipos fueron aumentando el número de sus integrantes hasta llegar a la última instancia de la actividad, en la que todos los participantes de la capacitación, unidos en un mismo equipo, debieron responder las preguntas. La última modificación que se planteó para esta instancia fue que tendrían veinte minutos para responder. Luego las respuestas deberían ser escritas en el rotafolio ubicado en el frente del salón por un integrante del equipo, quien debería ser elegido democráticamente por todos los jóvenes.

Transcurridos los veinte minutos los jóvenes ya habían llegado a un acuerdo y el participante elegido por sus compañeros escribió las repuestas del grupo, dando así por finalizado el ejercicio.

A continuación, y con el objetivo de que los jóvenes logaran detectar las dificultades que se fueron presentando durante la actividad, se realizaron tres preguntas con respecto a la dinámica de la consigna realizada. Esas preguntas fueron orientadas con la intención de poder explorar cuales fueron esos impedimentos; a tal fin se le preguntó (oralmente) al grupo en general lo siguiente:

¿Todos participaron?

¿Se los escuchó a todos?

¿Qué pasaba cuando alguien no estaba de acuerdo?

En relación al ejercicio de apertura de este primer encuentro, si bien sirvió para que los participantes se conocieran de manera rápida y divertida por medio del *rompe hielo*, fue una oportunidad para que los capacitadores pudieran escuchar a todos los jóvenes. De esa forma lograron observar sus expresiones y cómo era el comportamiento cuando se encontraban expuestos a situaciones sociales. Así el equipo de capacitación pudo obtener una primera aproximación sobre las cuáles eran las habilidades sociales con las que contaban los participantes.

El punto central de este encuentro fue la segunda actividad. Si bien no les fue informado a los participantes, para evitar su condicionamiento, la misma consistía en recrear una situación en la que se los expondría a circunstancias y condiciones similares a las que se pueden dar dentro de un equipo de trabajo en el ámbito laboral. Durante la situación simulada de trabajo en equipo tuvieron que realizar la consigna en grupo y de la mejor manera posible. Esto permitió que se desarrollaran una serie de interacciones entre los jóvenes, las cuales permitirían analizar posteriormente sus conductas.

Las tres preguntas realizadas sobre el final de la segunda actividad dieron lugar a un debate que condujo a los integrantes a conclusiones muy interesantes. Los jóvenes mencionaron que a medida que iban realizando la actividad, y en función del incremento de los participantes en los grupos, pudieron detectar que varios de los comportamientos iban variando, mientras que otros se sostuvieron a lo largo de todo ejercicio. También notaron que la participación por parte de los compañeros fue despareja, ya que algunos no tuvieron una participación activa, a diferencia de otros que continuamente exponían sus ideas. Asimismo comentaron que la incorporación de nuevos integrantes en los equipos resultó un obstáculo para poder realizar las consignas eficientemente. Esto lo registraron cuando los participantes comentaban que en algunas situaciones específicas no conseguían ponerse de acuerdo para responder las preguntas, y que esos eran momentos de caos en los que no se podían escuchar entre los compañeros, y que finalmente cuando llegaban a un consenso el grupo se veía modificado nuevamente con la incorporación de más integrantes. Esa situación se podría relacionar con lo que propone Sennet (2002) cuando plantea que dentro de los equipos de trabajo una de las grandes dificultades que deben superar los integrantes

del grupo son los diferentes estilos conductuales que tienen para relacionarse con sus compañeros.

También asociaron la dificultad de llegar a un acuerdo con el aumento y diversidad de opiniones que generaba el incremento en el número de compañeros. No obstante también se refirieron a causas vinculadas a las conductas y posturas que tomaban algunos de los participantes cuando no podían imponer sus ideas, produciéndose momentos de tensión entre algunos de los integrantes. Esa tensión, tal como lo sostiene Bolton (1996), provocaba que el estilo de cada miembro se exacerbara a medida que avanzaba la actividad.

Por otra parte descubrieron que algunos de los compañeros que inicialmente se mostraban dominantes y rígidos, luego de interactuar con los nuevos integrantes lograban ceder, en tanto que otros acentuaban su postura inicial. Según Merrill (1999) es común que un individuo que se sienta incómodo en presencia de otro con estilo diferente al suyo profundice su estilo más de lo habitual. También manifestaron que hubo algunos participantes que se mantuvieron reservados durante toda la actividad, mientras que otros intentaban conciliar posturas e integrar a quienes se mostraban indiferentes.

Por último y como cierre de este primer encuentro se les brindó a los participantes una devolución de lo observado por parte del cuerpo capacitador. Mediante una exposición breve se les comentó a los jóvenes que durante la jornada los capacitadores pudieron observar que en determinados momentos específicos hubo dificultades para llevar a cabo las consignas. El objetivo de este feed-back fue ayudar a los jóvenes a que logran **identificar y comprender que existe una relación entre las dificultades que fueron encontrando y los distintos estilos que poseen las personas**. Esto se basa en la teoría de Robert Bolton (2007) quien establece que los distintos estilos sociales son: Afable, Expresivo, Analítico e Impulsor, los cuales están presentes en cada persona y pueden ser observados en la forma de gestionar sus vínculos.

