

UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA



INFLUENCIA DEL PROGRAMA PHSE-18 SOBRE LAS
HABILIDADES SOCIALES EN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

AUTOR:

MARCOS RUEDA JOSÉ UBALDO
ORCID: 0000-0002-3115-1536

Tesis para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

ASESORA:

Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano
ORCID: 0000-0002-5628-2794

LIMA – PERÚ
2021



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dr. Marino Latorre Ariño, Dra. Doris Montoya Farro y Dra. Nelly Ugarriza Chávez.

El graduando don **JOSÉ UBALDO MARCOS RUEDA**, sustentó su Trabajo de Investigación titulado **“INFLUENCIA DEL PROGRAMA PHSE-18 SOBRE LAS HABILIDADES SOCIALES EN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA”**, para obtener el Grado Académico de Maestro en educación, mención en Gestión educativa.

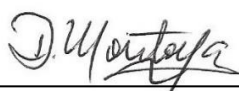
El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró al graduando:

APROBADO CON SOBRESALIENTE

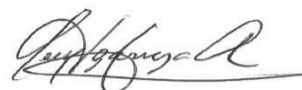
Surco, 22 de julio del año dos mil veintiuno



Dr. Marino Latorre Ariño
Presidente



Dra. Doris Montoya Farro
Secretaria



Dra. Nelly Ugarriza Chávez
Miembro

A

María José

A

Martina Isabella

mis nietas,

emblemas de mi esperanza

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso que guía mis pasos.

A mi esposa, hijos e hijas políticas, por su apoyo y aliento constante.

A mis padres y hermanos, por su ejemplo de lucha y unión familiar.

A mis maestros de todas las épocas, por su entrega generosa al magisterio.

A la Dra. Cecilia Salgado Lévano, mi asesora, por su dedicación paciente e inteligente.

CONTENIDO

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Contenido	IV
Lista de tablas	VI
Lista de figuras	VII
Resumen/Abstract	VIII
Introducción	9
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción del problema	12
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema general	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3 Justificación.....	17
II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.1.1 Antecedentes nacionales	19
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	25
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.1. Definiciones.....	30
2.2.2. Deslinde conceptual.....	32
2.2.3. Modelos teóricos.....	35
2.2.4. Características.....	41
2.2.5. Dimensiones	43
2.2.6. Entrenamiento en habilidades sociales (EHS).....	47
2.2.7. Habilidad social en ámbitos laborales	50
2.3. Definición de términos básicos	51
III. OBJETIVOS	53
3.1 Objetivo general	53
3.2 Objetivos específicos	53
IV. HIPÓTESIS	54
4.1 Hipótesis general	54
4.2 Hipótesis específicas	54

V. METODO.....	55
5.1 Tipo de investigación	55
5.2 Diseño de la investigación	55
5.3 Variables	56
5.4 Población y muestra.....	59
5.5 Instrumento.....	61
5.6 Manipulación experimental.....	62
5.6.1. Fundamentación teórica.....	63
5.6.2. Estructura general del programa	65
5.6.3 Estructura modular del programa	66
5.6.4. Evaluación del programa	77
5.6.4.1. Evaluación del programa.....	77
5.6.4.2. Evaluación formativa (de proceso o implantación del programa).....	78
5.6.4.3. Evaluación de los resultados	79
5.7. Validez del programa	80
5.8 Procedimiento	81
VI. Resultados.....	86
VII. Discusión.....	92
VIII. Conclusiones	100
IX. Recomendaciones	101
Referencias.....	102
Apéndices.....	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Distribución poblacional según sexo y edad	59
Tabla 2 Distribución muestral según sexo y edad	60
Tabla 3 Estructura general del programa de habilidades sociales	65
Tabla 4 Estructura modular del programa de habilidades sociales	67
Tabla 5 Descriptivos de las variables antes y después de la aplicación del programa	87
Tabla 6 Índices de asimetría y curtosis - Prueba de normalidad de la diferencia entre el pre y postest	89
Tabla 7 Comparación de las habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa	90
Tabla 8 Comparación de las dimensiones de habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Modelo del Condicionamiento Operante	35
Figura 2 Paradigma del modelo interactivo	39
Figura 3 Representación gráfica del diseño	56
Figura 4 Distribución de frecuencias de las habilidades sociales antes del programa	87
Figura 5 Distribución de frecuencias de las habilidades sociales después del programa	88

RESUMEN

El objetivo general fue determinar la influencia del Programa PHSE-18 sobre las habilidades sociales en un grupo de empleados administrativos de una universidad privada en Lima. El diseño fue experimental, específicamente cuasi experimental, pre test – pos test con un solo grupo. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 16 empleados cuyas edades fluctúan entre 48 y 65 años. El instrumento utilizado para la evaluación de habilidades sociales fue la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales. Se elaboró y aplicó el programa PHSE-18 dirigido a incrementar las habilidades sociales. Los resultados indican que el Programa PHSE-18 ha influido de manera significativa en el nivel de habilidades sociales de los empleados administrativos de una universidad privada. Se discutieron las implicancias de los resultados.

Palabras clave: empleado administrativo, habilidad social, programa de desarrollo de habilidades sociales, universidad privada.

ABSTRACT

The general objective was to determine the influence of the PHSE-18 Program on social skills in a group of administrative employees of a private university in Lima. The design was experimental, specifically quasi-experimental, pretest - posttest with a single group. The type of sampling was intentionally non-probabilistic. The sample consisted of 16 employees whose ages fluctuate between 48 and 65 years. The instrument used for social skills assessment was the Social Skills Checklist. The PHSE-18 program aimed at increasing social skills was developed and implemented. The results indicate that the PHSE-18 Program has had a significant influence on the level of social skills of the administrative employees of a private university. The implications of the results were discussed.

Keywords: administrative clerk, social skills, social skills development program, private university.

INTRODUCCIÓN

Para la persona humana, las habilidades sociales son medios útiles para su relación exitosa con otras personas. Más allá de su natural orientación a la vida de relación social, las personas buscan satisfacer sus necesidades y ayudar a otros a satisfacer las que le son propias; en esta interacción constante con su entorno, la persona utiliza medios para hacer efectiva dicha relación y esos medios son las habilidades sociales.

En la actividad laboral, las habilidades sociales de quienes integran una organización son también elementos de mucha utilidad, pues intervienen en aquellas partes del trabajo que son interpersonales las mismas que, junto a la parte técnica, integran los puestos de trabajo. En toda posición de trabajo hay una parte social que está llamada a facilitar el cumplimiento de la función del colaborador de modo que este logre los objetivos explícitos de su puesto y experimente por ello justificada satisfacción.

Entre los puestos de trabajo en una organización, pueden reconocerse aquellos que son esencialmente interpersonales como los de relación con el público externo (ventas, compras, recepción, informes, mesa de partes y caja) y público interno (analistas de diverso tipo, trabajo social, psicología organizacional y seguridad); servicios públicos y privados, bibliotecas, restaurantes, oficinas del Estado, policía y bancos; y de persuasión e influencia (compras, ventas y consultoría); y aquellos puestos que emplean las relaciones interpersonales como medio de comunicación y/o influencia sobre otras personas como los puestos de mando (gerencias y jefaturas) y casi todos los puestos en los que el trato y la comunicación son elementos constantes del trabajo.

En el caso del empleado administrativo de una universidad, la habilidad social es particularmente importante en la medida en que su actividad se desarrolla en el ámbito de una institución de servicios educativos. Allí, la calidad mediante la habilidad social le confiere al servicio un valor agregado en términos de atención, orientación y ayuda efectiva a la solución de problemas y satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Al trabajar en una universidad, el empleado administrativo se comunica, brinda y solicita ayuda, participa en reuniones y trabajos de grupo, organiza su propio trabajo, toma y comunica decisiones. Lo relevante de esto es que esta misión se realiza en el contexto de una institución educativa que debe ofrecer, al público interno y externo, un desempeño de calidad acorde a la naturaleza y fines de la institución.

En este sentido, el presente estudio busca incrementar las habilidades sociales de empleados administrativos de una universidad a través del diseño y puesta en práctica de un programa denominado PHSE-18.

El objetivo general del estudio fue determinar la influencia que ejerce el programa PHSE-18 sobre el nivel de las habilidades sociales en un grupo de empleados administrativos de una universidad privada. Mientras que la hipótesis general fue que el programa PHSE-18 influye de manera significativa en el nivel de habilidades sociales de dichos empleados.

Como resultado del análisis se puede afirmar que el presente estudio es importante, por un lado, porque ha incrementado la habilidad social en empleados administrativos de la universidad en mención, de tal modo que cumplan de manera más eficiente su rol de servicio;

y, por otro, debido a que se ha ofrecido a la comunidad científica el diseño de un programa de habilidades sociales que servirá para futuras investigaciones sobre esta materia.

En la primera parte de este trabajo, se presenta el capítulo del planteamiento del problema que comprende la descripción y formulación de los problemas y su justificación. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico relativo a habilidades sociales que incluye los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas y la definición de términos básicos. El tercer capítulo aborda los objetivos generales y específicos y en el cuarto capítulo se presentan las hipótesis generales y específicas. En el quinto capítulo se describen el tipo y el diseño de investigación, las variables del estudio, la población y muestra, los instrumentos, la manipulación experimental y el procedimiento.

En el sexto capítulo se presentan los resultados obtenidos y en el séptimo la discusión de los mismos. Mientras que en el octavo capítulo se consignan las conclusiones y en el noveno y último capítulo, las recomendaciones dirigidas a futuras investigaciones. Concluye este trabajo con las referencias utilizadas y los apéndices elaborados para la fase de intervención.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La universidad es una organización que genera y transmite conocimiento, forma profesionales y se dirige al desarrollo de la sociedad. Es una organización cuyo ambiente interno es pródigo en cultura y valores propiciando, entre quienes la integran, una comunidad de intercambio de ideas y actitudes, de tolerancia y respeto.

Las actividades que desarrolla la universidad son las de una institución llamada a brindar, en todas sus áreas y niveles, un servicio a la sociedad siendo sus servidores (autoridades, docentes, empleados administrativos y personal de la universidad, en general) quienes, en el desempeño de sus funciones, asumen la responsabilidad de desempeñarse plenamente identificados con esa misión. Es, el desempeño de los colaboradores de la universidad, lo que define su carácter institucional y da la pauta de su eficacia como organización. Este desempeño debe ser de calidad para contribuir de manera efectiva a los fines institucionales e imagen ante la comunidad.

Dentro de las actividades que forman parte de la función de los empleados administrativos, se pueden distinguir las que conllevan aspectos técnicos como procesar información y elaborar documentos de diverso tipo, las mismas que demandan, principalmente, habilidades cognitivas. En términos de Romero y Urdaneta (2009), estas actividades requieren “pericias para el control de equipos, la interpretación de los

procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña al desarrollo de nuevas oportunidades” (p.71).

Sin embargo, hay otra parte del trabajo del empleado que es de interacción constante y comunicación con otras personas, sea las que son parte del denominado público interno (estudiantes, jefes, compañeros de trabajo y otros colaboradores de la institución) y las del público externo (autoridades de otras instituciones, proveedores de bienes y servicios y público en general). El desempeño de esta parte del trabajo del empleado, como señala Robbins (2017), “depende de su capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y su jefe” (p. 572).

Enfatizando esto, y viéndolo del lado de los usuarios, Romero y Urdaneta (2009) aluden a las necesidades percibidas por los estudiantes de una universidad, afirmando que lo que ellos buscan es recibir información clara, un servicio de calidad y la seguridad de que quien les transmite la información tenga los conocimientos necesarios para atender sus solicitudes. Aún más, se refieren de un modo directo a la empatía como una importante habilidad social, afirmando que esta permite una atención cuidadosa y un servicio personalizado además de trato amable y respetuoso.

En el trabajo que realiza el empleado administrativo, entonces, pone en práctica habilidades sociales fundamentales como comunicarse eficazmente, cuando recibe o transmite información; atender con diligencia y cordialidad a las personas cuando solicitan información, piden un servicio o presentan una reclamación; hacer coordinaciones con otros colegas o proveedores internos para concretar una labor; colaborar con sus compañeros de

trabajo cuando se realiza un trabajo en común; negociar con proveedores externos para adquirir oportunamente un bien o servicio; y, resolver conflictos a través de la toma de decisiones. Las habilidades sociales son disposiciones que el empleado utiliza cotidianamente en su trabajo influyendo de modo significativo sobre su desempeño, la aceptación del público y de su empleador, así como en su estabilidad en el trabajo.

Las organizaciones se preocupan en capacitar al empleado administrativo en las funciones técnicas más que en las de relación interpersonal siendo estas últimas también importantes, las que dan el valor agregado al desempeño del empleado administrativo y constituyen el reflejo de la calidad de la organización. Es claro que disponer de habilidades sociales hace más eficiente a un empleado y le permite derivar satisfacción de la vida interpersonal; viceversa, su ausencia o poco desarrollo, puede afectar la efectividad de su conducta social y laboral, así como generarle insatisfacción y malestar personal.

Así como un alto nivel de habilidades sociales contribuye a un adecuado desempeño laboral, éxito en el trabajo y satisfacción de la persona, un bajo nivel en dichas habilidades puede ser fundamento de inadecuado desempeño y obtención de reacciones negativas del entorno laboral. En la afirmación de Robbins (2017), “existe una fuerte relación entre la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo y la satisfacción, la rotación y el estrés laborales” (p.5).

Aún más, en el trabajo, la persona puede desarrollar desajustes de mayor alcance. Curran (como se citó en Caballo, 2005), afirma que “la falta de armonía interpersonal puede contribuir o conducir a disfunciones y perturbaciones psicológicas” (p. 181).

La importancia de las habilidades sociales se relaciona con el desempeño laboral, la satisfacción y también con el ajuste psicológico, cuyas repercusiones pueden ser funcionales y, más que individuales, grupales, organizacionales y aún sociales.

Por último, debiendo considerarse el ejercicio de la habilidad social como producto de un intercambio entre la persona y su entorno, es preciso asignarles equitativa importancia a ambos: a la competencia interpersonal, en términos del aporte del empleado a los objetivos de trabajo; y a la cultura, el clima y las políticas de la organización (y de la sociedad) como aportes del entorno, organizacional y social, para el desarrollo de las habilidades sociales de los empleados en sus diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización laboral.

Sobre la base de las habilidades adquiridas a lo largo de su formación personal, la capacitación recibida y la experiencia vivida, el empleado puede desarrollarlas a través de programas específicos que, de modo sistemático, inciden en aquellas habilidades que le son exigidas en su actividad real en la universidad.

Desde la perspectiva del desempeño de la función específica de un puesto de trabajo y de la conducta integral de la persona, las habilidades sociales son recursos de gran importancia en la adaptación social, el éxito en el desempeño laboral, la calidad del servicio institucional, salud emocional y satisfacción de las personas.

El presente trabajo se focaliza en las habilidades sociales como competencia laboral de los empleados bajo estudio, considerando de utilidad evaluar y desarrollar las habilidades sociales en los trabajadores de este segmento de la institución mediante un programa ajustado

a sus funciones y necesidades específicas y en el contexto de la organización en la que prestan sus servicios.

Se sostiene la idea de que hay influencia de las habilidades sociales sobre el desempeño laboral de los empleados administrativos y que es necesario proponer y llevar a cabo un programa que desarrolle tales habilidades, contribuyendo con ello al desarrollo óptimo de las actividades de la universidad en su servicio a las diferentes personas que la conforman y a toda la comunidad.

1. 2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué influencia ejerce el Programa PHSE-18 sobre el nivel de las habilidades sociales en un grupo de empleados administrativos de una universidad privada?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué nivel de habilidades sociales existe en los empleados administrativos en una universidad privada, antes de la aplicación del Programa PHSE-18?
- ¿Qué nivel de habilidades sociales existe en los empleados administrativos de una universidad privada, después de la aplicación del Programa PHSE-18?

- ¿Qué diferencias existen en el nivel de habilidades sociales de los empleados administrativos de una universidad privada, antes y después de la aplicación del Programa PHSE-18?

1.3 Justificación

Práctica

La gestión organizacional requiere la valoración constante del personal en cuanto a sus habilidades sociales a fin de programar capacitaciones que promuevan su desarrollo en este aspecto de su actividad. Es importante considerar que, al lado de las habilidades técnicas y funcionales de un empleado administrativo, existen las habilidades sociales que son las que le permiten un acercamiento de calidad al público interno y externo, así como establecer las coordinaciones que son necesarias en su función cotidiana.

En tal sentido, este trabajo es importante porque incrementa el nivel de habilidad social de los empleados administrativos, permitiendo que ellos cumplan con su rol y se contribuya al papel de la universidad en su servicio a la comunidad.

A partir de los datos empíricos brindados, se podrá llevar a cabo programas de intervención destinados a desarrollar las habilidades sociales necesarias en los colaboradores, de tal modo que cumplan con su misión de servicio desde la universidad.

Metodológica

El presente estudio ofrece a la comunidad científica el diseño de un programa de habilidades sociales, denominado PHSE-18, que servirá de base para realizar futuras investigaciones sobre esta variable.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes nacionales

Se han consultado las bases de datos sobre investigaciones científicas como Scielo, Redalyc, Dialnet, Renati y Google Académico durante los últimos 10 años, no encontrándose información directa que aborde las variables de estudio. Sin embargo, si se han hallado reportes de estudios indirectos, que se mostrarán a continuación.

Fernández, Esteves, Durand y Núñez (2019) efectuaron un estudio acerca del impacto de las habilidades blandas sobre la gestión de marketing en el emporio comercial de Gamarra en Lima. El objetivo general fue determinar en qué medida las habilidades sociales blandas tienen impacto en la gestión del marketing de mezcla. El diseño fue no experimental, descriptivo y correlacional. El tipo de muestreo fue aleatorio y la muestra estuvo conformada por 381 trabajadores del emporio comercial Gamarra en el distrito de La Victoria, Lima. Como instrumento los autores elaboraron un Cuestionario relativo al estudio de habilidades blandas (Liderazgo y Comunicación). Los resultados indicaron que las habilidades blandas tienen un impacto positivo en la gestión del marketing de mezcla.

Bravo (2019) realizó una investigación sobre las habilidades sociales de los profesionales de Enfermería y la satisfacción del usuario en el Consultorio de Medicina Complementaria del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón, en Puno. El objetivo general fue determinar el nivel de relación de las habilidades sociales de los profesionales de enfermería y la satisfacción del usuario en dicho centro de trabajo. El diseño fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 5 enfermeras(os) de

ambos sexos que trabajaban en el consultorio de Medicina Complementaria y 40 usuarios en ambos sexos que acudían al mencionado consultorio. La autora señala que se aplicaron dos instrumentos: un Cuestionario de habilidades sociales del profesional de enfermería y una encuesta para medir la satisfacción del usuario (no brinda mayores especificaciones). Los resultados muestran que existe una relación entre las habilidades sociales y la satisfacción del usuario.

Quihue (2018) llevó a cabo un estudio acerca de las habilidades sociales del personal y satisfacción del cliente en la institución financiera Interbank – Agencia Tacna. El objetivo general fue determinar la relación entre las habilidades sociales del personal y la satisfacción del cliente en la institución financiera. El diseño fue no experimental de corte transversal. El tipo de muestreo fue al azar. La muestra estuvo constituida por 167 clientes del Banco, de los diferentes horarios de atención de la institución bancaria. En lo que respecta a los instrumentos de evaluación, fueron el Cuestionario sobre habilidades sociales del personal, desde la perspectiva del cliente y el Cuestionario sobre la satisfacción del cliente. Los resultados indicaron que existe una relación directa y considerable entre las habilidades sociales del personal y la satisfacción del cliente.