Ese intento por lograr que los participantes comprendieran que cada uno tiene un estilo que los diferencia sirvió por un lado como punto de partida para introducirlos en la temática a desarrollar en el próximo encuentro. Por otra parte fue fundamental para que se aproximaran a algunos de los inconvenientes que surgen cuando se trabaja en equipo, los

cuales son los mismos que se pueden llegar a dar en un trabajo real; de ese modo quedó planteada la noción de que el buen desempeño de un equipo depende en gran medida de cómo se relacionen sus integrantes

## **Segundo encuentro**

### **Temática principal: Conocer y comprender los distintos Estilos Sociales de Relación Interpersonal.**

El objetivo general del segundo encuentro de la capacitación fue brindar los conocimientos necesarios para que los participantes lograran comprender e identificar los distintos Estilos Sociales de la teoría de Robert Bolton, en pos de la mejora de las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral.

Nuevamente se estableció el horario de inicio de la jornada de capacitación a las nueve de la mañana. En esta ocasión llegaron todos los participantes en horario, y al igual que en el encuentro anterior estaban vestidos formalmente.

La actividad de ese día comenzó con la autoadministración del Test de Estilos Sociales. Para ello los jóvenes se encontraban dentro del aula, todos ubicados en sus lagares. Luego se le entregó a cada uno un lápiz, una goma y las hojas conteniendo el test. El mismo, compuesto por diecisiete ítems con dos opciones que se responden de manera autoadministrable -seleccionando una opción en cada ítem-, debió ser realizado en cinco minutos.

Antes de que los jóvenes comenzaran a responder el test, se les pidió que leyeran atentamente las preguntas del mismo con la intención de detectar si había alguna duda en cuanto a su formulación. Una vez respondidas las consultas planteadas por algunos jóvenes, y habiendo corroborado que ya nadie tenía inquietudes, se procedió a la implementación del test.

El test de Estilos Sociales de las Relaciones Interpersonales debería permitir que cada participante lograra descubrir su estilo y al mismo tiempo comprobar que cada persona tiene su propio estilo para mostrarse y conducirse con los demás (ver anexo, 1).

Habiendo finalizado la autoadministración del test se procedió a la evaluación de los resultados. Cada participante se evaluó de forma personal. Luego de esto, y conociendo los resultados, se les pidió a los participantes que se reunieran en cuatro grupos, uno por cada estilo: Analíticos, Afables, Impulsores y Expresivos.

Los resultados del test realizado por cada uno de los participantes permitieron observar que trece jóvenes se encontraban dentro del estilo analítico, once dentro del grupo impulsor, seguidos del grupo de los expresivos conformado por ocho participantes, y solamente fueron tres jóvenes cuyo resultado obtenido los ubicaba dentro del estilo afable. No obstante se les comentó a los jóvenes que todas las personas poseen los cuatro estilos y que uno predomina por sobre los restantes (Bolton, 1996). En esa instancia también se les explicó que no existe un estilo mejor que otro, que dentro de cada estilo hay fortalezas y debilidades, y que los rasgos negativos de los estilos aparecen cuando las personas se encuentran en situaciones de tensión.

Seguidamente se llevó a cabo la presentación de un Power Point con la finalidad de detallar y transmitir los aspectos más característicos de cada estilo (ver anexo, 2). En el transcurso de la proyección, los participantes empezaron a descubrir características propias a sus estilos. Dentro de estas características, casi todos los jóvenes, comentaron en algún momento que se identificaban y reconocían las características de su estilo. Esto se pudo notar cuando dentro de diferentes los grupos, ordenados por cada estilo, comentaban entre ellos que se identificaban con estos estilos. Por ejemplo dentro de esos comentarios se puede mencionar que los jóvenes con estilo Impulsor dijeron que solían enfocarse a los resultados más que a relacionarse con las personas, también algunos de estos mencionaron que generalmente se centraban en el presente y que consideraban una pérdida de tiempo ir hacia el pasado. Por su parte los Analíticos comentaron que habitualmente se detenían en los detalles, y que necesitaban emplear el tiempo de manera organizada. Quienes estaban dentro del grupo de los Expresivos, dijeron que normalmente se dejaban llevar por sus emociones, que les gustaba hablar con las personas y que continuamente buscan ser reconocidos por los demás. Asimismo, cuando se mencionó el punto de que son indisciplinados con el uso del tiempo, algunos de los participantes no se sintieron identificados, comentando que preferían utilizar el tiempo de manera organizada. Por último la minoría que conformaba el grupo de los

Afables no hizo muchos comentarios, solamente al finalizar las presentación estos jóvenes comentaron sentirse identificados con todo lo presentado en el Power Point. Cabe mencionar que durante toda la exposición se les iba dando la oportunidad a los jóvenes para que fueran presentando sus inquietudes.

Un momento destacable se dio cuando se habló sobre los comportamientos de los diferentes estilos expuestos a situaciones de tensión. En este punto los participantes lograron reconocer sus distintas conductas, al mismo tiempo que se mostraron sorprendidos por algunas características de los comportamientos. Aquí se pueden citar, en líneas generales, algunos de los testimonios de los jóvenes. Por ejemplo aquellos con estilo impulsor reconocieron que *“cuando se nos pone una idea en la cabeza es muy difícil que cambiemos de opinión”*, característica que habitualmente *“los llevaba al conflicto”*. Por su parte los analíticos, si bien dijeron sentirse identificados en gran parte con las conductas presentadas, se mostraron asombrados al descubrir que cuando no logran ponerse de acuerdo con las personas tienden a aislarse y a ser indiferentes. Por último los expresivos y afables comentaron que se veían reflejados en casi todos los rasgos correspondientes a su estilo, aunque algunos de los jóvenes con estilo afable dijeron que *“no siempre cedemos por temor a confrontar con las personas, a veces simplemente es porque estamos de acuerdo con los demás”*.

Otro aspecto para destacar es que todos los estilos encontraron de gran utilidad las distintas recomendaciones para poder alcanzar buenos resultados a la hora de relacionarse con las personas. La mayoría de los participantes se mostraron de acuerdo en que es fundamental comprender que las personas se relacionan de manera diferente, y que las relaciones con los demás en cualquier ámbito pueden mejorarse si se tienen en cuenta esas diferencias. Este punto de la actividad se puede vincular con lo propuesto por Bolton (1996) cuando plantea que quienes puedan revertir esas diferencias entre las distintas formas de relacionarnos podrán fortalecer sus vínculos y por ende lograr resultados más efectivos. Continuando con esta idea Merrill (1999) refuerza la postura de Robert Bolton, al agregar que existen patrones de comportamientos que pueden ser identificados y observados, y cuando se pueda lograr detectarlos se obtendrá como resultado mejores relaciones interpersonales.

Al finalizar la presentación el grupo en general se mostró predispuesto e interesado en la temática. Se generó espontáneamente una charla en la que muchos de los participantes, y según se fue demostrando durante la presentación, dijeron sentirse identificados con los resultados del test, y en la que también plantearon ejemplos de personalidades a las que lograron ubicar dentro de los diferentes estilos.

La importancia de este segundo encuentro no radicó exclusivamente en que los jóvenes conocieran su propio estilo, sino también en que lograran identificar el beneficio que implica conocer el propio estilo y poder distinguir el de los demás. Es decir que los participantes consiguieran realizar un **autoconocimiento** respecto a cómo se muestran cuando se vinculan en las diferentes situaciones interpersonales, y así comprender que al conocer el estilo social propio y ajeno se podrá actuar de manera más flexible y adaptable, logrando mejores resultados en las relaciones interpersonales (Bolton, 2007).

En esta parte del encuentro se hizo oportuno desarrollar el concepto de **versatilidad**. Dado que durante la actividad de la jornada anterior, quienes pudieron anticiparse y lograron ser versátiles obtuvieron mejores resultados al momento de proponer su respuesta en la consigna, fue sencillo que ellos mismos detectaran la importancia de la versatilidad. Con el objetivo de reforzar la idea de que la flexibilidad del estilo es una manera de adaptar el comportamiento para satisfacer las exigencias de una situación (Bolton, 2007), se citaron ejemplos de dicha actividad. Los jóvenes mencionaron determinados momentos en los que algunos de sus compañeros cambiaban su comportamiento con el objetivo de lograr imponer sus ideas a los nuevos integrantes del equipo. Esto también se podría articular con la propuesta de Carnoy (2007) cuando destaca la importancia de poder lograr y mantener buenas relaciones interpersonales para alcanzar óptimas dinámicas de los grupos.

Por último y como cierre de la jornada se debatió acerca de la importancia de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, las que en definitiva son un sistema de relaciones entre personas (Gore, 1996). Se concluyó con la idea de que las relaciones interpersonales aparecen como una variable de éxito en las empresas para alcanzar resultados positivos, tanto en los niveles sociales como en lo económico (Musgrave, 1997),

quedando entonces expuesta la relevancia de éstas como una herramienta más dentro de las organizaciones para el desarrollo de la sustentabilidad laboral.

### **Tercer Encuentro**

**Temática principal: Analizar los conocimientos adquiridos por los participantes en pos de la mejora de las relaciones interpersonales.**

Para este último encuentro una vez más, al igual que los encuentros anteriores, se fijó como horario de inicio las nueve de la mañana y bajo la misma indicación de presentarse con una vestimenta acorde a lo que sería una jornada laboral.

Se comenzó en horario haciendo un repaso de lo desarrollado durante las distintas fases de la capacitación. Con el objetivo de afianzar en los jóvenes la importancia de las relaciones interpersonales como herramienta para un trabajo sustentable, se reflexionó sobre las nuevas formas de trabajo dentro de las empresas. Se hizo una reseña en la que se destacó que desde hace mucho tiempo las empresas se están orientando hacia formas de trabajo en equipo, donde buscan como mecanismo fundamental la dinámica eficiente. En relación a esto se puede mencionar lo que comenta Schvartein (1992) en cuanto a que las organizaciones plantean conceptos como trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación como un nuevo enfoque para mejorar el clima laboral y el manejo de conflictos, destacando las buenas relaciones interpersonales.