Muñoz (2018) realizó su estudio respecto a habilidades sociales y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Salud de Lliupapuquio, en Andahuaylas. El objetivo general fue comprobar la relación entre habilidades sociales y desempeño laboral. El diseño fue correlacional. El muestreo fue de tipo no probabilístico intencionado. La muestra estuvo conformada por 30 colaboradores del indicado centro de salud. Se aplicó la Escala de Habilidades Sociales de Goldstein y un Cuestionario de

evaluación del desempeño laboral. Los resultados señalaron una relación significativa entre habilidades sociales y desempeño laboral en los trabajadores de este centro laboral.

Debarbiere (2018) condujo una investigación acerca de habilidades sociales y satisfacción en el trabajo. Su objetivo general fue establecer la relación entre las habilidades sociales y la satisfacción laboral en el personal operativo de una empresa de hidrocarburos en la ciudad de Lima. El diseño fue no experimental de tipo correlacional. El muestreo fue censal considerándose al total de la población laboral. La muestra estuvo constituida por 100 colaboradores, entre varones y mujeres, del área operativa de una empresa de hidrocarburos. Como instrumentos de recolección de datos se usaron la Escala de Habilidades Sociales y la Escala de Satisfacción Laboral. Los resultados indicaron que no existe relación entre las habilidades sociales y la satisfacción laboral. Por su parte, tanto las habilidades sociales y la satisfacción laboral se hallan en un nivel regular.

Avalos (2017) llevo a cabo una investigación acerca de habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), en Cañete. El objetivo general fue determinar la relación entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas de los colaboradores de dicha UGEL. El diseño del estudio fue no experimental correlacional múltiple. El autor trabajó con toda la población que estuvo constituida por 116 trabajadores administrativos. Para recoger la información se aplicó el Cuestionario de Habilidades sociales de Gismero, el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen y el Cuestionario de Competencias Directivas de Córdova y Chinchilla. Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional con las competencias directivas, según los trabajadores de dicho centro laboral.

Unocc (2016) efectuó una investigación sobre la influencia de un Taller de Desarrollo de habilidades sociales. El objetivo general fue establecer la eficacia de la técnica clown sobre el desarrollo de estas habilidades. El diseño fue cuantitativo pre experimental. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional y la muestra estuvo conformada por 20 estudiantes: varones y mujeres de una universidad nacional. Se aplicó la Lista de Chequeo de habilidades sociales de Goldstein y se diseñó un programa de intervención. Se concluyó que el Taller, realizado con la técnica clown, mejoró significativamente las habilidades sociales de los participantes, particularmente las de comunicación, trato frente a la agresión y manejo del estrés.

Reyes (2016) llevó a cabo un estudio acerca de la relación entre habilidades sociales y desempeño docente desde la percepción de estudiantes adultos de una universidad privada en Lima. El objetivo general fue analizar la relación entre habilidades sociales y desempeño docente. El tipo de muestreo fue no probabilístico y la muestra estuvo constituida por 100 estudiantes con edades entre 21 y 46 años, de diferentes carreras y ciclos de estudios, de una universidad privada en la ciudad de Lima. Respecto a los instrumentos, la autora señala que se construyeron dos instrumentos que permitieron medir los dos constructos por relacionar: Habilidades Sociales y Desempeño Docente (sin brindar mayores especificaciones). Los resultados concluyeron que existe una relación positiva moderadamente fuerte entre las dos dimensiones estudiadas.

Pahuara (2016) realizó un estudio sobre las habilidades sociales y la productividad laboral de los trabajadores de la empresa GONSEP E.I.R.L. teniendo como objetivo general

establecer la relación entre las variables habilidades sociales y productividad laboral. El diseño que utilizó fue de tipo no experimental de corte transversal. Se trabajó con el total de empleados (44), de los cuales 12 trabajaban a tiempo completo, 18 a tiempo parcial y 14 trabajaban por temporada en la mencionada empresa. Para recoger los datos el autor diseñó y aplicó dos cuestionarios, uno de habilidades sociales y otro de productividad laboral (no brinda mayores especificaciones). Los resultados indicaron una relación directa y significativa entre ambas variables.

Castañeda (2015) condujo una investigación en relación a las habilidades sociales del personal administrativo de una universidad nacional en la ciudad de Lima. El objetivo general fue determinar el nivel de habilidades sociales del personal administrativo de dicha universidad. El diseño empleado fue descriptivo simple (el autor no especificó el tipo de muestreo utilizado). La muestra estuvo conformada por 105 empleados administrativos. Se aplicó la Escala de Habilidades Sociales de Gismero. Los resultados globales indicaron un 30% de empleados con buen nivel de habilidades sociales, 49% con nivel moderado de habilidades sociales y 22% de empleados que necesitaban mejorar en cuanto a sus habilidades sociales. El autor concluyó que en general cerca de un 79% de los trabajadores administrativos tienen un nivel aceptable de habilidades sociales para su desempeño en variados contextos de trabajo.

Balbín (2015) efectuó un estudio referente a las habilidades sociales y relaciones interpersonales en el primer ciclo de Enfermería de la Universidad César Vallejo. Su objetivo general fue establecer la relación entre habilidades sociales y relaciones interpersonales. El diseño fue no experimental. (el autor no especificó el tipo de muestreo empleado). La muestra

estuvo conformada por 100 estudiantes de primer ciclo de enfermería de la Universidad César Vallejo. Se aplicó un Cuestionario de habilidades sociales y un Cuestionario de relaciones interpersonales. Sus resultados establecieron una relación positiva entre habilidades sociales y relaciones interpersonales en el personal estudiado.

Flores, García, Calsina y Yapuchura (2015) realizaron una investigación acerca de las habilidades sociales y la comunicación interpersonal en un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano, en Puno. El objetivo general fue determinar la correlación existente entre las habilidades sociales y la comunicación interpersonal en dichos estudiantes. El diseño fue descriptivo correlacional. (los autores no han especificado el tipo de muestreo que utilizaron). La muestra estuvo conformada por 606 alumnos: 335 varones y 271 mujeres, que cursaban estudios en áreas académicas como ciencias sociales, ingenierías y biomédicas. Se elaboró y aplicó una encuesta tipo Likert para cada dimensión analizada (los autores no brindan mayores especificaciones sobre el instrumento). Los resultados demostraron una relación positiva intensa entre habilidad social y comunicación habiéndose destacado las dimensiones cortesía, amabilidad, cooperación, desarrollo de relaciones a través de una red, interés en la sinceridad y honestidad.

Choque-Larrauri y Chirinos (2009) investigaron acerca de la eficacia del programa de habilidades para la vida en adolescentes escolares de Huancavelica. Su objetivo general fue determinar la eficacia de un programa educativo en estudiantes secundarios de una escuela pública sobre las denominadas habilidades para la vida: comunicación, autoestima, asertividad y toma de decisiones. El diseño fue experimental con preprueba y posprueba, con grupo de control no equivalente (los autores no especificaron el tipo de muestreo utilizado). La muestra estuvo conformada por 284 estudiantes varones y mujeres entre 13 y 16 años de

edad, que cursan del 3° al 5° de secundaria en dos instituciones educativas, de la ciudad de Huancavelica, de los cuales 142 conformaron el grupo experimental y 142 el grupo de control. Se aplicó como instrumento la Lista para evaluación de habilidades para la vida y como manipulación experimental, el programa educativo de habilidades para la vida cuyos módulos fueron sobre: Asertividad, Comunicación, Autoestima y Toma de decisiones. Los resultados reportaron un incremento significativo en el desarrollo de las habilidades de comunicación y asertividad en el grupo experimental, y no se encontraron diferencias significativas en el desarrollo de la habilidad de toma de decisiones y la autoestima.

Los trabajos de investigación presentados, permiten observar el interés de los autores sobre las habilidades sociales en tanto su importancia e influencia sobre los diferentes procesos organizacionales. Se demuestra la capacidad de manipular experimentalmente las habilidades sociales mediante programas expresamente elaborados para este fin lo cual alienta la posibilidad de desarrollar aún más esta línea investigativa, formativa y de capacitación. El desarrollo de habilidades sociales es herramienta fundamental para el desempeño laboral, la satisfacción de los trabajadores, el mejoramiento del clima organizacional, la salud emocional y el desenvolvimiento de las personas en la vida en general.

2. 1. 2 Antecedentes internacionales

Para ilustrar este punto, se han consultado las bases de datos sobre investigaciones científicas como: Scielo, Redalyc, Dialnet, Ebsco, Proquest y Google Académico durante los últimos 10 años. Debe señalarse que no se han hallado estudios directos sobre las variables de estudio, pero si estudios indirectos que se reseñan a continuación.

Mendo (2019) llevó a cabo un estudio sobre la evaluación de las habilidades sociales en estudiantes de Educación Social, en España. Los objetivos generales fueron estudiar la efectividad de la asignatura “Habilidades Sociales” en la mejora de las habilidades sociales y la reducción de la ansiedad social de los estudiantes, así como analizar las diferencias y evolución de las habilidades sociales de los estudiantes, en función de si habían recibido o no entrenamiento previo en habilidades sociales. El autor no ha reportado el diseño utilizado. La selección de la muestra fue incidental y estuvo conformada por 132 alumnos (120 mujeres y 12 varones) de 18 a 55 años de edad. Se utilizaron dos instrumentos: la Escala de Habilidades Sociales EHS y el Cuestionario de Ansiedad Social para Adultos (CASO-A30). Como intervención se utilizó la impartición de la asignatura “Habilidades Sociales” que estuvo estructurado en 39 sesiones. Los resultados indican que se hallaron diferencias y tamaños del efecto grandes en todas las medidas utilizadas, en el sentido que los estudiantes que afirmaron haber recibido entrenamiento en habilidades sociales, lograron puntuaciones medias superiores en habilidades sociales y menores en ansiedad social.

Rivera et al. (2019) efectuaron una investigación cuyo objetivo general fue establecer los efectos de un programa de entrenamiento en habilidades sociales en estudiantes universitarios. El diseño fue experimental de campo. El tipo de muestreo fue por conveniencia y la muestra estuvo conformada por 25 estudiantes que cursaban el III semestre de Educación. La recolección de datos fue mediante dos escalas de habilidades sociales: Escala Multidimensional de Expresión Social Parte Motora (EMES–M) y Parte Cognitiva (EMES–C). Como intervención se elaboró y aplicó un programa en un lapso de dos semanas. Los resultados señalan deficiencias en algunas habilidades en la muestra y su consiguiente mejora después de la puesta en práctica del programa de entrenamiento.

Quisilema, Catucuamba e Intriago (2019) realizaron un estudio sobre las habilidades sociales en las relaciones interpersonales en estudiantes universitarios en Ecuador. El objetivo general fue analizar las habilidades sociales en estudiantes y su incidencia en las relaciones interpersonales. Los autores no reportan el diseño utilizado, sin embargo, señalaron que la metodología utilizada correspondió al enfoque cualitativo. Trabajaron con la población total conformada por 231 estudiantes: 70 varones y 161 mujeres, con edades entre 18 y 31 años, de la carrera universitaria de Psicopedagogía. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios: uno de habilidades sociales y otro de relaciones interpersonales, elaborados por los autores del estudio. Los resultados obtenidos concluyen en un bajo nivel de habilidades sociales y también bajo nivel de satisfacción en las relaciones interpersonales.

Tapia-Gutiérrez y Cubo-Delgado (2017) investigaron las habilidades sociales relevantes y percepciones en múltiples actores educativos en Chile. El objetivo general fue establecer las habilidades sociales que son destacadas para los docentes y explorar el significado del constructo “Habilidades Sociales”. Se utilizó un diseño descriptivo. El tipo de muestreo fue no probabilístico, por conveniencia. La muestra la integraron 237 personas, profesores de instituciones educativas municipales, profesores universitarios y estudiantes de la Facultad de Educación de la región chilena de La Araucanía. El instrumento utilizado fue la técnica de redes semánticas naturales (los autores no brindan mayores especificaciones). Los resultados muestran que las habilidades empáticas solidarias y de comunicación son las más relevantes para todos los participantes.

Murillo (2016) desarrolló un estudio acerca de la empatía y las habilidades sociales en enfermeras asistenciales del Servicio Madrileño de Salud en España. Su objetivo general fue establecer el grado de desarrollo de la empatía y las habilidades sociales en el personal de enfermería del centro médico. El diseño fue descriptivo correlacional. El autor no especificó el tipo de muestreo utilizado. La muestra estuvo conformada por 96 personas: 17 varones y 79 mujeres, con edades promedio de 38 años que eran profesionales de Enfermería Asistencial de un nosocomio. Se administró el Cuestionario de 16 factores de Personalidad (16PF) de Cattell. Los resultados indicaron deficiencias en empatía, expresividad emocional, receptividad emocional y control emocional.

Veloso-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo y Meza-Castro (2015) realizaron un estudio acerca del impacto de un programa de capacitación basado en la psicología positiva y habilidades sociales, en Chile. El objetivo general fue evaluar la eficacia de una intervención basada en psicología positiva y habilidades sociales sobre la satisfacción vital, laboral y el clima organizacional. Llevaron a cabo un estudio cuasi experimental. El autor no cita el tipo de muestreo. La muestra se integró con 27 trabajadores del sector salud, 20 mujeres y 7 varones con edades entre 20 y 62 años. Se aplicaron la Escala de Satisfacción Vital de Diener, Escala mono ítem de satisfacción laboral y Cuestionario de Clima organizacional de Cuadra y Veloso. Los autores diseñaron un programa de intervención que constó de 13 sesiones basadas en psicología positiva y habilidades sociales. Los resultados corroboraron la eficacia del programa de intervención.

Yáñez, Arenas y Ripoli (2010) realizaron un estudio sobre el impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general en Chile. El objetivo general fue

determinar la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo. Los autores no especificaron el diseño. El tipo de muestreo fue estratificado bietápico (centro de trabajo y estamento al que pertenecían los participantes). La muestra se integró con 321 personas trabajadores de siete centros de salud, entre auxiliares, administrativos, técnicos, médicos, odontólogos y directivos en la ciudad de Concepción. El instrumento utilizado fue la Escala de satisfacción en las relaciones interpersonales en el trabajo (SHIRT). El resultado obtenido fue que las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo sobre la satisfacción laboral general.

Las investigaciones reportadas revelan el interés de los autores por el tema de las habilidades sociales, en la medida en que su delimitación teórica y metodológica, así como instrumentos de evaluación y aplicación práctica, proporcionan elementos importantes a la actividad científica. Puede decirse, entonces, que se ha verificado un avance significativo en cuanto a los aspectos teóricos y prácticos relativos a la habilidad social, principalmente en entornos clínicos y educacionales, aunque siguen escaseando los estudios de habilidades sociales en el ámbito organizacional, que es el interés del presente trabajo.

2.2. Bases teóricas

Es necesario analizar la naturaleza y los alcances que tiene la habilidad social, así como sus implicancias prácticas en la actividad humana en general y el trabajo en particular. Para ello se abordará, a continuación, definiciones de habilidad social, su deslinde conceptual, los modelos teóricos, características, dimensiones, los aspectos que comprende el entrenamiento en habilidades sociales y finalmente las habilidades sociales en ámbitos laborales.

2.2.1. Definiciones

Hay una constante, entre los autores de estudios sobre habilidad social, en cuanto a la falta de coincidencia en su definición. Desde la perspectiva del presente trabajo de investigación, se han considerado relevantes las siguientes definiciones:

Goldstein (1980) como se citó en Tomás (1995) define las habilidades sociales como un conjunto de capacidades, variadas y específicas, para el contacto interpersonal y la solución de problemas de tipo interpersonal y/o socio emocional.

Para Caballo (2005) es un conjunto de conductas expresadas en un contexto interpersonal que se refiere a los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de la persona que se llevan a cabo de forma adecuada a la situación inmediata, con respeto hacia los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación, mientras disminuye la probabilidad de futuras dificultades.

A su vez, Monjas (1993), establece que son habilidades sociales, las conductas pertinentes a las situaciones como expresión de la necesidad de relacionarse con otros de forma eficaz y mutuamente satisfactoria.

Kelly (2002), señala que la habilidad social es una conducta aprendida que está dirigida a lograr un refuerzo ambiental.

Por su parte, Roca (2003), señala que las habilidades sociales son conductas tanto externas y observables como internas y no observables (pensamientos, emociones) que tienen el propósito de contribuir a la respuesta interpersonal satisfactoria de la persona, así como respetar los derechos y lograr los objetivos.

Gismero (como se citó en Ruiz & Jaramillo, 2010), considera a las habilidades sociales como el conjunto de respuestas verbales y no verbales a través de las cuales una persona expresa, en contextos interpersonales, sus necesidades, sentimientos, preferencias, opiniones o derechos de una manera asertiva, respetando todo esto en aquellos con quienes interactúa y consiguiendo con ello su auto reforzamiento y una alta probabilidad de refuerzo externo.

Pérez (como se citó en Torres, 2014), propone considerar a la habilidad social como la destreza necesaria para desarrollar las estrategias y tareas con las que una persona afronta las demandas de la vida diaria. Se refiere a las estrategias seleccionadas por la persona y a los niveles específicos de habilidad demostrados por ella en respuesta a las demandas situacionales de las actividades cotidianas.

En las diversas definiciones de habilidad social reseñadas, se aprecia una referencia constante a la conducta manifiesta de la persona, al control interno, el direccionamiento, la evitación de problemas y voluntad de ayudar a resolver las dificultades con los demás.

También se hace referencia al resultado, en la conducta de la persona en cuanto a sentirse bien, disfrutar de salud psicológica y proyectar sobre los demás la imagen de una persona estable, consistente y confiable. Como lo señalan Hidalgo y Abarca (1990), a manera de síntesis, todas las definiciones de habilidades sociales tienen el común denominador de ser un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales, cuya ausencia puede perjudicar el desarrollo socio emocional de la persona y poner de relieve sus problemas de aprendizaje.

En el presente trabajo se asume la definición de Caballo (2005) porque ofrece una integración de los diversos elementos que conforman la habilidad social: conductuales, cognitivos y emocionales. Esta definición toma en cuenta el entorno y la situación, así como prevé el ajuste social y la capacidad de afronte exitoso de problemas. La habilidad social es una conducta aprendida que se expresa en entornos interpersonales, soluciona y prevé problemas de interacción a la vez que brinda, a las personas, estabilidad y salud emocional.

2.2.2. Deslinde conceptual

La relación que existe entre habilidad social y otros términos relacionados exige un deslinde conceptual a fin de evitar confusiones acerca de la variable que se trabaja en el presente estudio. En este caso, se abordan dos conceptos afines como son: competencia social e inteligencia emocional.

Competencia social

Monjas (como se citó en Bermejo & Fernández, 2010), considera que es el conjunto de habilidades sociales que concurren en una situación específica. Un comportamiento es calificado de competente si no se limita a habilidades de carácter práctico, sino que incluye conocimientos comprensivos de las mismas, un saber organizado que permite captar la complejidad de las situaciones y movilizar los conocimientos y las destrezas en una situación dada. En tal sentido, la competencia social es un complejo de habilidades puestas en acción ante situaciones específicas con fines también específicos.

Bunk (como se citó en Sandoval, 2010), plantea que la competencia social es una capacidad para colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. Alles (2005), por su parte, dirige el concepto de competencia a la integración de un conjunto de capacidades de relación y manejo de situaciones interpersonales.

La competencia social es un constructo que incluye diversas habilidades interpersonales referidas al manejo de situaciones concretas como las que afronta un trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo. Un trabajador es socialmente competente cuando sabe identificar y aplicar aquellas habilidades sociales que son pertinentes a esa parte de su labor que las necesita.

Inteligencia emocional

Bar-On (como se citó en Ugarriza, 2001), define la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales y de destrezas que influyen en la capacidad para adaptarse y afrontar las exigencias del entorno.

Para Goleman (1996) es la habilidad para controlar las emociones y los impulsos, motivarse y persistir ante las frustraciones, regular los estados de ánimo y evitar las interferencias emocionales que pudieran generar los acontecimientos negativos de la experiencia.

Weisinger (1998) la define como “el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados” (p. 14).

Comparando los conceptos de competencia social e inteligencia emocional con habilidad social, se encuentra que existe una semejanza básica en tanto las tres se refieren a conductas eficientes en el ámbito social e interpersonal.

La diferencia puede notarse en que, competencia social e inteligencia emocional son constructos conformados por diferentes habilidades sociales mientras que la habilidad social se refiere, principalmente, a comportamientos específicos.

Finalmente, puede decirse que las denominaciones competencia social e inteligencia emocional son más descriptivas y evaluativas mientras que la habilidad social es más operativa al estar dirigida a resolver problemas específicos y reducir la posibilidad de aparición de nuevos problemas.

2. 2. 3. Modelos teóricos

Hay bastante coincidencia en cuanto a que la adquisición de habilidades sociales se realiza en el contacto natural y constante que el individuo mantiene con su entorno, desde una edad temprana. Como señala Caballo (2005): “no hay datos definitivos sobre cómo y cuándo se aprenden las habilidades sociales pero la niñez es, sin duda, un período crítico” (p. 9).

En la base del aprendizaje social debe considerarse como de gran importancia al factor biológico y temperamental el mismo que, en la interacción de la persona con su entorno, va creando ciertos patrones de respuesta social que luego se irán afirmando o corrigiendo en el tiempo.

En el ámbito de las habilidades sociales es importante hacer referencia a los distintos modelos teóricos que sirven de base en el presente trabajo.

Modelo del Condicionamiento operante

Este modelo tiene su origen en el condicionamiento clásico y se refiere al proceso en el que la frecuencia con la que ocurre una conducta, se altera o modifica debido a los efectos y las que dicha conducta produce.

A diferencia del condicionamiento clásico, el modelo operante propuesto por B.F. Skinner pone énfasis en la relación existente entre la conducta y el medio ambiente de un organismo. Como señala Bohórquez (2007), este modelo puede graficarse de la siguiente manera:



Figura 1. Modelo del Condicionamiento Operante de “Relaciones de equivalencia-equivalencia. Análisis de algunas variables implicadas” por C. Bohórquez, 2007, p. 31.

Donde:

Ed = estímulo discriminativo

R = respuesta

Er = estímulo reforzador

De acuerdo a este modelo, el estímulo discriminativo es aquel que tiene mucha probabilidad de contar con un reforzador y este puede ser positivo o negativo lo que aumentará la probabilidad de una respuesta. Esta, la respuesta, es la acción de la persona y en el caso de aprendizajes de nuevas conductas deberán ser creadas por modelamiento.

La conducta socialmente habilidosa se formaría por efecto de los refuerzos, sean positivos o negativos, lo que aumentaría la probabilidad de un comportamiento deseado. Una forma de usar los estímulos reforzadores es mediante la técnica del modelado que consiste en aprender una conducta de un modelo y repetirlo recibiendo retroalimentación acerca de la forma de su ejecución.

En cuanto al entrenamiento en habilidades sociales, siguiendo esta propuesta, el aprendizaje se efectuaría por medio del refuerzo sistemático de las conductas aprendidas.

Teoría del Aprendizaje Social

Como señalan Vila y Fernández-Santaella (2010) “el principal modelo teórico de tipo general aplicado al entrenamiento en habilidades sociales, claramente diferenciado de los modelos conductistas, es el modelo del aprendizaje social de Albert Bandura” (p. 140). Es importante señalar, no obstante, que Bandura no propone, en sí, un modelo de habilidad social sino una teoría del aprendizaje social, desde donde se recoge su aporte a la comprensión del funcionamiento de las habilidades sociales y su desarrollo.

En esta perspectiva, es insuficiente el enfoque conductista de aprendizaje, ya que no considera el contexto social ni la evidencia de que las conductas se aprenden, principalmente, por observación. Así, ampliada desde el condicionamiento operante, el foco de la teoría del aprendizaje social se ubica en la consideración del llamado aprendizaje por observación, vicario o por modelado en donde la imitación, como esencia del aprendizaje, no necesita refuerzo. Al imitar el modelo captado de su entorno la persona extrae de este sus reglas generales y las pone en práctica. Asimismo, las expectativas de éxito o fracaso, las metas auto impuestas y la estimación de las consecuencias posibles de cada comportamiento, adquieren significativa importancia en la conducta social de cada persona.

En el enfoque de la teoría del aprendizaje social, la adquisición y el desarrollo de las habilidades sociales se lograrán no solo por el refuerzo directo sino por la retroalimentación interpersonal, la observación y la integración de las expectativas cognitivas acerca de la vida social.

Los estudios posteriores de Bandura y colaboradores dieron mayor fuerza a su base teórica y experimental al resaltar la importancia de los factores cognitivos y recibir con

interés los aportes de otros enfoques como los denominados situacionistas y de los rasgos de la personalidad.

El modelo del aprendizaje social ha quedado configurado como un determinismo recíproco, en donde sus componentes son: la situación, la persona y la conducta. En palabras de Vila y Fernández-Santaella (2010):

la situación controla la conducta a través de la persona. La persona es el auténtico mediador entre la situación y la conducta, de forma que la conducta no responde directamente a la situación, sino a su representación cognitiva. El concepto de persona se entiende como un sistema de representación interior formado por ideas, creencias, expectativas y auto percepciones de uno mismo y del mundo. Este sistema interior es el que, en definitiva, dirige y regula la conducta. (p.141).

En el entrenamiento de habilidades sociales, el aprendizaje social considera los elementos conductistas tradicionales junto a los de tipo cognitivo y social. Es decir, propicia tanto un cambio conductual como un cambio cognitivo y social en la persona.

Modelo interactivo

La denominación “interactivo” en este modelo responde a la relación activa entre las variables personales y ambientales. Visto de modo analítico, el modelo propone una secuencia de fases en el proceso de generación de una conducta: descodificación, decisión y codificación. En términos de Caballo (2005), para este modelo:

Una respuesta socialmente habilidosa sería el resultado final de una cadena de conductas que empezaría con una recepción correcta de estímulos interpersonales

relevantes, seguiría con el procesamiento flexible de estos estímulos para generar y evaluar las posibles opciones de respuesta, de las cuales se seleccionaría la mejor, y terminaría con la emisión apropiada o expresión manifiesta de la opción escogida (p. 13).

El modelo se representa de la siguiente manera:

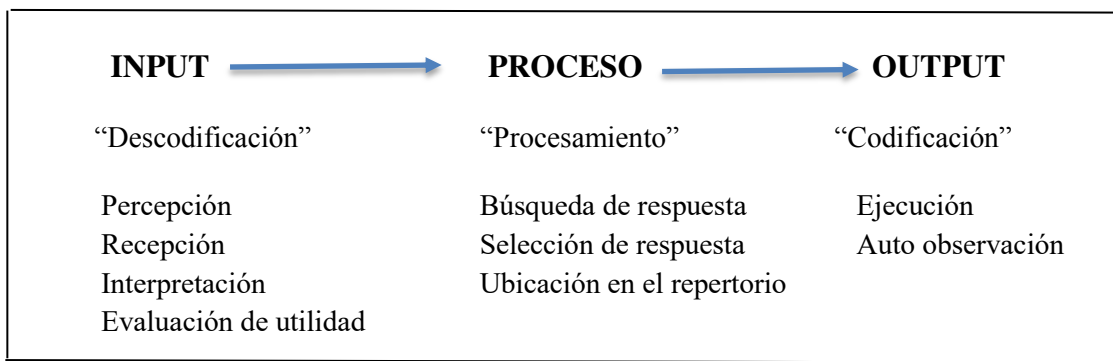


Figura 2. Paradigma del modelo interactivo de “Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales” por V. Caballo, 2005, p. 12. Adaptado por el autor.

La entrada “decodificadora” implica captar, interpretar y evaluar la importancia de los estímulos sociales. Sigue el proceso de ubicación y selección de la respuesta adecuada y culmina en la ejecución de esa respuesta observando su efecto. El término “habilidad” se refiere a la capacidad específica para llevar a cabo una actividad o tarea concreta y la acepción “social” coloca esta capacidad en una perspectiva interpersonal.

Como afirma Caballo (2005) “el modelo se denomina interactivo porque enfatiza el papel de las variables ambientales, las características personales (aunque no los “rasgos”) y las interacciones entre ellas para producir la conducta” (p. 13).

Tendencias recientes

Después de los aportes de las orientaciones conductistas, del aprendizaje social y de los modelos interactivos, en las últimas décadas se han preocupado por integrar en un todo, los elementos de dichos planteamientos como son las habilidades emocionales, conductuales, perceptivas y cognitivas. Más aún, y de manera muy específica, el factor emocional ha logrado mayor relevancia tal como lo expresan Vila y Fernández-Santaella (2010) “la importancia de los aspectos emocionales en el éxito o fracaso social ha vuelto a ocupar el centro del interés de los investigadores” (p. 143).

También señalan Vila y Fernández-Santaella (2010) que esta importancia de lo emocional se expresa, por ejemplo, en enfoques como la denominada “Inteligencia Emocional”, impulsada por Daniel Goleman, la que constituye el uso inteligente de los recursos emocionales de las personas al vincularse con su entorno. La inteligencia emocional, en la dimensión usada por Goleman, supone el empleo de dos habilidades: la administración de las propias emociones y el uso de la empatía. Los desarrollos posteriores a Goleman, dentro de esta corriente, se han orientado a la búsqueda de mayores evidencias biológicas de las habilidades sociales por ejemplo la sincronización biológica de las respuestas empáticas y conflictivas.

Por otra parte, es oportuno considerar que la amplia difusión de programas de habilidades sociales, la popularización de la llamada “programación neuro lingüística”, la edición de libros de autoayuda con énfasis en actividades interpersonales y la propagación de frases, mensajes y “recetas” acerca de “cómo actuar” en tal o cual aspecto o situación de la vida social, pueden constituir un riesgo en tanto distorsionen el avance auténticamente científico en el estudio de las habilidades sociales como en sus aplicaciones sistemáticas en los diferentes ámbitos de la actividad humana (Vila y Fernández-Santaella, 2010).

Resumiendo, los modelos teóricos acerca del origen y desarrollo de las habilidades sociales consideran la importancia de la infancia, la predisposición temperamental de la persona y su interacción natural y constante con su entorno; igualmente, la capacidad perceptiva y evaluativa de la persona, así como la reproducción de modelos de comportamiento sea por aprendizaje natural o por el entrenamiento sistemático.

En este trabajo, se asume el Modelo Interactivo de habilidad social porque representa la relación entre la persona y su entorno en cuanto a la respuesta social inteligente. El modelo establece, de forma clara, la secuencia de comportamiento social que, empezando en la percepción del estímulo, lo procesa de forma flexible y selecciona la respuesta adecuada a la situación.

2. 2.4. Características

Un medio útil para la comprensión de las habilidades sociales es establecer sus características. Al respecto, Alberti (como se citó en Caballo, 2005) señala que la habilidad social:

- a. Es una característica de la conducta, no de la persona.
- b. Es una característica específica a la persona y a la situación.
- c. Debe contemplarse en el contexto cultural del individuo, así como en términos de otras variables situacionales.
- d. Está basada en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción.
- e. Es una característica de la conducta socialmente eficaz, no dañina (p.7).

Por su parte, Monjas (1993) precisa como características generales de las habilidades sociales las siguientes:

- Son conductas adquiridas, principalmente, a través del aprendizaje social: en la familia, la comunidad y la escuela.
- Son respuestas específicas a situaciones concretas en un contexto social y organizacional determinado.
- Se manifiestan en contextos interpersonales; están referidas a otras personas y, como tales, las habilidades sociales son bidireccionales y recíprocas, necesitan del concurso de otras personas.
- Se encuentran conformadas por tres elementos a) motores y manifiestos (como la conducta verbal); b) emocionales y afectivos (como la alegría y la tristeza) y c) cognitivos (como la percepción social y las atribuciones).

Por otro lado, según Vived (como se citó en Huertas, 2017), pueden señalarse las siguientes características de las habilidades sociales:

- Son conductas aprendidas lo que significa que pueden ser enseñadas.
- Se encuentran orientadas hacia objetivos.
- Son comportamientos socialmente aceptados.
- Se adaptan a las aptitudes de cada persona y a la situación que vive.

Como se puede apreciar, las habilidades sociales tienen características específicas que corresponden a una persona y se manifiestan en situaciones interpersonales en un ámbito cultural determinado. Conductas adquiridas mediante el aprendizaje social y que se expresan de forma verbal, motora, cognitiva y afectiva (Vila y Fernández-Santaella, 2010).

2.2.5. Dimensiones

Las dimensiones de las habilidades sociales son las formas de comportamiento de la persona en que se manifiestan estas habilidades. Aunque no hay unidad acerca de cuáles son esas dimensiones, los autores coinciden en algunas de ellas.

Así, Lazarus (como se citó en Torres, 2014) establece 4 dimensiones conductuales relativas a las habilidades sociales:

1. La capacidad de decir “no”.
2. La capacidad de hacer peticiones.
3. La capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos.
4. La capacidad de iniciar, mantener y terminar conversaciones.

Monjas (1993), por su parte, establece 12 dimensiones de habilidades sociales:

1. Hacer cumplidos.
2. Aceptar cumplidos.
3. Hacer peticiones.
4. Expresar amor, agrado y afecto.
5. Iniciar y mantener conversaciones.
6. Defender los propios derechos.
7. Rechazar peticiones.
8. Expresar opiniones personales, incluido el desacuerdo.
9. Expresión justificada de molestia, desagrado o enfado.

10. Petición de cambio de conducta del otro.

11. Disculparse o admitir ignorancia.

12. Afrontar las críticas.

Y Goldstein (como se citó en Tomás, 1995) establece que son 50 las dimensiones de habilidades sociales reunidas en seis grupos o categorías:

Grupo I: Primeras habilidades sociales.

1. Escuchar.

2. Iniciar una conversación.

3. Mantener una conversación.

4. Formular una pregunta.

5. Dar las gracias.

6. Presentarse.

7. Presentar a otra persona.

8. Hacer un cumplido.

Grupo II: Habilidades sociales avanzadas.

9. Pedir ayuda.

10. Participar.

11. Dar instrucciones.

12. Seguir instrucciones.

13. Disculparse.

14. Convencer a los demás.

Grupo III: Habilidades relacionadas con los sentimientos.

15. Conocer los propios sentimientos.
16. Expresar los sentimientos.
17. Comprender los sentimientos de los demás.
18. Enfrentarse al enfado del otro.
19. Expresar afecto.
20. Resolver el miedo.
21. Auto recompensarse.

Grupo IV: Habilidades alternativas a la agresión.

22. Pedir permiso.
23. Compartir algo.
24. Ayudar a los demás.
25. Negociar.
26. Empezar el autocontrol.
27. Defender los propios derechos.
28. Responder a las bromas.
29. Evitar los problemas con los demás.
30. No entrar en peleas.

Grupo V: Habilidades para hacer frente al estrés.

31. Formular una queja.
32. Responder a una queja.
33. Demostrar deportividad después de un juego.

34. Resolver la vergüenza.
35. Arreglárselas cuando le dejan de lado.
36. Defender a un amigo.
37. Responder a la persuasión.
38. Responder al fracaso.
39. Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
40. Responder a una acusación.
41. Prepararse para una conversación difícil.
42. Hacer frente a las presiones de grupo.

Grupo VI: Habilidades de planificación.

43. Tomar decisiones.
44. Discernir sobre la causa de un problema.
45. Establecer un objetivo.
46. Determinar las propias habilidades.
47. Recoger información.
48. Resolver los problemas según su importancia.
49. Tomar una decisión.
50. Concentrarse en una tarea.

Es evidente que, en estas listas, de dimensiones de habilidades sociales, son notorias las diferencias en cuanto a cantidad y diversidad, pero también las coincidencias como agrupar las dimensiones en conductuales, emocionales y cognitivas.

También se encuentran coincidencias en cuanto al carácter práctico y aplicativo de las habilidades sociales, a lo que las personas viven y necesitan resolver en sus actividades cotidianas. En esta línea, las diferentes nóminas de dimensiones de las habilidades sociales podrían superponerse y alinearse hasta hallar una lista común. Luego, en las intervenciones de aprendizaje, designar aquellas dimensiones que se relacionen, de manera específica, con las necesidades de desarrollo de la persona o del grupo objetivo.

2.2.6. Entrenamiento en habilidades sociales (EHS)

Aceptándose que, en muchas de las actividades, particularmente laborales, se necesitan habilidades sociales en las que, como afirma Robbins (2017), ciertas personas las poseen en buen nivel “pero otros requieren capacitación para mejorar su capacidad de escuchar, comunicarse y formar equipos” (p. 572), es necesario intervenir de modo sistemático para promover y lograr su desarrollo.

El entrenamiento en habilidades sociales (EHS) “es un conjunto ordenado de procedimientos conductuales orientados a la adquisición, desarrollo y modificación de habilidades que permitan mantener interacciones sociales más satisfactorias” (García-Grau, Fusté, Arcos, Balaguer, Guzmán & Bados, 2019, p.5). Según Segrin (como se citó Ruiz, Diaz & Villalobos, 2012, p. 292) “El entrenamiento en habilidades sociales (EHS) es un tratamiento cognitivo conductual en el que se aplican un conjunto de técnicas cuyo objetivo es mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, de comunicación y relacionales”.

Caballo (2005) destaca la potencia del EHS para alcanzar mejoras en la efectividad de las relaciones interpersonales y el bienestar de la persona. El EHS es un medio eficaz en el

aprendizaje de estrategias que permiten vincularse con las personas de modo satisfactorio y mejorar la calidad de vida.

Para una mayor comprensión del EHS, es muy útil identificar las características que este tiene, como acción intencionada y sistemática. Así, Monjas (como se citó en Torres, 2014, p.45), propone las siguientes características del EHS:

- 1) Ajuste al Modelo de Competencias y capacitación pedagógica y educacional más que clínica con lo cual se promueve la participación activa del entrenado y se utilizan técnicas como el modelado, ensayo conductual y la retroalimentación que son aportes de la teoría del aprendizaje social e instruccional como aportes de la pedagogía.
- 2) Ajuste al enfoque cognitivo-conductual y del aprendizaje social.
- 3) Búsqueda de objetivos adaptativos y de comportamiento pro social de las personas entrenadas.

Más que como intervención clínica o terapéutica, el programa de entrenamiento en habilidades sociales se desarrolla como un conjunto de actividades educativas, de aprendizaje y evolución personal hacia campos reales de desempeño de las personas.

Otro medio dirigido a la comprensión del EHS es contestar a la pregunta ¿por qué una persona se comporta de modo inadecuado en su ámbito social? En este sentido Caballo (2005) responde, porque:

- 1) Su repertorio de respuestas no cuenta con aquellas que se pueden considerar socialmente habilidosas.