Asimismo se habló sobre los requisitos excluyentes solicitados por las empresas actualmente, haciendo referencia allí a lo que plantea Alles (2000) cuando menciona que la capacidad de trabajo en equipo y las relaciones interpersonales se ubican en un lugar central dentro de las competencias requeridas por las organizaciones.

Finalmente se llega a la última consigna de la jornada de capacitación. La misma consistió en un cierre donde se realizaron cuatro preguntas a todos los participantes, que debieron responder por escrito y en forma individual.

Las preguntas para el cierre fueron:

1. ¿Qué aprendí?

2. ¿Qué aprendí de mí?
3. ¿Qué esperaba aprender?
4. ¿Qué me llevo?

Para responder las preguntas se pautó un lapso de veinte minutos, el cual comenzó utilizando la misma técnica de las jornadas anteriores, es decir con la palabra *tiempo*. Transcurridos los minutos y finalizada la actividad con el anuncio de la palabra *tiempo*, se propuso como cierre de la jornada y de la capacitación en general compartir oralmente las respuestas escritas por los participantes. Esto se llevó a cabo mediante una charla, y con la intención de poder conocer la totalidad de las repuestas se promovió continuamente la participación de todos los jóvenes. No obstante algunos participantes no dieron realizaron ningún aporte más que mencionar que estaban de acuerdo con lo planteado por algunos de sus compañeros. Las respuestas se fueron comentando de acuerdo al orden en que fueron realizadas las preguntas. En relación a la primera pregunta sostuvieron que lograron comprender la importancia que tienen las relaciones interpersonales, en especial dentro del ámbito laboral, aquí es importante destacar el comentario de uno de uno de los participantes cuando dijo que *“no siempre vamos a poder elegir con quien trabajar, por eso es importante saber cómo lograr llevarnos de la mejor manera con nuestros compañeros”*. Ese testimonio se puede relacionar con la propuesta de Agudeo Mejía (2002) cuando plantea que para trabajar en equipo se requiere de la capacidad de relacionarse positivamente con sus pares. También algunos participantes comentaron que lo aprendido sería de gran utilidad para implementarlo en otros lugares con el fin mejorar la forma de relacionarse, ya sea en el ámbito escolar, familiar, con sus amigos o con todas las personas con las que tengan que relacionarse.

Continuando con la segunda pregunta, los jóvenes comentaron que descubrieron que poseen una forma determinada de comportarse la cual influye en sus vínculos sociales. También encontraron de gran utilidad descubrir que en ciertas situaciones puede resultar positivo saber que no todos van a reaccionar de la misma manera, y que al sabiendo esto podrán adaptarse con mayor flexibilidad a las diferentes situaciones. Asimismo algunos participantes destacaron la importancia de conocer ciertos aspectos de sus estilos para mejorar su forma de relacionarse con las personas, un ejemplo de esto se encontró cuando un joven de estilo impulsor planteó que *“voy a tratar de usar estas técnicas, sobre todo la de dar importancia y lugar a las sugerencias de otras personas, y no quedarme solamente*

*con mi postura*”. En esta instancia de la capacitación es oportuno vincular los testimonios con lo que propone Gore (1996) al plantear que las capacitaciones tienen una función educativa y transformadora.

Donde mayor diversidad de respuestas se encontró fue en la tercera pregunta. Los jóvenes expresaron que inicialmente supusieron que esta jornada iba a estar más orientada a cómo comportarse durante una entrevista laboral o sobre las competencias laborales. También algunos participantes comentaron no saber exactamente en que consistiría esta capacitación y que asistían con la finalidad de adquirir conocimientos y aprendizajes necesarios para conseguir y mantener un empleo dentro de alguna empresa. En este punto ningún joven logró brindar una respuesta específica en relación a lo propuesto con el eje principal del diseño de la capacitación, en general las respuestas estuvieron asociadas con aspectos vinculados a los procesos de entrevista laboral, como por ejemplo qué decir y no decir durante las entrevista, o bien diferentes temas relacionados con las competencias de las personas. Sintetizando se puede decir que previamente a la capacitación ninguno de los jóvenes conocía la noción de Estilos Sociales y tampoco lograban relacionarla con la importancia de las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral.

Un punto para destacar se puede encontrar en última pregunta, ya que al momento de responder qué se llevan, todos los jóvenes coincidieron en les parecía de gran utilidad haber aprendido muchas cuestiones vinculadas a su forma de relacionarse con los demás. Por ejemplo destacaron la importancia de lograr comprender que pueden anticiparse a diversas situaciones con las personas, donde ellos podrán emplear diferentes técnicas con la finalidad de alcanzar buenos resultados. Por otra parte señalaron la utilidad de todo lo desarrollado durante los días de la capacitación al considerar como muy beneficioso el hecho de poder aprender técnicas para comprender el comportamiento de las personas, las cuales podrían utilizar al momento de comenzar a trabajar junto a otras personas. Además de esto, algunos de los participantes dijeron que lo iban a emplear para poder mejorar las relaciones con algunos de sus familiares, por ejemplo hermanos, como así también con ciertos amigos.

Por último se les propuso que anotaran sus direcciones de correo electrónico en una hoja y se les comentó que luego de transcurridos los seis meses desde ese momento se le iba a enviar un mail para preguntarles si habían logrado conseguir un empleo y para saber si el

haber aprendido la teoría de los Estilos Sociales les fue útil en algún punto para mejorar sus relaciones interpersonales en general y en especial dentro del ámbito laboral.

## **CONCLUSIÓN**

A través del presente trabajo se expone la implementación de una capacitación diseñada para brindar conocimientos y contribuir al desarrollo de habilidades vinculadas a las competencias sociales en pos de mejorar el perfil profesional de los participantes.

Cabe aclarar que esta capacitación se dicta dentro del marco de un programa más complejo, el cual incluye diferentes capacitaciones que abordan diversas temáticas para la mejora de la performance, tales como: *Cómo armar un Currículum Vitae*, *Cómo afrontar una entrevista laboral*, entre otras. Es por eso que resulta importante destacar que la capacitación en Estilos Sociales solo cubre uno de esos aspectos que contribuyen a la inserción y a la sustentabilidad laboral.

Un punto débil de esta capacitación se puede encontrar en que no se pudo obtener la información completa de los resultados del test y así como tampoco las respuestas a las preguntas formuladas en la última fase de la jornada. Situación que tuvo como resultado una evaluación sesgada, imposibilitando un análisis de mayor profundidad de las actividades desarrolladas en la capacitación. Por otra parte se puede cuestionar la confiabilidad del test de Estilo Sociales de Robert Bolton, donde se sugiere la implementación del mismo en otras oportunidades para evaluar su confiabilidad.

En relación a estas jornadas se considera muy valioso el intento de fortalecer a los participantes en aquellos requisitos que las empresas solicitan a sus postulantes, muchas veces de forma excluyente, en relación a las competencias sociales. Esta iniciativa representa una gran oportunidad para todos aquellos que se encuentren en la búsqueda laboral, y particularmente para quienes provengan de carreras de formación técnica y para los jóvenes a quienes se encuentra orientado el programa, ya que gran parte de ellos están buscando su primer empleo.

Durante la primera fase de la capacitación se intentó por medio de la simulación efectuada sensibilizar a los participantes con la noción de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales, así como reflexionar sobre su importancia para la sustentabilidad laboral. En ese sentido se considera que el diseño fue efectivo ya que luego del ejercicio los participantes lograron describir y deliberar acerca de varias situaciones ocurridas durante el mismo, estrechamente vinculadas a las relaciones interpersonales y al trabajo en equipo.

El hecho de que la actividad haya sido desarrollada en un equipo de trabajo se considera determinante para que se la pueda relacionar con lo propuesto por Kurt Lewin en su aporte a la teoría de la dinámica de grupos con la fórmula del T-Group o Training-Group. A través

de la actividad se intentó facilitar el aprendizaje sobre cómo optimizar el funcionamiento y la dinámica de un equipo mediante el buen manejo de las relaciones interpersonales. Según Fernández Ríos (1999), en su publicación del Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección, los T-Group son grupos de entrenamiento en sensibilización, cuyo principal foco de atención está en el aprendizaje de habilidades de relación social. Lo que se intenta es desinhibir a los participantes y que actúen de modo espontáneo, mostrando de forma natural cómo se desenvuelven en las relaciones interpersonales.

Es por eso, tal como ocurre en los T-Grup, que mediante la implementación de la simulación se brindó la oportunidad a los jóvenes de que lograran identificar cómo es su comportamiento cuando se encuentran en situaciones reales de interacción social, así como también observar los diferentes modos que poseen otras personas para relacionarse. Estos tipos de técnicas buscan generar un impacto en los participantes que los lleve a cuestionarse sobre temas vinculados a la teoría de los estilos sociales, tales como: cuáles serían las mejores prácticas para trabajar en grupo, cómo lograr ponerse de acuerdo entre varias personas, cómo persuadir a los demás, cómo alcanzar un objetivo común, todo esto considerando siempre las diferencias entre cada una de las personas y la dificultad que esto conlleva para trabajar en equipo.

Otro aspecto importante es que por medio de esta técnica grupal se pudo evaluar con mayor profundidad los cambios del comportamiento que presentaron los jóvenes durante el transcurso de la actividad. Esta evaluación o Assessment Center tiene un alto nivel de funcionalidad para la elaboración de un feed-back adecuado. De esa forma, mediante la observación de las distintas conductas de cada uno de los integrantes, el equipo capacitador pudo obtener información relevante acerca de sus competencias conductuales.