- 2) La ansiedad de la persona, en situaciones sociales, inhibe una conducta hábil.
- 3) El concepto que la persona tiene de su desempeño social es negativo.
- 4) La persona no tiene suficiente motivación por un desempeño socialmente apropiado.
- 5) Falta de destreza en la diferenciación de situaciones en las que una forma de conducta sea efectiva.
- 6) Falta de conocimiento de los derechos sociales que asisten a la persona o de sentimientos de seguridad ante ellos; y
- 7) Actuación en un ambiente restrictivo respecto a lo que son las conductas socialmente adecuadas.

En consecuencia, para alcanzar sus objetivos, los programas de EHS deberían trabajar sobre estas restricciones y, para ello, considerar en su configuración los siguientes elementos principales:

- 1) Entrenar las habilidades y mejorar el repertorio de respuestas sociales.
- 2) Reducir la ansiedad social.
- 3) Favorecer la reestructuración cognitiva.
- 4) Entrenar a las personas en la solución de problemas.

La mayor parte de los EHS van dirigidos al primer elemento, es decir a mejorar el repertorio de respuestas socialmente hábiles, por ser el más asequible y tener una base bastante firme en la experiencia social de las personas. En cambio, los tres últimos elementos, demandan programas más elaborados y posiblemente más extensos porque implican cambios más profundos en la persona.

En cuanto a las técnicas que se recomienda utilizar en el EHS, el mismo Caballo (2005) señala que las más destacadas son las siguientes:

1. Ensayo conductual.
2. Modelado.
3. Reforzamiento.
4. Instrucción.
5. Tareas para casa.

2.2.7. Habilidad social en ámbitos laborales

Dentro del repertorio de recursos con que cuenta la persona, la habilidad social es una de las de mayor importancia considerando que sus relaciones con otras personas es algo habitual y constante en su vida.

En su trabajo, la persona debe desempeñarse en tareas técnicas y actividades interpersonales. Estas últimas, lo vinculan con otras personas de su entorno como jefes, compañeros de trabajo y colaboradores de otras áreas, así como con clientes, proveedores y público en general. Estas actividades demandan habilidades sociales.

El trabajo en un mundo sumamente dinámico y cambiante como el de hoy, aumenta la exigencia de una alta interacción con otras personas. Como lo señalan Moreno-Jiménez, Blanco-Donoso, Aguirre-Camacho, Rivas & Herrero (2014) “las nuevas organizaciones se

caracterizan por su virtualidad, interculturalidad y globalidad haciendo necesario el desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades sociales” (p. 585).

Con mayor razón, en empleos y posiciones laborales que se consideran esencialmente interpersonales y en instituciones de servicio, como es el caso de una universidad, las habilidades sociales adquieren una importancia capital dentro del repertorio de competencias que los empleados administrativos deben disponer.

2.3. Definición de términos básicos

Habilidad social

Es un conjunto de conductas expresadas en un contexto interpersonal que se refiere a los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de la persona que se llevan a cabo de forma adecuada a la situación inmediata, con respeto hacia los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras disminuye la probabilidad de futuras dificultades (Caballo, 2005).

Programa PHSE-18

Es un programa dirigido a incrementar el nivel de habilidades sociales en empleados administrativos, que consta de cuatro módulos: fundamento de las habilidades sociales, desarrollo de primeras habilidades sociales, desarrollo de habilidades sociales avanzadas y desarrollo de habilidades sociales relacionadas a los sentimientos, alternativas a la agresión, control del estrés y de planificación (autoría propia).

Empleado administrativo

Es una persona que registra, organiza, archiva, procesa y recupera datos e informaciones relacionadas con el trabajo que se le confía; ejecuta diversas tareas de oficina en especial las que atañen al manejo de datos, operaciones de pago, concertación de entrevistas y atención al público (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Universidad privada

Es una persona natural o jurídica que tiene derecho a la libre iniciativa privada para constituir una persona jurídica, con la finalidad de realizar actividades en la educación universitaria, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar (Ley N° 30220).

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar la influencia que ejerce el Programa PHSE-18 sobre el nivel de las habilidades sociales en un grupo de empleados administrativos de una universidad privada.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de habilidad social en empleados administrativos de una universidad privada, antes de la aplicación del Programa PHSE-18.
- Identificar el nivel de habilidad social en empleados administrativos de una universidad privada, después de la aplicación del Programa PHSE-18.
- Comparar el nivel de habilidad social en empleados administrativos de una universidad privada, antes y después de la aplicación del Programa PHSE-18.

IV. HIPÓTESIS

4.1 Hipótesis general

H₁: El Programa PHSE-18 influye de manera significativa en el nivel de habilidades sociales en empleados administrativos de una universidad privada.

4.2 Hipótesis específicas

H1: El nivel de habilidad social en los empleados administrativos de una universidad privada es inferior antes de la aplicación del Programa PHSE-18.

H2: El nivel de habilidad social en los empleados administrativos de una universidad privada es superior después de la aplicación del Programa PHSE.18.

H3: Existen diferencias significativas en el nivel de habilidad social de los empleados administrativos en una universidad privada, antes y después de la aplicación del Programa PHSE-18.

V. METODO

5. 1 Tipo de investigación

El presente trabajo constituye una investigación de tipo cuantitativo en la dirección señalada por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquella que refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación que recogen datos cuantitativos sobre las variables.

A su vez es una investigación aplicada, dado que según Muñoz (2015) busca utilizar los conocimientos que surgen de la investigación pura para resolver problemas de naturaleza práctica, empírica y tecnológica dirigidos a beneficiar a la sociedad.

En el caso de la presente investigación, se señala que es cuantitativa, ya que utiliza la estadística para comprobar las hipótesis formuladas partiendo de un razonamiento deductivo; y es aplicada pues busca incrementar las habilidades sociales en un grupo de empleados administrativos de una universidad privada, contribuyendo de este modo con un beneficio concreto para la institución.

5. 2 Diseño de la investigación

El diseño del presente estudio es experimental específicamente cuasi experimental, “Pretest - Posttest con un solo grupo” (Alarcón, 2013), dado que es un diseño que mide la variable dependiente, antes y después de administrar el tratamiento experimental, cuya representación gráfica es:

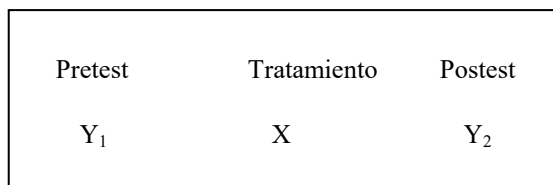


Figura 3. Representación gráfica del diseño de “Métodos y diseños de investigación del comportamiento” por R. Alarcón, 2013, p.195.

Donde:

Y_1 : Medición de la variable dependiente, es decir, aplicación de la Lista de Chequeo de habilidades sociales.

X: Es el tratamiento, es decir, el Programa PHSE-18.

Y_2 : Medición de la variable dependiente, es decir, aplicación de la Lista de Chequeo de habilidades sociales.

5. 3 Variables

Las variables que comprende el presente trabajo son las siguientes:

Variable independiente Programa PHSE-18

Está dirigido a incrementar el nivel de habilidades sociales en empleados administrativos.

Consta de cuatro módulos:

- Fundamento de las habilidades sociales.

- Desarrollo de primeras habilidades sociales.
- Desarrollo de habilidades sociales avanzadas.
- Desarrollo de habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, alternativas a la agresión, el estrés y la planificación.

La duración total es de 9 sesiones distribuidas en 18 horas de trabajo. Cada sesión se desarrolla mediante dinámicas y videos de motivación, explicaciones conceptuales con ayudas visuales; ejercicios de simulación y modelado; reforzamiento; y actividades de aplicación o generalización llamadas “tareas para casa”.

Variable dependiente Habilidad social

Está definida por los resultados obtenidos en la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales, cuyas dimensiones son:

- Primeras habilidades sociales: escuchar, iniciar y mantener una conversación, presentarse y presentar a otras personas.
- Habilidades sociales avanzadas: pedir ayuda, ayudar y participar (trabajar en equipo).
- Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos: comprender los propios sentimientos, comprender a los demás y expresar afecto.
- Habilidades alternativas a la agresión: emplear el autocontrol, defender sus derechos y evitar problemas con los demás.
- Habilidades para hacer frente al estrés: responder al fracaso, responder persuasiones, prepararse para conversaciones difíciles y hacer frente a las presiones de grupo.

- **Habilidades de planificación:** habilidad para tomar decisiones, establecer objetivos, resolver problemas y concentrarse en una tarea.

Variables controladas Historia

Se controló debido a que la duración del Programa PHSE-18 fue breve evitando con esto, cambios significativos en los participantes producidos por eventos externos.

Maduración

No se presentaron cambios o maduración en el organismo de los participantes debido a que fue corto el tiempo que duró el tratamiento experimental.

Fatiga

Se evitó aplicando el Programa PHSE-18 en la mañana y, en lo posible, al inicio de la jornada de trabajo.

Variables de control

Edad de 48 a 65 años.

Tiempo de servicio mínimo 6 meses en la universidad privada.

Variable interviniente

Clima organizacional

Se entiende como las percepciones propias sobre las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo, que producen además diferentes apreciaciones asociadas a valores, posiciones

ideológicas, acceso al poder y a toma de decisiones, normas establecidas, institucionalidad de la organización y prácticas intrínsecas; todas las cuales se traduce en pautas de comportamiento (Espinoza & Jiménez, 2019).

5. 4 Población y muestra

Población

La población de estudio estuvo conformada por 90 empleados administrativos, 36 varones y 54 mujeres, de 48 a 65 años de edad, que laboran en una universidad privada en la ciudad de Lima. A continuación, en la tabla 1, se presentan las principales características de la población.

Tabla 1

Distribución poblacional según sexo y edad

Edad	Sexo				Total	
	Varones		Mujeres		F	%
	f	%	f	%		
48 – 56	21	23.3	29	32.2	50	55.6
57 – 65	15	16.7	25	27.8	40	44.4
Total	36	40.0	54	60.0	90	100.0

Muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, ya que se seleccionaron a los participantes de acuerdo a los conocimientos que se tuvo sobre la población (Garrido, como se citó en Salgado-Lévano, 2018).

La muestra estuvo conformada por 16 empleados administrativos, 4 varones y 8 mujeres, de 48 a 65 años, que laboran en una universidad privada en la ciudad de Lima (ver Tabla 2).

Tabla 2

Distribución muestral según sexo y edad

Edades	Sexo				Total	
	Varones		Mujeres		F	%
	f	%	F	%		
48 – 56	4	25.0	6	37.5	10	61.1
57 – 65	3	18.7	3	18.8	6	38.9
Total	7	43.7	9	56.3	16	100.0

La muestra elegida para esta investigación ha sido seleccionada teniendo en cuenta los siguientes criterios.

Criterios de inclusión:

- Edades se encuentren entre los 48 y 65 años.
- De condición laboral estable o contratado.
- Tiempo mínimo de servicio de seis meses.
- Haber firmado el consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Licencia por enfermedad, pre y post natal o de vacaciones.
- Empleados temporales.
- Haber respondido los instrumentos con errores (doble marca o ítems en blanco).

5.5 Instrumento

En el presente estudio se utilizó la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales de Arnold P. Goldstein traducida por Rosa Vásquez en 1983 y adaptada y estandarizada en el Perú por Ambrosio Tomás Rojas en 1995. El objetivo de esta lista es establecer la competencia y deficiencia que tiene una persona en sus habilidades sociales.

Se trata de una lista de chequeo conductual que evalúa las siguientes habilidades sociales:

Grupo I: Primeras habilidades sociales.

Grupo II: Habilidades sociales avanzadas.

Grupo III: Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos.

Grupo IV: Habilidades alternativas a la agresión.

Grupo V: Habilidades sociales para hacer frente al estrés.

Grupo VI: Habilidades de planificación.

Consta de 50 ítems cuyas opciones de respuesta son cinco:

- 1: Nunca usa esta habilidad.
- 2: Rara vez usa esta habilidad.
- 3: A veces usa esta habilidad.
- 4: A menudo usa esta habilidad.
- 5: Siempre usa esta habilidad.

La valoración de cada respuesta es acorde a la opción elegida y el puntaje total se establece mediante la suma aritmética de los puntajes alcanzados en las 50 respuestas.

Como señala Tomás (1995) sobre la prueba

No existen datos conocidos sobre la validez y confiabilidad de la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales de Goldstein ya que como señala Anicama (1993) este tipo de instrumentos solo describen un conjunto de características conductuales específicas puestos en una escala graduada de medición continua y no requieren tratamiento estadístico; sin embargo, es un objetivo de esta investigación, presentar los primeros datos sobre validez y confiabilidad de dicho instrumento (p. 49).

Sobre la validez del instrumento, Tomás (como se citó en Ochoa, 2017), al realizar el análisis de ítems de la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales, halló correlaciones significativas ($p < .05$, $.01$ y $.001$). Además, cada una de las Escalas componentes obtuvieron una correlación positiva y altamente significativa a un nivel de $p < .001$ con la Escala Total de Habilidades sociales, contribuyendo de una manera significativamente alta a la medición de las Habilidades sociales. Asimismo, la prueba test-retest fue calculada mediante el coeficiente de correlación Producto-momento de Pearson, obteniéndose una $r = 0.6137$ y una $t = 3.011$, la cual es muy significativa al $p < .01$. El tiempo entre la realización del test y el retest tuvo una duración de 4 meses. Con el objetivo de incrementar la precisión de la confiabilidad, se calculó el Coeficiente Alpha de Cronbach, de consistencia interna, obteniéndose Alpha Total $rtt = 0.9244$. Finalmente, todos estos valores demostraron la precisión y estabilidad de la Lista de Chequeo de Habilidades sociales de Goldstein.

5. 6 Manipulación experimental

Programa PHSE-18

Las habilidades sociales son elementos fundamentales en el desarrollo de las personas. A continuación, se presentan la fundamentación teórica, la estructura general y la evaluación del programa.

5.6.1. Fundamentación teórica

Siguiendo a Fernández-Ballesteros (como se citó en Linares & Arteaga, 2017) “un programa es un conjunto especificado de acciones humanas y de recursos materiales que se han diseñado e implantado organizadamente en una determinada realidad social, con el propósito de resolver algún problema que concierne a un conjunto de personas” (p. 60).

El programa PHSE-18, ofrece un conjunto de sesiones debidamente estructuradas, dinámicas de trabajo y materiales, elaborados y seleccionados de acreditadas fuentes, cuyo propósito fundamental es incrementar las habilidades sociales en su desempeño con clientes internos y externos.

La preparación del PHSE-18 ha considerado dos aspectos esenciales:

- 1) El tipo de actividades laborales de los empleados administrativos en las que se requiere el uso de habilidades sociales; y
- 2) Las habilidades sociales que, requeridas por el trabajo de los empleados, estuvieran representadas en la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales.

La secuencia seguida en la elaboración del PHSE-18, ha sido la siguiente:

- 1) Definición de las necesidades de entrenamiento

- 2) Diseño del programa de entrenamiento:
 - a) Objetivo general.
 - b) Objetivos específicos.
 - c) Número de sesiones, tiempos, contenidos y materiales.
 - d) Técnicas a utilizar.
- 3) Aplicación del programa de acuerdo al plan trazado

Esta secuencia se consolidó en una tabla de sesiones cuya composición fue la siguiente: (a) Objetivo general del programa, (b) Número, título y objetivo de cada sesión, (c) Actividades y contenidos, (d) Materiales; y (e) Tiempos.

Las técnicas empleadas en las sesiones del PHSE-18 han sido las siguientes:

- Motivación: el fin es atraer la atención del participante hacia el tema a tratar generando una expectativa de aprendizaje. Junto a la motivación, la justificación destaca la importancia del tema y rescata los conocimientos de los participantes.
- Instrucción: proporciona los conocimientos relativos a cada habilidad mediante definiciones y análisis con el fin de facilitar su comprensión.
- Ejercicios de análisis: ofrecen materiales de reflexión e intercambio de ideas como una ayuda efectiva en la comprensión y paso hacia la representación o modelado.
- Modelado: a través de esta técnica el investigador y los mismos participantes asumen diferentes roles que modelan las habilidades sociales en forma pertinente.
- Ensayo Conductual: consiste en la repetición de la conducta meta con el fin de afianzar los logros obtenidos en el proceso del entrenamiento en habilidades sociales.

- Reforzamiento: es principalmente verbal y explícito, precedido de una retroalimentación sobre la actuación de cada participante.
- Tarea para Casa: se realiza con el objetivo de trasladar lo aprendido y practicado en el aula a la vida del participante.

5.6.2. Estructura general del programa

La estructura general del programa PHSE-18 comprende 4 módulos:

Módulo 1: Fundamentos de las habilidades sociales.

Módulo 2: Desarrollo de primeras habilidades sociales.

Módulo 3: Desarrollo de habilidades sociales avanzadas.

Módulo 4: Desarrollo de habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, alternativas a la agresión, el estrés y la planificación.

El Programa se desarrolló en 18 horas de trabajo distribuidas en 9 sesiones de dos horas de duración cada una durante tres semanas calendario. A continuación, se presenta la estructura general del programa y la tabla de sesiones que comprende el PHSE-18.

Tabla 3

Estructura general del programa de habilidades sociales

Objetivo general: Determinar la influencia que ejerce el Programa PHSE-18 sobre el nivel de habilidades sociales.

Módulo	Objetivos específicos	Número de sesiones	Número de horas
--------	-----------------------	--------------------	-----------------

Módulo 1: Fundamento de las habilidades sociales	Definir habilidades sociales y analizar las habilidades que están en la base de la conducta social: Derechos de las personas, Asertividad y Comunicación	3	6
Módulo 2: Desarrollo de primeras habilidades sociales	Ejercitar las habilidades de “Escuchar” e “Iniciar, mantener y cerrar conversaciones”	1	2
Módulo 3: Desarrollo de habilidades sociales avanzadas	Fortalecer las habilidades de “Pedir ayuda”, “Ayudar” y “Participar (trabajar en equipo)”	2	4
Módulo 4: Desarrollo de habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, alternativas a la agresión, el estrés y la planificación.	Fortalecer las habilidades de “Autocontrol”, “Evitar problemas con los demás” “Planificar” y “Tomar decisiones”	3	6
TOTAL		9	18

5.6.3 Estructura modular del programa

A continuación, se presenta la estructura modular del programa PHSE-18.