Por otra parte también permitió a los jóvenes obtener una auto-percepción de sus habilidades sociales. Esa auto-percepción fue reforzada por medio de la autoadministración del test de Bolton de los Estilos Sociales y por el feed-back del equipo capacitador. De ese modo se los ayudó por un lado a descubrir cómo su forma de relacionarse produce cierto impacto en los demás, y por el otro a cómo funcionar con más eficiencia en situaciones grupales dentro de ámbito laboral, como así también en situaciones cotidianas.

Si bien se considera que es importante el uso de diferentes técnicas para conocer de manera más profunda el estilo de las personas, se concluye que en este contexto fue acertada la utilización de la teoría de los Estilos Sociales de Robert Bolton y su correspondiente test. Por un lado porque estos fueron desarrollados por el autor específicamente para mejorar las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral. Por otra parte si se tienen en cuenta los perfiles de los participantes (jóvenes que aún no tienen ni formación académica ni experiencia profesional) y la poca carga horaria de la capacitación (recuérdese que forma parte de un programa más complejo, por lo que se deben respetar las horas asignadas a cada tema), la teoría de Bolton se ajusta muy bien a esas variables, ya que es un planteo muy comprensible con un lenguaje sencillo que no se excede en tecnicismos y el test es accesible y su administración muy rápida.

Se considera que la primera fase de la capacitación funcionó exitosamente como disparador para poder desarrollar durante la segunda fase la Teoría de los Estilos Sociales y la autoadministración del Test de Bolton.

En relación a la segunda fase es preciso mencionar que todos los participantes dijeron sentirse identificados con los resultados del test, y durante la charla posterior a la actividad lograron identificar efectivamente los distintos estilos, ya sea citando situaciones ocurridas durante el primer ejercicio, experiencias personales, así como también refiriéndose a personalidades reconocidas para ejemplificar las características que más se destacan en cada estilo.

Volviendo sobre la metodología utilizada, puntualmente a la recreación de un equipo de trabajo, se puede pensar en el concepto de validez ecológica. La misma plantea que las condiciones de la investigación deberían ser lo más similares posibles a las del mundo real en las que se desarrolla el hecho a estudiar (Bronfenbrenner, 1977). Esta noción permitirá a la teoría psicológica ganar validez ecológica, abordando problemas relevantes acerca de gente real en situaciones cotidianas (Neisser, 1976).

Si bien los jóvenes tuvieron la posibilidad de demostrar que lograron reconocer los diferentes estilos y que alcanzaron un autoconocimiento sobre su estilo social, se observa una debilidad en esta parte de la capacitación, ya que no hubo una ejercitación específica

posterior al desarrollo de la teoría de los estilos. Una alternativa para soslayar ese déficit consistiría en la implementación de una actividad que les permitiera a los participantes ejercitar la Teoría de los Estilos Sociales de R. Bolton durante la capacitación, para poner en práctica y fijar esta nueva habilidad en relaciones interpersonales. Por ejemplo alguna actividad de role playing, análisis y resolución de casos, así como cualquier ejercitación teórico-práctica que favorezca la incorporación y el afianzamiento de los conocimientos brindados. Si bien se plantea ese déficit en el diseño de la capacitación, también es válido mencionar que, considerando los distintos factores limitantes relativos a la estructura del tiempo y número de participantes, no fue factible dar lugar a una actividad complementaria.

Por otra parte cabe recordar que no es el objetivo de esta capacitación la inserción laboral efectiva e inmediata de los participantes. La idea es promover la importancia de un trabajo sustentable y brindarles conocimientos sobre una de las competencias más demandadas por las organizaciones en la actualidad.

En ese sentido y como un aspecto positivo, se la considera sumamente innovadora, ya que gran parte de las carreras, ya sean universitarias o terciarias, no brindan formación en estas disciplinas y aún muchas empresas no capacitan a sus colaboradores en este tipo de habilidades.

Otra conclusión a la que se arriba es que estos jóvenes -si bien no se cuenta con herramientas de seguimiento y/o medición para demostrar la efectividad que tuvo la capacitación en cada uno de ellos-, así como todos aquellos que participen de este tipo de capacitaciones contarán con una gran ventaja. Ya sea para demostrar fortalezas vinculadas a las competencias sociales durante la etapa de selección o bien cómo herramienta para el óptimo desempeño para el trabajo en equipo y como una variable fundamental para el desarrollo de un trabajo sustentable.

Además este tipo de iniciativas fomentan la seguridad de los jóvenes participantes, mejorando su nivel de calificación mediante el desarrollo de algunas de las competencias más requeridas. De esa forma se encuentran más estimulados y se enfrentan a una búsqueda laboral más amena y gratificante al comprobar que aplican en algunos de los requisitos más demandados por las empresas.

Asimismo, dado que este programa se focaliza en los grupos más vulnerables, brinda la posibilidad a los participantes de competir por los nuevos empleos en igualdad de condiciones.

Por otro parte, y considerando el lugar central que continúa ocupando el trabajo entre los valores de nuestra sociedad, se puede observar que para los jóvenes de hoy, también llamados Generación Y, el trabajo es una de sus principales prioridades. Ubicado en el tercer lugar, luego de la familia y la amistad, el trabajo constituye una condición indispensable que les permite la realización personal y genera reconocimiento (Agulló Tomás, 2001).

Varios estudios demuestran la importancia que ocupa el empleo entre los valores de la Generación Y. Pero también revelan que existe un prejuicio en relación a la capacidad de estos jóvenes para trabajar en equipo. Por un lado algunos se muestran reacios a confiar en que son capaces para desempeñarse y trabajar en equipo, mientras que otros sugieren que por su formación tecnológica están familiarizados con el trabajo en redes y acostumbrados a compartir información. (TNS-Gallup, 2009)

En línea con lo expuesto se deduce que este tipo de capacitaciones en relaciones interpersonales no sólo favorecería a la juventud para afrontar el desafío que representa conseguir un empleo sustentable, sino también que la ayudaría a sobrellevar y revertir el preconceito que muchos tienen de esta generación. Ciertamente también las empresas se verán favorecidas con la incorporación de jóvenes ya formados en competencias sociales, ya que mientras están buscando una mayor participación entre sus colaboradores, las malas relaciones interpersonales continúan sobresaliendo como uno de los principales motivos de despido dentro de las organizaciones (Bolton, 2007).

No se puede dejar al margen que la utilidad de estas habilidades no se limita únicamente al ámbito laboral; cada uno de los participantes podrá valerse de las mismas en toda su vida social con el fin de optimizar sus relaciones.

Por último, si se considera que el perfil deseable de un capacitador requiere que este posea dominio del tema que se imparte, sensibilidad para entablar una relación de equidad y

respeto en la interacción con los alumnos, que facilite la reflexión y el descubrimiento, entonces, y como cierre de esta conclusión, se desea resaltar la importancia del rol del psicólogo en este tipo de capacitaciones.

Los conocimientos del psicólogo sobre motivación e interacción social, procesos y dinámicas grupales, así como sobre los principios que rigen el aprendizaje, sumados a su presumible interés por el conocimiento integral del ser humano, lo habilitan para su desempeño como capacitador. Es decir que durante las instancias académicas y de entrenamiento el psicólogo adquiere las competencias necesarias que le confieren un perfil óptimo para el desempeño en el área de la capacitación. Sus habilidades en el manejo de conceptos y técnicas propias de la psicología no solo lo habilitan para su labor como instructor, sino también para el diagnóstico certero de necesidades y el desarrollo de planes efectivos de capacitación.

Se podría decir que para ello algunas de las habilidades más destacadas del psicólogo son la capacidad de observación, la escucha activa, la evaluación, la empatía, la comunicación, la capacidad para trabajar en grupo e identificar los elementos que influyen en el comportamiento humano en los diferentes entornos, entre otras.

De las habilidades mencionadas es propicio destacar la importancia del uso de la evaluación dentro de los diferentes campos de acción de la psicología. El concepto de evaluación psicológica puede definirse como el estudio, análisis y valoración de las características de un sujeto, de sus formas de acción, reacción e interacción con los demás y con la realidad, y de sus procesos de cambio (Forns Santacana, 1993). Es por eso que se puede considerar que la evaluación psicológica constituye en este caso una herramienta fundamental para comprender la conducta de las personas y que le permitirá al capacitador determinar en gran medida los objetivos, los contenidos, las metodologías y los materiales apropiados para cada necesidad.

## Bibliografía

- Abdala, E. (2005). *La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva*. Montevideo: Cinterfor.
- Agudelo Mejía, S. (2002). *Alianzas entre información y competencias*. Montevideo: Cinterfor.
- Agulló Tomás, E. (Comp.) (2001). *Trabajo, Individuo y Sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Alles, M. (2000) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arnold, R. (2001). *Formación profesional: nuevas tendencias y perspectivas*. Montevideo: Cinterfor.
- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership: An inquiry transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Blake, O. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Bolton, R. (1996). *People Styles at Work*. New York: Ridge Associates.
- Bolton, R. (1979). *People skills. How to assert yourself, listen to others and resolve conflicts*. New York: Simon and Schuster, Inc.
- Bolton, R. (2007). *No hay personas difíciles. El modo más simple de llevarse bien con los compañeros de trabajo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bronfenbrenner, U. (1977) *The experimental ecology of education*. Educational Researcher, 5 (5-15).

- Cappelli, P. (1999). *El nuevo pacto en el trabajo: Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Coriat, B. (1998). *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo Veintiuno de España.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Estudio La Voz de la nueva Generación (2009). *Los que ellos les importa*. Disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/gallup.html>
- Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fiedler, F. & Chemers, M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley.
- Franco, E. (2006). *Reforma Económica, Productividad y Mercado Laboral en América Latina*. Perú: OIT.
- Forns Santacana, M. (1993). *Evaluación Psicológica Infantil*. Barcelona: Barcanova.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y Organización. Una lectura de teorías de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1984). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Infante, R. (1999). *La calidad del Empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*. Chile: OIT.