Tabla 4

Estructura modular del programa de habilidades sociales

MÓDULO 1: Fundamento de las habilidades sociales						
Objetivo general: Definir habilidades sociales y analizar las habilidades que están en la base de la conducta social: Derechos de las personas, Asertividad y Comunicación.						
SESIONES	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES		TIEMPO
SESIÓN 1 Introducción al programa Derechos de las personas (Primera parte)	Dar bienvenida a los participantes. Crear un ambiente cálido y participativo. Explicar los objetivos y el contenido del programa; Definir el concepto y la utilidad de las habilidades sociales.	- Bienvenida y presentación.	-Facilitador da la bienvenida a los participantes y se presenta. (Apéndice A).	No se requiere		03'
		- Dinámica “Tarjeta de identidad”.	- Se facilita presentación de los participantes mediante la dinámica. (Apéndice B).	-Hojas de papel de colores. -Plumones		12'
		- Exposición: Objetivos y contenido del programa.	- Proyección de diapositivas. (Apéndice C).	- Diapositivas		10'
		- Video de motivación “El puente”.	- Se proyecta video y se intercambia ideas sobre concepto y utilidad de las habilidades sociales. (Apéndice D).	- Video - Pizarra - Plumones		10'
		- Exposición: Definición e importancia de las habilidades sociales. Formación y desarrollo.	-Facilitador expone el tema con ayuda de diapositivas (Apéndice E).	-Diapositivas		15'
		DESCANSO				

SESIONES	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO
Sesión 1 (Segunda parte)	Reconocer los derechos de las personas al relacionarse.	-Video: “Derechos Humanos”	-Se proyecta video e intercambian opiniones; se resalta la importancia de los derechos de las personas en la vida social. (Apéndice F).	- Video - Pizarra - Plumones	10’
		-Exposición: Derechos de las personas ¿Qué son? ¿Cómo influyen en la vida social?	-Facilitador expone el tema con ayuda de diapositivas (Apéndice G)	-Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis: Derechos básicos de las personas.	- Facilitador dirige ejercicio sobre Derechos básicos de las personas. (Apéndice H).	-Diapositiva -Pizarra -Plumones	20’
		-Tarea para casa	-Facilitador indica tareas que se deberán realizar ex sesión.	-Diapositiva	03’
		-Cierre de la sesión	-Se concluirá con un mensaje motivador y una reflexión.	-Diapositiva	02’

SESIÓN 2

La asertividad	Interiorizar la importancia de la asertividad como fundamento de la relación social.	- Video motivacional "La asertividad".	Se proyecta video y se propicia el diálogo sobre la comunicación asertiva (Apéndice I).	- Video - Pizarra - Plumones	10'
		-Exposición: La asertividad	- Facilitador expone sobre la asertividad. (Apéndice J).	-Diapositivas	15'
		- Ejercicios de asertividad: "La lista" y "Representación de situaciones"	- Facilitador dirige sesión sobre casos y situaciones modelando la comunicación asertiva. (Apéndice K y L).	- Diapositiva - Pizarra - Plumones	30'
		DESCANSO			10'
		-Nuevos ejercicios de asertividad	- Se representan casos con cambio de roles, refuerzo y conclusiones. (Apéndice LL).	-Hojas escritas con casos - Pizarra - Plumones	45'
		-Tarea para casa	-Facilitador indica tarea a realizar ex sesión.	-Diapositiva	08'
		-Cierre de la sesión	-Se concluirá con un mensaje motivador y una reflexión.	-Diapositiva	02'

SESIÓN 3					
Comunicación verbal	Reconocer la importancia y practicar la comunicación verbal y no verbal.	-Dinámica grupal “Formación del cuadrado” como motivación al tema de la comunicación.	-Realización de la dinámica grupal: “Formación del cuadrado” (Apéndice M).	Sobres con piezas del rompecabezas.	15’
Comunicación no verbal		-Exposición sobre la comunicación verbal	-Facilitador instruye sobre la comunicación verbal. (Apéndice N).	Diapositivas Pizarra Plumones	15’
		-Ejercicios de análisis “Con todo lujo de detalles” y “Formas de decir las cosas”	-Facilitador conduce y modela sobre situaciones de comunicación verbal. (Apéndices O y P).	Ninguno	30’
		-DESCANSO			10’
		-Exposición sobre la comunicación no verbal	-Facilitador expone sobre la comunicación no verbal (Apéndice Q).	Diapositivas Pizarra Plumones	15’
		-Ejercicios de análisis: “Estatuas de deportes” y “Expresiones faciales”	-Facilitador conduce sesión de representación y modelado de diversas situaciones usando el no verbal. (Apéndice R y S).	Hojas impresas con expresiones faciales	30’
		-Tarea para casa	-Revisión tarea de sesión anterior. Indicación de tarea para tema de la presente sesión.	Ninguno	8’
		-Cierre de la sesión	-Se concluirá con mensaje motivador y reflexión.	Diapositiva	2’

MÓDULO 2: Desarrollo de primeras habilidades sociales

Objetivo general: Ejercitar las habilidades de “Escuchar” e “Iniciar, mantener y cerrar conversaciones”

SESIONES	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO
SESIÓN 4 Primeras habilidades sociales	Comprender el concepto de habilidades sociales básicas. Desarrollar las habilidades de Escuchar e Iniciar/mantener/cerrar conversaciones	-Video de motivación: La escucha activa	- Se presenta el video ¿en qué consiste?” y se intercambian ideas (Apéndice T)	- Video	10’
		- Exposición: Habilidades sociales básicas. Escuchar	- Facilitador explica concepto y alcances de las habilidades sociales básicas y habilidad de Escuchar (Apéndice U).	- Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis: Escucha activa	- Se representan situaciones, modela, corrige y refuerza conductas sobre Escuchar. (Apéndice V).	- Pizarra - Plumones	30’
		DESCANSO			10’
		-Exposición sobre: Iniciar/mantener/cerrar conversaciones.	- Facilitador explica el tema con ayuda de diapositivas. (Apéndice W).	-Diapositivas	15’
		-Representación “La entrevista”: Inicio, mantenimiento y cierre de conversaciones.	-Se conduce representación: “La entrevista” con modelado. (Apéndice X).	- Diapositiva - Plumones - Pizarra	30’
		-Tareas para casa	-Se revisa tareas de la sesión anterior e indica tareas sobre sesión de hoy.	-Diapositiva	08’
		-Cierre de la sesión	-Se concluirá con mensaje motivador y una reflexión	-Diapositiva	02’

MÓDULO 3: Desarrollo de habilidades sociales avanzadas

Objetivo general: Fortalecer las habilidades de “Pedir ayuda”, “Ayudar”, “Participar (trabajar en equipo)”

SESIONES	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO
SESIÓN 5 Habilidades sociales avanzadas (Primera parte)	Comprender el concepto de habilidades sociales avanzadas. Desarrollar las habilidades avanzadas de: Pedir ayuda y Ayudar.	- Video motivacional: “El arte perdido de pedir ayuda”	- Se proyecta video e inter cambia opiniones sobre pedir ayuda. (Apéndice Y).	- Video	10’
		-Instrucción: Concepto de habilidades sociales avanzadas y alcances de Pedir ayuda	- Facilitador expone concepto y utilidad de habilidades sociales avanzadas y de Pedir Ayuda (Apéndice Z).	- Diapositivas	15’
		-Dinámica grupal: “Pedir ayuda”.	-Facilitador conduce y modela representación de situaciones sobre Pedir ayuda (Apéndice A1).	- Diapositiva - Pizarra - Plumones	30’
		- DESCANSO			10’
		-Ejercicio de análisis “Las tres urnas” y “Las dos sillas”.	-Se realiza ejercicio y practica la empatía y Ayuda a los demás (Apéndice A2 y A3).	- Diapositiva - Cajas o urnas - Dos sillas - Pizarra y plumones	35’
		- Exposición sobre la Empatía	-Facilitador expone sobre la empatía y la ayuda a los demás. (Apéndice A4).	- Diapositivas - Pizarra - Plumones	15’
		-Tareas para casa	-Se repasa tareas de sesión anterior e indican temas de hoy.	-Diapositiva	08’
		-Cierre de la sesión	- Se concluirá con un mensaje motivador y una reflexión.	-Diapositiva	02’

SESIÓN 6 Habilidades sociales avanzadas (Segunda parte)	Desarrollar la habilidad Participar (trabajar en equipo).	Video motivacional “Trabajo en equipo”	Video y opiniones de los participantes sobre la participación y el trabajo en equipo (Apéndice A5).	Video	10’
		-Exposición: Concepto y alcances de la participación y el trabajo en equipo	- Facilitador expone concepto y utilidad práctica de la participación y el Trabajo en equipo (Apéndice A6).	- Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis “La fotografía”	-Facilitador conduce representación de ejercicio sobre situaciones de trabajo en equipo (Apéndice A7).	-Diapositiva	25’
		- DESCANSO			10’
		- Dinámica grupal: “La torre de papel”.	-Facilitador conduce dinámica y propicia discusión sobre trabajo en equipo. Se modela el equipo efectivo. (Apéndice A8).	-Diapositiva - Pizarra - Plumones	30’
		-Ejercicio de análisis: “Características de mi equipo”	-Se realiza el análisis, se discute y llega a conclusiones (Apéndice A9)	-Diapositiva	20’
		-Tareas para casa	-Se revisa las tareas de la sesión anterior y se indican temas para prácticas correspondientes a la sesión de hoy.	-Diapositiva	08’
		-Cierre de la sesión	- Se concluirá con un mensaje motivador y una reflexión.		02’

MÓDULO 4: Desarrollo de habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, alternativas a la agresión, el estrés y la planificación

Objetivo general: Fortalecer las habilidades de “Auto control” “Evitar problemas con los demás” y “Tomar decisiones”

SESIONES	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO
Sesión 7 Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos	Comprender y desarrollar habilidades relacionadas con los sentimientos propios y de los demás.	- Video motivacional: “Conoce tus sentimientos”	- Video y opiniones de los participantes. (Apéndice A10).	- Video	10’
		-Instrucción: Conocer y expresar sentimientos	- Facilitador expone concepto y utilidad de esta habilidad (Apéndice A 11).	- Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis: “Dibujando sentimientos”	-Se conduce ejercicio facilitando la expresión (Apéndice A 12).	-Pizarra -Plumones	30’
		- DESCANSO			10’
		- Exposición: Compresión de sentimientos de los demás.	-Facilitador expone concepto y aplicación de esta habilidad. (Apéndice A13).	-Diapositivas	15’
		-Ejercicios de análisis: “Trueque de secretos”	-Facilitador conduce ejercicios y representaciones (Apéndice A 14)	- Diapositiva - Pizarra - Plumones	30’
		-Tarea para casa	-Revisión tarea anterior e indicación de temas sobre sesión de hoy.	-Diapositiva	08’
		-Cierre de la sesión	- Se concluirá con un mensaje motivador y una reflexión.	-Diapositiva	02’

SESIÓN 8 Habilidades sociales alternativas a la agresión.	Desarrollar las habilidades alternativas a la agresión: emplear el autocontrol y evitar problemas.	- Video motivacional: “Inteligencia Emocional: Cómo controlar tus emociones”	- Video y opiniones de participantes sobre control emocional en la vida social (Apéndice A 15).	- Video	10’
		-Instrucción: Auto control	- Facilitador expone concepto y utilidad práctica del autocontrol (Apéndice A 16).	- Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis: “Un cliente agresivo”	-Facilitador conduce caso mediante representación y modelado sobre auto control (Apéndice A 17).	- Caso escrito - Pizarra - Plumones	25’
		- DESCANSO			10’
		- Exposición sobre evitar problemas con los demás.	-Facilitador expone concepto y aplicación de esta habilidad en la vida y el trabajo. (Apéndice A 18)	-Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis y representación de situaciones sobre evitar problemas con los demás.	-Escenificación y modelado de situaciones de trabajo sobre esta habilidad. (A 19).	- Pizarra - Plumones	30’
		-Tareas para casa	-Se revisa tema de sesión anterior e indica tema según sesión de hoy.	-Diapositiva	08’
		-Cierre de la sesión	- Se concluirá con un mensaje motivador y una reflexión.	-Diapositiva	02’

SESIÓN 9	Desarrollar las habilidades de planificación: tomar decisiones.	- Video motivacional “Planeación estratégica participativa”	- Video y opiniones de los participantes. (Apéndice A 20)	- Video	10’
Habilidades sociales de planificación.		-Instrucción: Concepto y utilidad de la habilidad de Planificación.	- Facilitador expone concepto y utilidad práctica de la Planificación (Apéndice A 21).	- Diapositivas	15’
		-Ejercicio de análisis: “Planificación”.	-Facilitador conduce ejercicio de elaboración y casos de aplicación de planificación (Apéndice A 22).	- Hojas en blanco - Pizarra -Plumones	25’
		- DESCANSO			10’
		-Ejercicio de análisis: “Sobrevivir”	-Se análisis sobre la habilidad toma de decisiones (Apéndice A 23).	- Hoja con caso - Hojas en blanco. - Pizarra - Plumones	20’
		-Tareas finales y seguimiento	-Se indican temas finales para práctica y seguimiento.	- Pizarra - Plumones	10’
		-Cierre de la sesión y del programa.	- Se concluirá con un trabajo de grupo y una reflexión. (Apéndice A 24).	-Cartulinas -Plumones - Diapositiva	25’

5.6.4. Evaluación del programa

Tomando como referencia a Fernández-Ballesteros (como se citó en Salgado-Lévano, 2018), la evaluación del programa se hace en tres etapas, que a continuación se desarrollan en base a la autora mencionada.

5.6.4.1. Evaluación del programa

Que comprende la pertinencia y suficiencia.

Pertinencia

Esta evaluación corresponde al análisis, basado en datos empíricos, de los problemas y necesidades específicas de la población a la que está dirigido el programa.

En el caso del PHSE-18, se ha partido del análisis de las necesidades reales de los empleados de la institución en la que se ha intervenido y de los resultados del pre test aplicado. Ambas informaciones sustentaron consistentemente la pertinencia de la aplicación del programa de habilidades sociales al haberse encontrado un bajo nivel en habilidades sociales en el personal administrativo.

Suficiencia

La suficiencia de un trabajo se revela cuando:

- Hay un marco teórico claramente establecido.
- Han quedado explicitados los objetivos del programa.
- Se ha especificado el tipo y calidad de los recursos a utilizar.

- Se ha considerado las características de los participantes.
- Se ha especificado el diseño del programa.

Aplicando estos requerimientos al PHSE-18, se afirma que quedaron claros y definidos: el marco teórico y los objetivos del programa; los recursos humanos y materiales previstos; las características de los participantes; y las especificaciones que se siguieron en el diseño del programa.

5.6.4.2. Evaluación formativa (de proceso o implantación del programa)

Se refiere a los medios empleados para evaluar el avance del programa a fin de establecer si la respuesta de los participantes es satisfactoria en cuanto a comprensión e interés y si no se hubiere presentado algún obstáculo en la secuencia de las sesiones tal como se planificó.

En el caso de la aplicación del PHSE-18, se elaboró un cuestionario con 5 preguntas y un espacio para sugerencias. Esta encuesta se aplicó en la tercera sesión dando buenos resultados ya que los participantes expresaron su interés en el programa, las dinámicas y discusiones en grupo y la aproximación mediante simulación, a las situaciones reales de su trabajo. A continuación, se presenta el cuestionario utilizado.

Cuestionario

Las siguientes son preguntas para que usted exprese cómo ve el programa de habilidades sociales en que está participando. Muchas gracias por sus respuestas.

1. Díganos ¿Cómo encuentra el programa en que está participando?:

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

2. ¿Qué aspecto del programa le ha parecido más destacado?
3. ¿Cómo calificaría el desempeño del Facilitador?
 - a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo
4. ¿Cómo ve el papel de los participantes?
 - a) Muy activo
 - b) Activo
 - c) Pasivo
 - d) Muy pasivo
5. ¿Qué sugerencias le gustaría hacer?

Además, en forma permanente, el investigador estuvo atento a las conductas de los participantes que pudieran expresar algún tipo de inquietud, malestar o necesidad durante las sesiones, con el fin de atenderlas oportunamente.

5.6.4.3. Evaluación de los resultados

Eficacia: se refiere al grado de logro de los objetivos propuestos. Cuando posterior a la implantación del programa, los objetivos establecidos han sido alcanzados, se considera que el programa es eficaz.

En este sentido, el programa PHSE-18 ha aumentado de manera significativa el nivel general de habilidades sociales de los participantes, por lo que se puede decir que se alcanzaron los objetivos propuestos, es decir, ha sido eficaz.

Efectividad: la evaluación de la efectividad tiene por objetivo establecer, si independientemente de los objetivos formulados, el programa ha conseguido efectos positivos.

Por lo expuesto, se aprecia una diferencia entre el nivel de habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa PHSE-18, por lo que se puede afirmar que ha sido efectivo.

5.7. Validez del programa

El concepto de validez en investigación, se halla ligado a los de similitud y correspondencia, como consecuencia del afronte hipotético, entre una intervención y sus resultados previsibles. Se consideran los dos tipos de validez reconocidos, interna y externa, para tener la seguridad de estar llevando a cabo un trabajo sustentable.

Validez interna

Para comprender este criterio, Kerlinger (1975) plantea que es la respuesta a la pregunta “¿causó la manipulación experimental una diferencia realmente significativa?” (p. 229). Mientras que Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que validez interna es la “confianza en los resultados”. (p. 148). Y, más recientemente, Alarcón, (como se citó en Salgado-Lévano, 2018, p.100) precisa que “se refiere al hecho de que las conclusiones e inferencias que se realicen en una investigación experimental se basan en las relaciones entre las variables bajo estudio y que no puedan explicarse por interpretaciones alternativas que invalidarían los resultados”.

Ajustado a este criterio, el programa PHSE-18 ha demostrado validez interna en tanto los resultados de la comparación entre pretest y posttest han sido positivos, habiéndose demostrado un incremento significativo de las habilidades sociales de los integrantes de la muestra sometida a la intervención experimental.

Validez externa

En la misma línea apreciativa, para Kerlinger (1975) la validez externa “significa representatividad o generalizabilidad” (p. 229) proponiendo la pregunta “¿a qué poblaciones se puede generalizar?” (p. 229-230). De forma análoga, Hernández et al. (2014) expresan que “La validez externa se refiere a qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales, así como a otros participantes o poblaciones” (pág. 148). Y, finalmente, Alarcón (como se citó en Salgado-Lévano, 2018) enfatiza “Es útil formular algunas preguntas para analizar la validez externa, por ejemplo: ¿hasta qué punto se pueden generalizar los hallazgos obtenidos?, ¿qué tan representativos son los resultados? Y ¿a qué poblaciones se pueden hacer extensivos los datos hallados?” (p.103).

De acuerdo a este criterio de validez externa, se está en condiciones de afirmar que el programa PHSE-18 es aplicable a muestras similares a las utilizadas en esta investigación.

5.8 Procedimiento

Coordinaciones previas

- Se pidió autorización a la Universidad para llevar a cabo el trabajo.
- Se solicitó el horario de trabajo de los empleados de la Universidad para ver las horas en que se aplicará el programa de intervención.

- Se recogió la información básica sobre el personal de la Universidad: sexo, edad, número y distribución, así como antigüedad en el puesto.

Presentación

La presentación ante los participantes del Programa de habilidades sociales se hizo de forma verbal bajo el siguiente texto:

“Buenos días, mi nombre es José Marcos Rueda y estoy realizando un estudio acerca de la importancia de las habilidades sociales en el trabajo de los empleados administrativos de la Universidad. Les pido su mayor colaboración en el sentido de participar de la forma más amplia posible en el programa de intervención, durará tres semanas y será de nueve sesiones de dos horas cada una por cada semana. Se hará en horario conveniente para todos. Si tienen alguna pregunta que hacerme, estoy a sus órdenes”.

Consentimiento informado del pretest

Se pidió a los participantes su consentimiento para participar en el estudio, brindándoles información detallada sobre la investigación. En el Apéndice A 25 se presenta el consentimiento informado aplicado en el pretest.

Aplicación de las condiciones del pretest

Se aplicó la “Lista de Chequeo de Habilidades Sociales” a fin de obtener los puntajes y el nivel que correspondiera a cada empleado. La aplicación fue colectiva, llevándose a cabo en las instalaciones de la universidad privada y fue conducida por el autor del estudio (sin necesidad de contar con personal de apoyo).

Consentimiento informado del tratamiento experimental

Como se aprecia en el apéndice A 26 se aplicó el consentimiento informado donde se especificó el nombre del investigador, el objetivo del estudio, el procedimiento que se iba a seguir durante la aplicación del tratamiento, brindándole al final datos de contacto del investigador, en el caso que tuvieran dudas, preguntas o consultas que quisieran realizar.

Aplicación del tratamiento experimental

Se aplicó el Programa PHSE-18 de habilidades sociales a empleados administrativos de la universidad privada, bajo situación controlada evitando interferencias de variables extrañas. La aplicación del programa PHSE-18 estuvo a cargo del autor de la tesis. No requiriéndose personal de apoyo.

El primer módulo se trabajó en tres sesiones; el segundo módulo en una sesión; el tercer módulo duró dos sesiones; y el cuarto módulo tuvo un término de tres sesiones.

Cada sesión tuvo una duración de dos horas con un intermedio de 10 minutos.

Antes de empezar el programa, se informó a los participantes sobre la naturaleza, los objetivos y las actividades previstas, creando un clima de sinceridad y confianza. Es muy importante que el participante comprenda los principios del entrenamiento en habilidades sociales, se muestre de acuerdo con el programa, participe activamente e incluso ayude a otros integrantes del grupo en las actividades planteadas durante el programa..

Las técnicas que se utilizaron fueron:

- Motivación: se utilizaron videos y/o dinámicas alusivas al tema. Los participantes opinaron, debatieron brevemente y se generó la necesidad de aprendizaje.
- Instrucción: se emplearon ayudas didácticas, como diapositivas, pizarra y rota folios al momento de dar las instrucciones.
- Ejercicios de análisis: se llevaron a cabo con la finalidad de propiciar ideas y aportes sobre los contenidos tratados.
- Modelado: se utilizó con el objetivo de que los participantes representarán las habilidades sociales con el fin de que capten, asimilen y se entrenen en su ejecución.
- Ensayo conductual: el participante tuvo oportunidad de practicar la habilidad materia de la instrucción. Para ello se utilizaron pautas o argumentos y, también, propuestas de los participantes acordes a su ámbito real de trabajo. Una adición muy útil a la instrucción fue el cambio de roles facilitando la comprensión empática.
- Reforzamiento: fue hecha por el propio investigador y los mismos participantes con la finalidad de incrementar las habilidades sociales que se trabajaron.

- Tarea para casa: con el fin de que se extrapolen lo trabajado en el ambiente experimental a su realidad cotidiana, se les pidió a los participantes que aplicarán lo aprendido en su casa.

Aplicación de postest

Después de concluido el tratamiento experimental, se volvió a aplicar la “Lista de Habilidades Sociales” bajo las mismas condiciones que fueron aplicadas en el pretest.

VI. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación, los mismos que se obtuvieron mediante el uso del Software IBM SPSS versión 25, el cual se empleó para realizar el análisis descriptivo y posteriormente llevar a cabo el análisis inferencial para la contrastación de las hipótesis de investigación.

Análisis descriptivo

Como se aprecia en la tabla 5, el análisis descriptivo de las puntuaciones obtenidas en el test de Habilidades Sociales de Goldstein muestra las medidas que incluyen el promedio antes y después de la aplicación del programa PHSE-18 y sus respectivas medidas de dispersión tanto para el puntaje total como para cada una de las dimensiones.

Se puede observar que los resultados del pretest se ubican en el nivel bajo el promedio en habilidades sociales en general. Igualmente, los resultados de cada una de las seis dimensiones de la prueba de habilidades sociales se hallaron por debajo de la media: 28.9 en primeras habilidades sociales, 22.9 en habilidades sociales avanzadas, 22.7 en habilidades relativas a los sentimientos, 34.8 en habilidades alternativas a la agresión, 39.8 en habilidades para hacer frente al estrés y 31.2 en habilidades sociales de planificación.

En cuanto a desviación estándar, los puntajes en el pretest en general y en cada una de las seis dimensiones exploradas son favorables entre tres y nueve puntos de la dispersión alrededor de la media.

Se puede apreciar que, en general, los puntajes promedio después de la aplicación del programa son superiores en la mayoría de los casos.

Tabla 5

Descriptivos de las variables antes y después de la aplicación del programa

Variabes	N	M_{antes}	DE_{antes}	$M_{después}$	$DE_{después}$
HHSS	16	180	(24.5)	205	(23.6)
PHS	16	28.9	(5.28)	33.9	(3.74)
HSA	16	22.9	(3.02)	25.5	(3.83)
HSRS	16	22.7	(4.87)	27.1	(5.26)
HAA	16	34.8	(3.15)	38.4	(3.07)
HSE	16	39.8	(9.26)	44.8	(8.42)
HSP	16	31.2	(5.11)	34.9	(4.94)

Nota: N: Total de participantes; M: Media; DE: Desviación estándar, HHSS: Habilidades sociales, PHS: Primeras habilidades sociales, HSA: Habilidades sociales avanzadas, HSRS: Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, HAA: Habilidades alternativas a la agresión, HSE: Habilidades para hacer frente al estrés HSP: Habilidades de planificación.

Respecto a la hipótesis específica 1

Como se aprecia en la figura 4, en relación a la distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades sociales antes de la aplicación del programa PHSE-18, se halló que sólo un 6% posee un nivel debajo del promedio en habilidades sociales antes de la aplicación del Programa PHSE-18. Por lo que se acepta la hipótesis nula, es decir, se interpreta que no existe un nivel inferior de habilidad social en los empleados administrativos de una universidad privada, antes de la aplicación del Programa PHSE-18.

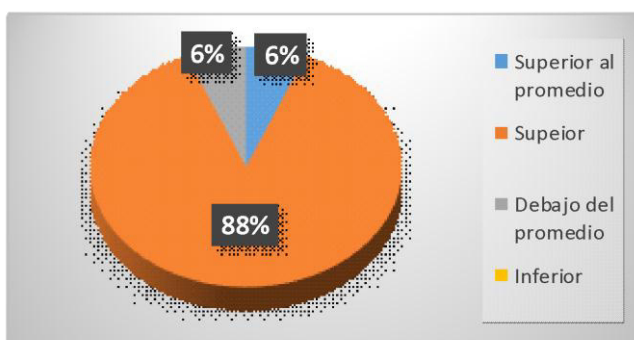


Figura 4. Distribución de frecuencias de las habilidades sociales antes del programa.

Respecto a la hipótesis específica 2

Como se puede apreciar en la figura 5, los resultados del posttest permiten señalar que el 100% se halla en el nivel superior de desempeño en habilidades sociales. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se interpreta que el nivel de habilidad social en los empleados administrativos de una universidad privada, es superior después de la aplicación del Programa PHSE-18.

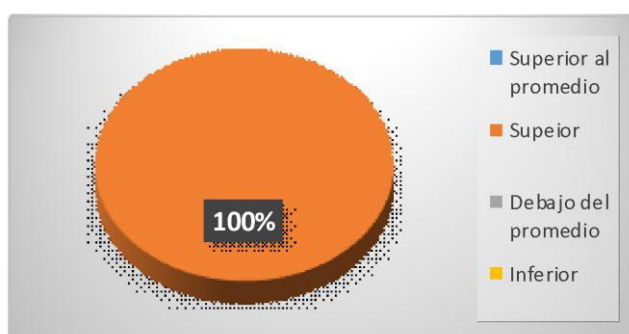


Figura 5. Distribución de frecuencias de las habilidades sociales después del programa.

Análisis inferencial

Previo al análisis inferencial fue necesario realizar la prueba de normalidad, y se incluyen otras medidas que permiten evaluar la distribución de los datos de forma más precisa.

En la tabla 6, se presentan los índices de asimetría (A_s) y curtosis (k) para el puntaje total y sus dimensiones (antes y después). En general los valores antes de la aplicación del programa PHSE-18 se encuentran dentro de los márgenes ± 1.5 ; sin embargo, los índices A_s y K , después de la aplicación del programa, indican cierta asimetría en las puntuaciones. No obstante, para obtener un estimador más fiable se empleó la Prueba de Normalidad

Poblacional de Shapiro-Wilk ($n < 50$) para la diferencia de puntuaciones del pretest y postest, lo cual permite señalar que los resultados arrojan que las puntuaciones analizadas presentan una distribución normal.

Tabla 6

Índices de asimetría y curtosis - Prueba de normalidad de la diferencia entre el pretest y postest

VARIABLES	As_{Antes}	$As_{Despues}$	k_{Antes}	$k_{Despues}$	$w_{Pre-Pos}$	p
HHSS	-0.04	-0.08	-0.07	-1.03	0.96	$p > .05$
PHS	-0.77	-0.26	1.03	-0.39	0.98	$p > .05$
HSA	-0.15	-1.90	-1.43	4.76	0.97	$p > .05$
HSRS	0.16	-1.08	0.47	0.61	0.99	$p > .05$
HAA	-0.41	0.45	-0.21	-0.62	0.95	$p > .05$
HSE	-0.43	0.23	0.23	-1.23	0.97	$p > .05$
HSP	0.04	-0.97	-1.18	0.26	0.94	$p > .05$

Nota: As : Asimetría, K : curtosis, w : Shapiro Wilk, p : significancia, HHSS: Habilidades sociales, PHS: Primeras habilidades sociales, HSA: Habilidades sociales avanzadas, HSRS: Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, HAA: Habilidades alternativas a la agresión, HSE: Habilidades para hacer frente al estrés, HSP: Habilidades de planificación.

En consecuencia, la prueba estadística pertinente para la contrastación de las hipótesis de investigación es la t de student para muestras relacionadas, y su respectiva prueba de significancia estadística, además del tamaño de efecto (d de Cohen).

Respecto a la hipótesis general

Como se puede visualizar en la tabla 7, se observa un promedio superior luego de la aplicación del programa confirmándose que existen diferencias estadísticamente significativas ($t=6.18$, $p < .001$), las cuales son superiores luego de la aplicación del programa PHSE-18 con un tamaño de efecto grande ($d > .80$). Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula, es

decir, se interpreta que el Programa PHSE-18 ha influido de manera significativa en el nivel de habilidades sociales en empleados administrativos de una universidad privada.

Tabla 7

Comparación de las habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa

Variable	M (DE) _{pos}	M (DE) _{pre}	t	Gl	p	d
HHSS	204.5 (23.64)	180.3 (24.53)	6.18	15	$p < .001$	1.54

Nota: M : media, t : t de student, Gl : grados de libertad, p : significancia, d : d de Cohen, HHSS: Habilidades sociales.

Respecto a la hipótesis específica 3

Se puede observar en la tabla 8, los índices de comparación entre las seis dimensiones de las habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa PHSE-18, hallándose un valor t más alto acompañado de d corresponde a la dimensión PHS (Principales Habilidades Sociales) y el más bajo corresponde a HSA (Habilidades Sociales Avanzadas).

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se interpreta que existen diferencias significativas en el nivel de habilidad social de los empleados administrativos en una universidad privada, antes y después de la aplicación del Programa PHSE-18, debido a que se han encontrado diferencias significativas en todas las dimensiones.

Tabla 8

Comparación de las dimensiones de las habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa

Variables	M (DE) _{pos}	M (DE) _{pre}	t	gl	p	d
PHS	33.9 (3.74)	28.9 (5.28)	5.45	15	$< .001$	1.363
HSA	25.5 (3.83)	22.9 (3.02)	2.23	15	$< .050$	0.558
HSRS	27.1 (5.26)	22.7 (4.87)	4.17	15	$< .001$	1.043
HAA	38.4 (3.07)	34.8 (3.15)	4.18	15	$< .001$	1.046

HSE	44.8 (8.42)	39.8 (9.26)	3.08	15	<.001	0.77
HSP	34.9 (4.94)	31.2 (5.11)	3.02	15	<.001	0.755

Nota: PHS: Primeras habilidades sociales, HSA: Habilidades sociales avanzadas, HRSR: Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos, HAA: Habilidades alternativas a la agresión, HSE: Habilidades para hacer frente al estrés, HSP: Habilidades de planificación.

VII. DISCUSIÓN

En la presente discusión se analizan e interpretan los resultados en base a los siguientes criterios, en primer lugar, se lleva a cabo el análisis de las implicancias de los resultados, en segundo lugar, se efectúa la contrastación con estudios similares, en tercer lugar, se abordan las limitaciones del estudio y por último se plantea el aporte a la comunidad científica.

Análisis de las implicancias de los resultados

En esta investigación, se ha comprobado que el programa PHSE-18 incrementa en forma significativa, las habilidades sociales de los empleados administrativos en una universidad privada.

Antes de la aplicación del programa PHSE-18, el nivel de habilidades sociales de los participantes era inferior a la media, mientras que fue encima de la media después de la aplicación del citado programa. De este modo, se comprueba que las diferencias encontradas entre el nivel de habilidades sociales antes y después de la aplicación del programa PHSE-18 son significativas.

Cabe señalar que el programa PHSE-18, ha alcanzado resultados favorables en las seis dimensiones de las habilidades sociales implicadas en el estudio. De manera particular, se han verificado progresos en las denominadas “Primeras habilidades sociales” y sus respectivas sub dimensiones “Escuchar” e “Iniciar, mantener y cerrar conversaciones”. Dentro de estas sub

dimensiones, se encuentran comprendidos comportamientos sociales que son relevantes en el desempeño laboral de los empleados administrativos como demostrar respeto a la persona, asumir actitudes asertivas, cultivar la escucha activa, tomar en cuenta la parte no verbal de la comunicación y expresar las ideas con claridad y adecuación a cada situación.

Durante las sesiones, se han estudiado y rectificado las fallas y deficiencias en la comunicación interpersonal, principalmente al escuchar y atender lo que, siendo elementos básicos de la relación entre personas, dificulta el éxito de la misma. Los ajustes del comportamiento en cuanto a escuchar y conversar se han realizado mediante técnicas de simulación y modelado, así como de propuestas de práctica y generalización a la conducta en el trabajo mediante las denominadas “tareas para casa”.

Ha sido interesante, también, propiciar, durante los ejercicios, el cambio de una posición pasiva de la persona al escuchar a otra que tiene posición activa utilizando la observación de los elementos, como gestos y ademanes, que acompañan al hablar, tanto del emisor como de su interlocutor. En tal sentido, los ejercicios realizados fueron muy claros en cuanto a la diferencia en la actitud del interlocutor cuando “se le oye”, atiende de forma convencional y “por compromiso” a cuando se le escucha de forma activa; no se tienen dudas de que hay aquí un beneficio concreto y directo sobre el desempeño laboral de los participantes, por lo que es un aporte importante que se puede extender a muestras similares a las comprendidas en esta investigación.

Los resultados alcanzados, también han mostrado incremento significativo en la dimensión “Habilidades sociales relacionadas con los Sentimientos” a la que puede

considerarse de difícil abordaje en tanto toca a la parte emocional de las personas que interactúan socialmente y sobre la que se ejercen restricciones auto impuestas y también creencias, bastante frecuentes, de que deben mantenerse en la esfera personal, no social.

La mejora en “Comprender los sentimientos propios y los sentimientos de los demás”, reflejada en los resultados cuantitativos, se ha expresado durante las sesiones en forma de disposición de los participantes a profundizar en la parte emocional entendiendo que, mediante esta, es posible alcanzar un mayor nivel de comprensión propia y de las personas con las que se interactúa. El trabajo sobre la dimensión afectiva del colaborador es recomendable en los programas de desarrollo de habilidades sociales, como el PHSE-18, a fin de incrementar la comprensión y efectividad interpersonal cuando un empleado se desempeña en una institución de servicio.

Hasta hace algunos años, se aconsejaba excluir la dimensión emocional y afectiva en la apreciación y el desarrollo de las personas en las organizaciones, al considerarse que esta dimensión corresponde a la esfera individual e íntima, apartada del trabajo. La realidad demuestra lo contrario, es decir que, en el estudio y desarrollo de los trabajadores en las organizaciones, es correcta la inclusión de la dimensión emocional y afectiva en cuanto conduce a una visión integral y humanística del trabajo y búsqueda de resultados positivos en el desempeño laboral. Eso es particularmente importante, cuando se trata de instituciones de servicio, como es el caso de la presente investigación, en donde el comportamiento de las personas que trabajan en ella, en sus diferentes segmentos, ganan en calidad al manejar adecuadamente los elementos relativos a la comprensión afectiva.

En la aplicación del programa PHSE-18, también se ha registrado un aumento significativo en la dimensión denominada “Habilidades Alternativas a la Agresión”, que comprende las sub dimensiones “Autocontrol” y “Evitar problemas con los demás”. Es importante detenerse un poco más en estas dimensiones de las habilidades sociales, abordadas durante esta investigación, siendo conscientes que su complejidad y profundidad ameritan una dedicación mayor.

De hecho, hay intervenciones que investigan y desarrollan, de manera especial, cada una de estas dimensiones, estableciéndose como motivo y centro de su trabajo. En este estudio, además se ha abordado el estrés mediante la práctica de técnicas de control impulsivo, relajamiento y toma de conciencia del estado emocional en que se halla un empleado, al entrar en contacto con el público. De este modo, se buscó reforzar la confianza de los participantes en cuanto a conseguir un manejo personal adecuado cuando aparecen formas de agresión o de estrés que pudieran perturbar sus relaciones y, por tanto, su comportamiento en su posición laboral de servicio.

Es importante acotar, también que, al trabajar la dimensión de habilidades de planificación, concretamente en “toma de decisiones” se buscó que los participantes manejen en forma pertinente las diferentes fases del proceso que implica resolver situaciones laborales complejas o que requieran atención dirigida a los públicos tanto internos como externos, que pudieran repercutir en la calidad del servicio que brinda la universidad.

Por su parte, en la dimensión denominada “Habilidades Sociales Avanzadas”, que comprende las sub dimensiones “Pedir Ayuda”, “Ayudar” y “Participar (trabajar en equipo)”, el presente estudio ha registrado un incremento menor en comparación a las otras dimensiones de habilidades sociales abordadas. Sobre estos resultados, es conveniente señalar que esta dimensión, “Habilidades sociales avanzadas”, y sus respectivas sub dimensiones, constituyen comportamientos laborales complejos y representan la madurez social de la persona en términos de su apertura, confianza en la relación y comunicación social, compenetración con los demás y alto involucramiento en el trabajo. Así, en las simulaciones y los ejercicios realizados durante las sesiones, para abordar la sub dimensión “Participar (trabajar en equipo)”, fue evidente la tendencia de los participantes a preferir la forma individual de trabajo en comparación con la grupal; asimismo, se pudo observar sus reacciones de admiración y sorpresa cuando los resultados de tales simulaciones demostraron la eficacia del desempeño grupal y participativo, por encima de los obtenidos de forma individual. Al haberse alcanzado un incremento menor en esta dimensión “Habilidades sociales avanzadas”, se genera la necesidad de establecer y validar las causas de este fenómeno en nuevas investigaciones. sin dejarlas de referir a factores culturales y estímulos del entorno, social y laboral.

Vistos de forma integral, los resultados del estudio son positivos y fortalecen la voluntad de continuarlos en cuanto a habilidades sociales y la aplicación del programa PHSE-18, en el ámbito de la investigación científica. Su implicancia sobre el desempeño laboral de los empleados administrativos de la universidad, el clima laboral de la institución y la salud emocional de los trabajadores es un aspecto relevante en tanto estos trabajadores constituyen un segmento importante en la gestión universitaria con roles y actividades en las que la

habilidad social es un recurso de primer orden en la atención de calidad al público, tanto interno como externo.

Asimismo, sería conveniente que la percepción de los beneficios de la aplicación del programa como el PHSE-18 motive a las autoridades de la institución a incorporarlos como parte de sus políticas de gestión y desarrollo de personas, incrementando la capacitación de estos colaboradores en habilidades sociales y la investigación científica en esta materia.