- Jolis, N. (1998) *Compétence et compétitivité*. Paris: Les éditions d'organisation. Citado en: Alles, M. (2000) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kanning U. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Berlin: Beuth verlag GmbH.
- Merrill, D. (1999). *Personal styles & effective performance*. Florida: CRC Press.
- Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodología y experiencia*. Montevideo: Cinterfor.
- Musgrave, J. (1997). *La Dinámica de las Relaciones Personales: en la empresa y los negocios*. Buenos Aires: Paidós.
- Neffa, J. C. (1998). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una perspectiva*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Neisser, U. (1976). *General academic and artificial intelligent*. En Resnick, L (Edit) *The nature of intelligence*. Lawrence Erlbaum H. N. J.
- Schein, E. H. (1992). *Psicología de la Organización*. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Editorial Paidos.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Snavely, W. B. & McNeill, J. D. (2008). [Communicator style and social style: testing a theoretical interface](#). *Journal of Leadership & Organizational Studies*. p.219. Recuperado el 2 d septiembre de 2010 de la base de datos Infotrac.
- Vroom, V.H. & Yago, A. G. (1988): *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zaccaro, S. (2001). *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington D.C.: American Psychological Association.

Recuperado el 14 de noviembre de 2009

[http://prejal.oit.org.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=26](http://prejal.oit.org.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26)

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Modelo de Estilos Sociales (Bolton & Bolton)

Habitualmente el resultado de las conversaciones que tenemos con otros está relacionado con cómo nos manejamos en las interacciones. Para muchos es más importante lo emocional, así como otros prefieren situaciones más sociales o de mayor control. Una manera interesante para poder comprender las situaciones y los estilos personales de nuestro interlocutor es el modelo desarrollado por R. y D. Bolton quienes hablan de “Estilos Sociales de Relación Interpersonal”, marco que plantea que cada uno de nosotros tiene un estilo para mostrarse y conducirse con otros, más allá de cuáles sean sus aspectos “internos”. No se trata de cómo somos, sino cómo nos ven.

Para eso los invitamos a responder el siguiente test.

Elija una de las frases de cada par marcando una X en el lugar de puntos, sin saltar ninguno de los pares.

1. a ..... Generalmente inclino mi cuerpo hacia atrás cuando digo una opinión  
b..... Generalmente tengo mi cuerpo en el medio o hacia delante cuando digo una opinión
2. c..... Uso poco las manos cuando hablo  
d..... Uso bastante las manos cuando hablo
3. a..... Demuestro poca energía  
b..... Demuestro bastante energía

4. c..... Controlo bastante el movimiento corporal  
d..... Muevo bastante el cuerpo
5. a.....Hago pocos gestos fuertes  
b..... Hago bastantes gestos fuertes
6. c..... Expreso poco con mi cara  
d..... Expreso bastante con mi cara
7. a..... Hablo despacio (Volumen)  
b..... Hablo algo fuerte (Volumen)
8. c.....Parezco algo serio  
d..... Parezco ser habitualmente divertido
9. a..... Soy de hacer preguntas  
b..... Soy de hablar en lugar de preguntar
10. c..... Tengo un rango reducido de expresión vocal  
d..... Tengo un rango algo amplio de expresión vocal
11. a..... No soy bueno presionando para que los otros actúen  
b..... Soy de presionar a los otros para que actúen
12. c..... No soy muy bueno mostrando emociones y sentimientos  
d..... Soy bueno mostrando emociones y sentimientos
13. a..... Soy de expresar las opiniones reflexivamente y tentativamente  
b..... Soy de expresar las opiniones en forma contundente e indiscutible

14. c..... Soy de tener conversaciones orientadas a la tarea  
 d..... Soy de tener conversaciones orientadas a las personas
15. a..... Soy lento resolviendo situaciones problemáticas  
 b..... Soy rápido resolviendo situaciones problemáticas
16. c..... Me oriento más a los hechos y a la lógica  
 d..... Me oriento a los sentimientos y opiniones
17. a..... Mi ritmo es lento y calmo  
 b..... Mi ritmo es algo acelerado
18. c..... Soy de usar pocas anécdotas y charlas casuales  
 d..... Soy de usar anécdotas y charlas casuales

Sume los totales y encolúmnelos en las líneas punteadas que siguen

1. (-)..... (a)  
 2. b..... (b)  
 3. (-)c..... (c)  
 4. d..... (d)

**Asertividad:** ..... (a) menos ..... (b) = .....

**Respuesta Emocional:** ..... (c) menos ..... (d) = .....

**Ubique su estilo en el esquema que figura a continuación:**

	-9 a -6	-5 a -1	1 a 5	6 a 9
	I	II	III	IV
Respuesta Emocional	Afable		Expresivo	
	Analítico		Impulsor	
	Asertividad			

6 a 9

IV

1 a 5

III

-1 a -5

II

-6 a -9

I

**Mi estilo es:**

Afable: ( )

Analítico: ( )

Expresivo: ( )

Impulsor: ( )