Contrastación con estudios similares

Castañeda (2015) condujo una investigación para determinar el nivel de habilidades sociales en el personal administrativo de una universidad nacional en la ciudad de Lima, obteniendo, antes del programa de intervención, un 22% de los evaluados con un nivel de habilidades que necesitan mejora. Mientras que en el presente estudio se ha encontrado un 6% de evaluados con habilidades sociales debajo del promedio, lo cual puede explicarse por la presencia de actividades de capacitación constante de los empleados, lo cual revela la diferencia que existe entre las capacitaciones que suelen recibir las universidades públicas frente a las privadas.

Por otro lado, Veloso-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo y Meza-Castro (2015) llevaron a cabo un estudio sobre el impacto de un programa de capacitación basado en Psicología Positiva y habilidades sociales, en empleados del sector salud en Chile. En sus hallazgos corroboraron la eficacia de dicho programa de intervención sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Al contrastar dicho estudio con el presente, se puede afirmar que de igual manera las habilidades sociales han repercutido en la satisfacción

y la salud emocional de los participantes, así como en el clima de trabajo en el área de la universidad en la que trabajan. Esto permite afirmar la necesidad que se programen e implementen programas dirigidos a capacitar a los empleados en las habilidades sociales, dado que en la medida que el personal se encuentre más preparado, habrá una mayor satisfacción laboral.

Limitaciones del estudio

Las limitaciones se han centrado en el diseño de investigación, las características de la muestra y el instrumento, las cuales se desarrollan a continuación:

Una limitación importante en el diseño de investigación asumido ha consistido en no plantear un grupo de control lo cual, sin duda, hubiera enriquecido el estudio confirmando sólidamente los resultados. Como consecuencia de esto, se limita la generalización de los resultados.

De forma análoga, la muestra estuvo conformada por personas dentro de un rango corto de edades (48 a 65 años) y con situación laboral estable ya que eran nombrados. En ese sentido, el hecho que en la muestra no se hayan considerado mayores rangos de edad, así como diversas condiciones laborales puede representar un sesgo en el análisis de los datos obtenidos.

En cuanto al instrumento de evaluación, cabe señalar que no cuenta con escala de deseabilidad social, por lo que no existe una manera estricta de controlar el grado en el cual

los participantes han respondido realmente cómo son, y no cómo les gustaría ser o cómo les gustaría ser percibidos, lo cual representa una limitación. Si bien es cierto, el hecho que la aplicación fue anónima, ello no garantiza en todos los casos la honestidad de las respuestas.

Aportes a la comunidad científica

Se considera que la ubicación de este estudio, en el ámbito organizacional, es un aporte a la comunidad científica en tanto la mayor parte de la investigación en habilidades sociales está localizada en el campo de la psicología clínica (con niños y adolescentes) y educacional (con estudiantes). Trabajar en organizaciones educativas, con empleados administrativos, aporta a la comprensión del comportamiento del trabajador y su desarrollo, en términos de habilidades sociales que, en su aplicación, influyen sobre la calidad de atención al público, así como en la mejora en el clima de la organización y salud emocional de sus integrantes.

VIII. CONCLUSIONES

1. El programa PHSE-18 ha influido de manera significativa en el nivel de habilidades sociales de los empleados de una universidad privada, dado que ha existido un alto incremento de las mismas.
2. No existe un nivel inferior de habilidad social en los empleados administrativos de una universidad privada, antes de la aplicación del Programa PHSE-18.
3. Existe un nivel superior de habilidad social en los empleados administrativos de una universidad privada, después de la aplicación del Programa PHSE-18.
4. Existen diferencias significativas en el nivel de habilidad social de los empleados administrativos en una universidad privada, antes y después de la aplicación del Programa PHSE-18.

IX. RECOMENDACIONES

1. Realizar investigaciones acerca de la influencia de los programas de habilidades sociales en empleados administrativos de universidades públicas, porque son un elemento central en la atención a los públicos internos y externos.
2. Se sugiere estudiar el comportamiento de la variable habilidad social con otras variables de la conducta laboral como clima organizacional y motivación laboral, dada la estrecha vinculación que existe entre estas.
3. Realizar este tipo de estudio en otros estamentos de la universidad como docentes y directivos, de tal manera que toda la comunidad universitaria se vea beneficiada con el impacto que tienen los programas que fortalecen las habilidades sociales.
4. Focalizar la investigación de las habilidades sociales entre grupos polarizados como “empleados de excelente desempeño laboral” con los identificados de “bajo desempeño laboral”, con el objetivo de corroborar el impacto de dichas habilidades sobre el desempeño.
5. Construir nuevos instrumentos de medición de habilidades sociales, que incluyan escala de deseabilidad social que permita controlar con mayor precisión que las respuestas de los participantes sean sinceras.
6. Efectuar investigaciones con diseño experimental que incluyan el grupo de control, de manera que se incremente la rigurosidad metodológica de los resultados.
7. Aplicar un muestreo probabilístico que posibilite la extensión de los resultados a otras poblaciones, de manera que se alcance un mayor grado de generalización.

REFERENCIAS

- Alarcón, R. (2013). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento* (2da.ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial universitaria.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Ávalos, M. (2017). *Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4365>.
- Balbín, Y. (2015). *Habilidades sociales y relaciones interpersonales en el primer ciclo de Enfermería de la Universidad César Vallejo* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5829>
- Bandura, A. (1987). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa Calpe.
- Bermejo, B. & Fernández, J. (2010). Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía (España). *Revista Educación Inclusiva*, 3(2), 65-76.
- Bohórquez, C. (2007). *Relaciones de equivalencia-equivalencia. Análisis de algunas variables implicadas en su desarrollo y aplicaciones* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a distancia). Recuperado de espacio.uned.es/fez/eserv.php?tesisuned:Psicología%20boh%C3%B3rquez&dslID=Documento.pdf, p. 31.

- Bravo, L. (2019). *Habilidades sociales de los profesionales de enfermería y satisfacción del usuario en el Consultorio de Medicina Complementaria del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón, Puno* (Tesis de Segunda Especialidad, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11468>.
- Caballo, V. (2005). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid, España: Siglo XXI de España Editores.
- Castañeda, R. (2015). *Habilidades sociales del personal administrativo de una universidad nacional de Lima, 2015* (Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4980>.
- Choque-Larrauri, R. & Chirinos, J. (2009). Eficacia del programa de habilidades para la vida en adolescentes escolares de Huancavelica, Perú. *Revista de Salud Pública*, 11(2), 169-181. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3640>
- Debarbieri, M. (2018). *Habilidades sociales y satisfacción laboral de una empresa de hidrocarburos en San Luis y Pueblo Libre, 2018* (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/25487>
- Espinoza, G. & Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>

- Fernández, V., Estévez, A., Durand, J. & Núñez, H. (2019). Habilidades blandas y su impacto en la gestión de mezcla de Marketing. *Revista Científica Ecociencia* ISSN: 1390-9320, 6(2).
- Flores, E., García, M. Calcina, W. & Yapuchura, A. (2015). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal en los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. *Revista Comunic@ción*, 7(2), 5-14.
- García-Grau, E., Fusté, A., Arcos, M., Balaguer, G., Guzmán, D. & Bados, A. (2019). *Entrenamiento en asertividad y habilidades sociales*. Universidad de Barcelona. Recuperado de diposit.ub.edu/dspace/bistream/2445/136063/1/ENTRENAMIENTO%20EN%20ASETIVIDAD%20Y%20HABILIDADES%20SOCIALES.pdf.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*, Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill Education.
- Hidalgo, C. & Abarca, N. (1990). Desarrollo de habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22(2), 265-282.
- Huertas, R. (2017). *Habilidades sociales de los estudiantes de 4 años de la I.E.I. N° 001 María Ramos Campos – Piura 2016* (Tesis de maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperado de PIRHUA Repositorio institucional de la Universidad de Piura, <https://hdl.handle.net/1142/3140>.
- Kelly, J. (2002). *Entrenamiento de las habilidades sociales* (8ª. ed.). Desclée de Brouwer. Recuperado de edescle.com/img/cms/pdfs/9788433007025.pdf.

- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento, Técnicas y Metodología* (2da.ed.). México D.F.: Interamericana.
- Ley N° 30220. Diario oficial *El Peruano*, Lima, Perú, 3 de julio del 2014.
- Linares, G. & Arteaga, L. (2017). *Influencia del programa de coaching LINARTE sobre el desempeño docente en los educadores de una institución educativa privada* (Tesis de Maestría. Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú).
- Mendo, S. (2019). *Desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo en el contexto universitario. Aprendizaje cooperativo y entrenamiento en habilidades sociales* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura, España). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10662/9276>.
- Monjas, M. (1993). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social (PEHIS)*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/39132103>.
- Moreno-Jiménez, B., Blanco-Donoso, L., Aguirre Camacho, A. Rivas, S. & Herrero, M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas generaciones. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 22(3), 585-602.
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3ra. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Muñoz, D. (2018). *Habilidades sociales y su relación con el desempeño en los colaboradores del Centro de Salud Lliu Puquio, Andahuaylas* (Tesis de Maestría, Universidad Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/32951>.
- Murillo, D. (2016). Empatía y habilidades sociales en enfermeras asistenciales en el Servicio Madrileño de Salud. *Comunitania, Revista Internacional de Trabajo*

Social y Ciencias Sociales. Recuperado de <http://doi.org/10.5944/comunitania.12.6>.

Ochoa, C. (2017). *Rasgos de personalidad y habilidades sociales en individuos pertenecientes a la subcultura Otaku* (Informe de investigación. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador). Recuperado de uta.edu.ec/bitstream/123456789/24990/2/Ochoa-Sánchez-Chistian-Eduardo.pdf. p.51.

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Clasificación internacional uniforme de ocupaciones*. Ginebra, Suiza.

Pahuara, A. (2016). *Habilidades sociales y productividad de los trabajadores en la Empresa Gousep E.I.R.L. 2016* (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de repositorio.ucv.edu.pe/browse?type=autor&value=Pahuara+Villagaray%2C+Angiela+Mirella.

Quihue, A. (2018). *Habilidades sociales del personal y satisfacción del cliente en la Institución Financiera INTERBANK – Agencia Tacna* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Tacna, Perú). Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/702>.

Quisilema, S., Catucuamba, R. & Intriago, N. (2019). *Habilidades interpersonales de los estudiantes de la carrera de Psicopedagogía de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador*. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/25000/18918>.

- Reyes, M. (2016). Relación entre habilidades sociales y desempeño docente desde la preparación de estudiantes adultos de Universidad privada en Lima. *Revista digital Investigación en Docencia Universitaria*, 10(2), 17-31. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.10.465>.
- Rivera, J., Lay, N., Moreno, M., Pérez, A., Rocha, G., Parra, M., Duran, S., García, J., Redondo, O. & Torres, E. (2019). Programa de entrenamiento para desarrollar habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Revista Espacios*, 40(31), 10. ISSN 0798.1015.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Romero, F. & Urdaneta, E. (2009). *Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas*. Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social REDHECS, 4(7), 66-79. ISSN-e 1856-9331.
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Valencia, España: ACDE Ediciones.
- Ruiz, M., Diaz, M. & Villalobos, A. (2012). *Manual de técnicas de intervención cognitivos conductuales*. Bilbao, España: Desclée De Brower.
- Ruiz, V. & Jaramillo, E. (2010). Habilidades sociales en estudiantes de Psicología de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Montería. *Revista Pensando Psicología*, 6(11), 53-63.
- Sandoval, F. (2010). *Evolución del concepto de competencia social*. Recuperado de <http://www.ucv.ve>

- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de Investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Lima, Perú: Universidad Marcelino Champagnat.
- Tapia-Gutiérrez, C. & Cubo-Delgado, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Magis, Revista Internacional de Investigación de Educación*, 9-(19), 133-148. doi: 10.11144/Javeriana.m9-19.hsrp
- Tomas, A. (1995). *Conducta Tipo A y habilidades sociales en estudiantes de 1° al 5° año de Psicología de una Universidad Nacional* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú).
- Torres, M. (2014). *Un programa de intervención en educación secundaria obligatoria* (Tesis de maestría, Universidad de Granada, España). Recuperado de <https://masteres.ugr.es>.
- Ugarriza, N. (2001). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del Inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Ediciones Libro Amigo.
- Unocc, G. (2016). *Taller de clown para la mejora de las habilidades sociales en un grupo de estudiantes universitarios* (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12692/6268>.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A. & Meza-Castro, S. (2019). Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa basado en Psicología Positiva y habilidades sociales en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Revista Interciencia, Venezuela*, 40(11), 736-743.

- Vila, J. & Fernández-Santaella, M. (2010). *Tratamientos Psicológicos. La perspectiva experimental*. Recuperado de <https://www.edicionespiramide.es>.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor.
- Yáñez, R., Arenas, M. & Ripoli, M. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf.

APÉNDICES

APÉNDICE A

Bienvenida y presentación

Buenos tardes, mi nombre es José Marcos Rueda. Estoy muy contento de estar con ustedes para empezar y llevar a cabo un programa que les será de mucha utilidad en su vida y en su trabajo. Se ha denominado

“Desarrollo de habilidades sociales”

Mi función en este programa es de facilitador, es decir, estoy aquí para facilitar su participación, sus ideas, preguntas, análisis y conclusiones sobre los temas que les vamos a proponer en cuanto a habilidades sociales.

Este programa se va a realizar en nueve sesiones de dos horas de duración cada una con un descanso de 10 minutos entre horas.

Estoy seguro que vamos a realizar un trabajo muy productivo y que será provechoso para cada uno y, naturalmente, para la Institución.



APÉNDICE B

Tarjeta de identidad

Objetivos

- Presentar a los participantes y crear un buen ambiente de grupo.
- Fomentar el autoconocimiento de los participantes.
- Valorar positivamente las similitudes y diferencias entre los participantes.

Recursos necesarios

Hojas de colores (uno para cada participante), plumones, una tarjeta de identificación ya hecha como ejemplo, una cartulina grande, pegamento.

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

Cada uno, individualmente, crea una tarjeta de identificación, escribiendo:

1. Su nombre y puesto que desempeña
2. Un hobby, algo que le guste hacer en su tiempo libre.
3. Una persona conocida o importante que le guste (modelo).
4. Algo que sepa o pueda hacer.
5. Algo que no pueda hacer y que le gustaría aprender.

Después, cada participante presentará brevemente su tarjeta al grupo explicando cada aspecto y la pegará en una cartulina.

Reflexión y evaluación

El formador llevará a cabo una reflexión sobre el procedimiento de creación de nuestra identidad, utilizando preguntas como: ¿Qué factores influyen en la construcción de nuestra identidad? ¿Si hubiéramos hecho la misma actividad el año pasado, hubiéramos hecho la misma tarjeta? ¿Por qué? ¿Qué elementos son fijos y cuáles cambian? Es una buena ayuda para el auto conocimiento.

APÉNDICE C OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL PROGRAMA



PROGRAMA HSE-18 DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES

COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD



SESIÓN 1

PRIMERA PARTE

Objetivos y características del programa

Contenido

Concepto, definición e importancia de las habilidades sociales

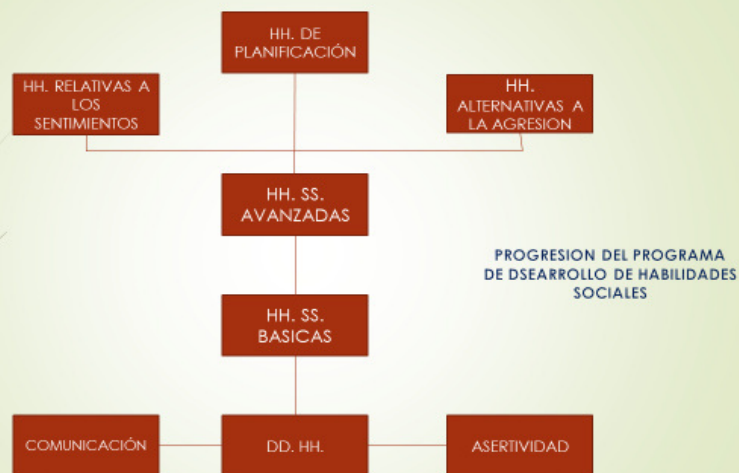
Elementos de las habilidades sociales

OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

1. Objetivo: desarrollar habilidades sociales
2. Características
 - 2.1 Tipo de programa: Taller participativo desde la experiencia laboral
 - 2.2 Actividades: dinámicas, ejercicios, simulaciones
 - 2.3 Materiales: videos, diapositivas y casos
 - 2.4 Duración: nueve sesiones
3. Esencial para la aplicación a la realidad: "Tareas para la casa"

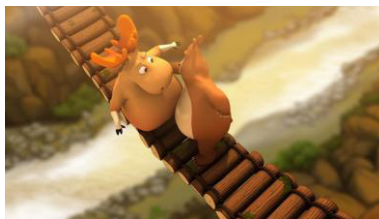
CONTENIDO DEL PROGRAMA

1. Concepto, definición, formación e importancia de las habilidades sociales
2. Derechos básicos de la persona
3. Asertividad
4. Comunicación verbal y no verbal
5. Habilidades sociales básicas
6. Habilidades sociales avanzadas
7. Habilidades sociales relativas a los sentimientos
8. Habilidades sociales alternativas a la agresión
9. Habilidades de planificación



APÉNDICE D

VIDEO DE MOTIVACIÓN “EL PUENTE”



Objetivos

- Despertar el interés de los participantes sobre el tema de habilidades sociales.
- Propiciar opiniones de los participantes.

Recursos

Video
Pizarra y plumones

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

1. Se proyecta el video
2. Se pide la opinión de los participantes
3. Se anotan ideas en la pizarra
4. Se resaltan las coincidencias sobre la importancia del tema de habilidades sociales

Reflexión y evaluación

Este video trata de la conducta de unos animales que buscan pasar por un puente. Dos de ellos se niegan a ayudar y otros dos se muestran colaborativos. Se distinguen conductas diferentes ante una tarea u objetivo con la finalidad de motivar a los participantes a que reflexionen acerca de los efectos que causan las distintas actitudes.

APÉNDICE E

EXPOSICIÓN: DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES SOCIALES. FORMACIÓN Y DESARROLLO

¿Qué es la habilidad social?

- Capacidad de actuación aprendida
- Capacidad particular, no universal
- Relativa a las situaciones y al contexto cultural
- Busca la eficacia en lograr objetivos específicos, mantener/mejorar las relaciones, mantener la estima propia, ayudar a los demás y crear/mantener un clima adecuado en el medio en el que se desenvuelve.

Definición de habilidad social



Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sus sentimientos, actitudes, deseos o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esa conducta en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Vicente Caballo, 2007).

Importancia de la habilidad social

- Expresar e intercambiar ideas, sentimientos y actitudes en una atmósfera de respeto mutuo.
- Satisfacer necesidades y ayudar a los demás a satisfacer sus necesidades.
- Enriquecer la experiencia propia y la de los demás.
- Vivir saludablemente y contribuir a generar un ambiente de saludable.

Formación y desarrollo de las habilidades sociales

- Experiencia y maduración



- Entrenamiento en habilidades sociales



APÉNDICE F

VIDEO “DERECHOS HUMANOS”

Objetivos

- Comunicar lo que son los derechos de las personas.
- Propiciar una identificación con uno de los pilares de las relaciones interpersonales.

Recursos

Vídeo
Pizarra y plumones

Duración

Aproximadamente 10 minutos

Secuencia

1. Se proyecta el vídeo
2. Se pide la opinión de los participantes
3. Se anotan ideas en la pizarra
4. Se resaltan las coincidencias sobre la importancia del tema de habilidades sociales

Reflexión y evaluación

Este vídeo explica claramente lo que son los derechos humanos y sus características que revelan a la persona su carácter principal que es la dignidad. Sobre esta base todos somos iguales y el trato que nos merecemos es igual e inalienable.

APÉNDICE G

EXPOSICIÓN: DERECHOS DE LAS PERSONAS

¿Qué son los derechos básicos de las personas?

- Algo que se considera tiene toda la gente, por condición de ser humano.
- Responde al principio "Todos somos iguales y debemos ser tratados como tales"
- Ninguna persona tiene privilegios exclusivos
- Todo el mundo tiene derecho a ser, tener y hacer
- Se busca evitar producir estrés innecesario en los demás y, más bien, apoyar su auto realización.



¿Cómo influye el reconocimiento de los derechos de las personas en las relaciones sociales?

- Reconocimiento de la igualdad y dignidad de todas las personas. Respetar a todos por su condición de personas.
- Evitar las preferencias o los prejuicios en la comunicación, atención, el trato y servicio.
- Interactuar con base en las ideas, los argumentos y los hechos concretos.
- Sobre la base de respeto a todos, trabajar en las soluciones, alcanzar las metas y la satisfacción en la interacción social.

DIGNIDAD


Respeto por los demás



LIBERTAD

Tolerancia

Cuando entiendas que hay otra forma de ver las cosas, entenderás el significado de la palabra tolerancia.



Una lista de derechos básicos de las personas

- Derecho a mantener tu dignidad y respeto comportándote de una forma asertiva mientras no violes los derechos de los demás.
- Derecho a rechazar peticiones sin sentirte culpable
- Derecho a tener y expresar opiniones
- Derecho a sentir y expresar tus sentimientos
- Derecho a pedir lo que deseas
- Derecho a hacer menos de lo que humanamente eres capaz
- Derecho a ser independiente
- Derecho a pedir información
- Derecho a decidir qué hacer con tu cuerpo, tiempo y propiedad



Una lista de derechos básicos de las personas (continuación)

- Derecho a cometer errores y hacerte responsable por ellos
- Derecho a tener tus propias necesidades y sean tan importantes como la de los demás
- Derecho a obtener aquello por lo que pagas
- Derecho a ser escuchado y tomado en serio
- Derecho a estar solo cuando así lo deseas
- Derecho a hacer lo que deseas mientras no violes los derechos de otra persona.

APÉNDICE H

EJERCICIO DE ANÁLISIS: DERECHOS BÁSICOS DE LAS PERSONAS

Objetivos

- Recuperar ideas acerca de la importancia de ejercitar los derechos humanos en las relaciones sociales.
- Aplicar el principio de derechos humanos a la vida laboral.

Recursos

Tarjetas en blanco
Pizarra
Plumones

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

1. Se mostrará la lista de derechos humanos básicos y se pedirá a los participantes que escojan un derecho que les cuesta admitir fácilmente y lo escriban en la tarjeta.
2. Se pide que imaginen cómo cambiaría su vida al aceptar ese derecho ¿cómo actuaría? (2 minutos). Luego imaginen cómo se sentirían si no tuvieran ese derecho (2 minutos). Luego intercambian ideas en parejas.
3. Al final, los participantes opinan sobre lo que aprendieron en este ejercicio.

Reflexión y evaluación

En esta actividad se busca precisar el sentido y utilidad de la práctica de los derechos de las personas en la relación social. Se asegura la participación, evita la repetición de ideas y genera interés en el tema.

APÉNDICE I

VIDEO MOTIVACIONAL: LA ASERTIVIDAD

Objetivo

Despertar el interés por la asertividad en la comunicación y diferenciarla de las conductas pasivas y agresivas.

Recursos

Video y proyector
Pizarra y plumones

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Se presenta el video
- Se pide las opiniones de los participantes sobre lo visto
- Se discute la importancia de la asertividad

Reflexión y evaluación

El video muestra una situación graciosa en la que un mozo de restaurante resuelve una situación de forma asertiva. Los participantes podrán diferenciar en esta forma de actuar con otras de tipo pasivo (no asertivo) o agresivo. A algunos les parece esto una manipulación o una farsa, pero los participantes podrán opinar y discutir.

APÉNDICE J

EXPOSICIÓN: LA ASERTIVIDAD

SESIÓN 2 La asertividad

Junto al conocimiento de los derechos básicos de las personas y el manejo de la comunicación, LA ASERTIVIDAD es un elemento esencial de las habilidades sociales.

¿Qué es la asertividad?

Es la cualidad por la que expresamos nuestras Ideas, opiniones y sentimientos de manera afirmativa, adecuada y oportuna respetando los derechos de los demás.



De estas tres formas de expresarnos,
escoge la más adecuada:



PASIVA

"Yo no cuento"
"Mis sentimientos no importan"
"Mis opiniones no son importantes"

Esquivar la mirada
Habla vacilante
Movimientos nerviosos



AGRESIVA

"Tu eres tonto por pensar diferente a mí"
"Lo que tu quieres no es importante"
"Tus sentimientos no cuentan"

Gestos hostiles
Ofensa verbal
Insultos
Amenazas



ASERTIVA

"Esto es lo que yo pienso"
"Esa es mi opinión"
"Esto es lo que yo siento"

Mirada, expresión facial, postura corporal
voz y gestos en armonía con el contenido
verbal del mensaje asertivo.

SER ASERTIVO ES SER:



CALIFICACIÓN/REPRESENTACIÓN DE SITUACIONES CASO 1

Habías quedado con un amigo/a para almorzar en tu casa. Acaba de llegar con retraso de una hora y no llamó para hacértelo saber. Estás molesto por su retraso y le dices:

- A. Pasa, la cena está servida
- B. Eres un cara dura. Cómo te atreves a llegar tarde. Es la última vez que te invito.
- C. Llevo esperando una hora. Me gustaría que hubieras llamado para avisarme que llegarías retrasado.

CALIFICACION/REPRESENTACIÓN DE SITUACIONES CASO 2

Compraste ayer unos zapatos y hoy ya tienen la suela despegada. Quisieras cambiar los zapatos. Vas a la tienda donde los compraste y le cuentas eso al vendedor. Este te dice que es muy fácil arreglarlo y lo puedes hacer tú mismo/a. Tú le contestas:

- A. Está bien, gracias
- B. Cámbiemelos ahora mismo, qué se ha creído. Y no vuelva a engañarme
- C. Es posible que así se arreglen pero preferiría que me los cambie. Quiero otro par de zapatos.

APÉNDICE K

EJERCICIO DE ASERTIVIDAD: LA LISTA

Objetivo

Despertar el interés por la asertividad en la comunicación.

Recursos

- Listado: Leer en voz alta una lectura del libro. / Caminar sobre la sala con un libro sobre la cabeza. / Recitar una poesía. / Contar un chiste. / Hablar durante tres minutos de tu mejor cualidad. / Realizar una pantomima (imitar) sobre una persona. Hablar durante tres minutos de aquello que más te gusta de tus compañeros. / Imitar sonidos de animales para que los demás compañeros los adivinen.
- Pizarra
- Plumones

Duración

Aproximadamente 10 minutos

Secuencia

- Se pide que todos los componentes del grupo enumeren la lista que se les ha dado en un papel, por orden de preferencia del 1 al 8. No se explica nada más.
- Finalizada la ordenación, se pide que levanten la mano los que han escogido la primera de la lista y así sucesivamente. Se anotan los resultados de la elección realizada por cada uno de los componentes.
- Se entabla un pequeño diálogo sobre los resultados con las preguntas: ¿te has encontrado incómodo pensando que, a lo mejor, tendrías que realizar lo indicado en la lista? Si se cree conveniente y sin forzar al grupo, se animará a que se realicen algunas de las opciones elegidas.

Reflexión y evaluación

Con el interés centrado en la Asertividad y el concepto básico de lo que es asertividad, los participantes se hallarán motivados a comportarse de manera asertiva. Se aprovecha para examinar las ideas inhibitoras de participación.

APÉNDICE L

EJERCICIO DE ASERTIVIDAD: REPRESENTACIÓN DE SITUACIONES

Objetivo

Dominar el concepto de asertividad aplicándolo a situaciones de diferente tipo.

Recursos

Proyector

Tarjetas de colores: blanco, azul y rojo

Pizarra y plumones

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Se presentan las situaciones (ver adjunto al ejercicio)
- Se pide las opiniones de los participantes sobre lo visto mostrando un color de tarjeta:
 - Blanco: pasiva
 - Azul: asertiva
 - Rojo: agresiva
- Se discute la razón por la que se ha catalogado cada situación de la manera cómo lo ha hecho.

Reflexión y evaluación

El ejercicio “obliga” a los participantes a calificar cada situación aplicando el concepto aprendido sobre asertividad. Permite extender estas calificaciones a situaciones de la vida en general y del trabajo en particular.

ADJUNTO AL EJERCICIO “REPRESENTACIÓN DE SITUACIONES”

SITUACIÓN A

Habías quedado con un amigo/a para almorzar en tu casa. Acaba de llegar, pero con una hora de retraso y no llamó para hacértelo saber. Estas molesto/a por su retraso. Le dices:

1. Pasa la cena está servida
2. Eres una cara dura. Cómo te atreves a llegar tarde. Es la última vez que te invito
3. Llevo esperando una hora. Me gustaría que hubieras llamado para decirme que llegarías tarde.

SITUACIÓN B

Compraste ayer unos zapatos y hoy ya tienen la suela despegada. Quisieras cambiar los zapatos. Vas a la tienda donde los compraste y le cuentas el problema al vendedor. Este te dice que es muy fácil arreglarlo y que lo puedes hacer tú mismo/a. Tú le contestas:

1. Está bien, hasta luego
2. Cambiemos ahora mismo. Qué se ha creído que soy zapatero- Y no vuelva a engañarme.
3. Es posible, pero preferiría que me los cambie. Quiero otro par de zapatos.

APÉNDICE LL

NUEVOS EJERCICIOS DE ASERTIVIDAD

Objetivos

- Aplicar la conducta asertiva a situaciones específicas.
- Establecer la ventaja de la asertividad sobre otras formas de conducta social.

Recursos

Hojas escritas con los siguientes casos:

1. Un compañero de trabajo suyo ha tomado un USB sin pedírselo; Usted lo está buscando sin éxito. ¿Cómo actuaría ante esta situación? ¿Cuál sería su mensaje para considerarlo asertivo?
2. Un jefe, con fama de mal genio, le ha pedido a Usted como a otros compañeros suyos que tal día se quede más tiempo del habitual por una necesidad de trabajo. Usted realmente no puede. ¿Cómo afrontaría esa situación?
3. Un subordinado suyo (póngase en esa situación) tendrá que desvincularse de la Institución por motivos netamente económicos. Prepare una entrevista con él: ¿Cuándo la hará? ¿Cómo empezará? ¿Qué argumentos usará Usted para comunicarle esta decisión de la Empresa?

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Formar tres grupos y analizar uno de los tres casos
- Cada grupo expone, ante el grupo total, las posibles respuestas al caso.
- Dos de los integrantes de cada grupo escenifican las tres posibles formas de comunicarse en cada caso.
- El facilitador resalta las cualidades de la comunicación asertiva.

Reflexión

Los análisis realizados en el grupo y la representación de roles facilitarán la comprensión y los beneficios de la comunicación asertiva.

APÉNDICE M

DINÁMICA GRUPAL: “FORMACIÓN DEL CUADRADO”

Objetivo

Demostrar la importancia de la comunicación en el grupo de trabajo.

Recursos

Sobres con partes del cuadrado

Mesas para seis participantes

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Los participantes se dividen en grupos de seis personas cada uno de los cuales uno será el observador.
- Cada participante recibe un sobre que contiene piezas para formar un cuadrado. Los participantes trabajan para formar un hexágono de igual tamaño.
- El trabajo termina cuando cada participante ha formado su cuadrado.

Consideraciones especiales

- Ningún participante debe hablar
- Tampoco pueden pedir a otro una pieza de cuadrado ni hacer señales
- Los participantes pueden poner al centro de la mesa las piezas que cree que le sobran.

Reflexión y evaluación

Al no poder hablar, la dinámica genera la tensión de la necesidad de hacerlo a fin de resolver la tarea asignada.

Los comentarios de los participantes están orientados a resaltar la utilidad de la comunicación y las conductas que se manifiestan durante la resolución de la tarea.

APÉNDICE N

EXPOSICIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN VERBAL

Concepto e importancia de la comunicación

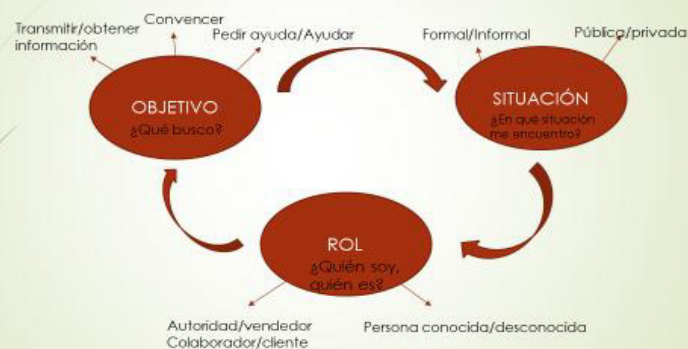
- La vida humana es de una relación y comunicación constante, sea con uno mismo o con los demás.
- Comunicarse es expresar algo con sentido y con un fin determinado. No hay comunicación sin sentido ni objetivo.
- La comunicación con los demás puede ser verbal y no verbal.
- El manejo de ambas formas de comunicación es importante para desarrollar las habilidades en el vínculo con los demás.



Comunicación verbal

Es el tipo de comunicación en el que se usan signos orales o escritos para transmitir información. Es una necesidad y una habilidad.

Elementos de la comunicación verbal



Medios de comunicación verbal



EL PENSAMIENTO

Corresponde al uso de los **mecanismos mentales para elaborar los contenidos** que luego serán expresados oralmente.



EL HABLA

Es el conjunto de sonidos y voces que expresa una persona al comunicarse. En su uso lo más importante es el **tono y volumen de la voz**.



EL LENGUAJE

Es el uso articulado de palabras y gestos dentro de una comunicación, con fines específicos en una situación concreta y en un contexto particular. En su uso lo más importante es la **claridad y fluidez**.



LA CONDUCTA

La intención e integridad que el comunicador revela al hablar con otra persona o personas.

3 PASOS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN VERBAL

Mensaje, contenido



2



Lenguaje,
Tono y volumen de voz
Expresión corporal



Integridad, buena intención

APÉNDICE O

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “CON TODO LUJO DE DETALLES”

Objetivo

Demostrar la importancia de la escucha activa en la comunicación.

Recursos

Una fotografía

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Formaremos grupos de cuatro personas.
- Sobre la mesa tendremos una fotografía con gran cantidad de detalles.
- Las personas con los números 2, 3 y 4 saldrán fuera. La persona con el número 1 de cada grupo se acercará a ver la imagen durante 30 segundos. Entonces entrarán las personas con número 2. Los compañeros con el número 1 les explicarán lo que han visto y a continuación se sentarán. Entonces entrarán las personas con el número 3 y las del número 2 les dirán cómo es la imagen. Finalmente, las número 3 lo explicarán a los números 4 y éstas a todo el grupo.
- Cuando la información ya se ha transmitido a la última persona, se pide que describan la imagen en voz alta.
- Seguidamente, se les muestra la imagen a ellas y a todo el grupo.
- Se procede a comentar la actividad con preguntas del tipo:

¿Qué ha pasado con la información? ¿Cómo se ha ido distorsionando? ¿La comunicación es un proceso infalible? ¿Cómo podemos mejorar la transmisión de información y comunicarnos más efectivamente?

Reflexión

La información se distorsiona con facilidad. Brindando información clara y precisa, se evita la distorsión. Practicar la escucha activa es una manera de mejorar la comunicación.

Con esta actividad se busca que los participantes aprendan a comunicarse para relacionarse adecuadamente.

APÉNDICE P

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “FORMAS DE DECIR LAS COSAS”

Objetivo

Examinar la manera y el tono con el que se dicen las cosas.

Recursos

- Listado de frases:
 - “Estoy cansado (a) siempre interrumpes”
 - “Cuántas veces te he dicho que no quiero que me llames”
 - “No me grites”
 - “Alcázame un refresco”
 - “Otra vez tarde, llevo una hora esperando”
 - “Cómo se te ocurre, me crees tonto (a)”
- Pizarra
- Plumones

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Se pide a los participantes que formen grupos y el facilitador entrega a cada uno la lista de frases descorteses para que cambien cada frase a una expresión cortés.
- Cada grupo argumenta sus frases reformuladas enfatizando en la manera y el tono de voz que empleamos al decir las cosas.

Reflexión y evaluación

La representación de las frases permitirá interiorizar el modo correcto de expresarse. Se amplía el ejercicio a situaciones de trabajo de los participantes.

APÉNDICE Q

EXPOSICIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL



Comunicación no verbal

Es el tipo de comunicación en el que se usan elementos corporales llamados también *kinésicos* porque corresponden a movimientos del cuerpo o partes de este. La comunicación no verbal puede usarse **sola** o **acompañando a la comunicación verbal**.

Dos Medios principales de la comunicación no verbal



LA MIRADA

Es el contacto visual con la otra persona dirigiéndola a los ojos o entre los ojos.



LOS GESTOS CON LAS MANOS

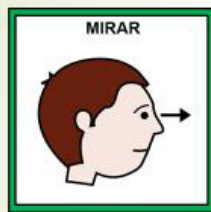
Son las acciones que realiza la persona con las manos acompañando a sus palabras o en sustitución de estas.

Uso efectivo de la mirada



- Mirar de frente, hacer **contacto visual**
- Mirar cuando se **habla**, mirar cuando se **escucha**
- Considerar el **tiempo adecuado** de duración de la mirada.
- **Coordinar la mirada con otros signos faciales**, de las manos o la postura del cuerpo.
- **Esquivar la mirada** puede ser signo de pérdida de interés, vacilación, timidez o sumisión.

1) MIRADA



INTENSIDAD	➔	SENTIMIENTOS ACTIVOS AMISTOSOS, HOSTILES O TEMEROSOS
SOSTENIMIENTO	➔	IMPLICANCIA
DESVIACIÓN	➔	EVITAR CONTACTO

2) EXPRESION FACIAL (Cejas)

ELEVADAS	➔	INCREULIDAD
MEDIO ELEVADAS	➔	SORPRESA
NORMALES	➔	SIN COMENTARIO
MEDIO FRUNCIDAS	➔	CONFUSIÓN
COMPLETAMENTE FRUNCIDAS	➔	ENOJO

3) SONRISA (Tipos)

- a) Defensiva
- b) De placer
- c) Auténtica
- d) Falsa
- e) Amortiguada
- f) Triste
- g) Conquistadora
- h) Turbación

GESTOS CON LAS MANOS



4) POSTURA CORPORAL

- a) Acercamiento
- b) Retirada
- c) Expansión
- d) Contracción



5) CONTACTO FISICO

- a) Funcional, profesional
- b) Cortés
- c) Amigable
- d) Intimo

APÉNDICE R

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “ESTATUAS DE DEPORTES”

Objetivo

Practicar la expresión no verbal.

Recursos

- Pizarra
- Plumones

Duración

Aproximadamente 15 minutos

Secuencia

- Se trata de hacer estatuas sobre algún gesto típico de algún deporte o juego.
- Se procura que impliquen todas las partes del cuerpo y no solo las manos o los pies.
- Se analizará en grupo. Se tiene que mostrar el esfuerzo expresado en la cara y en todo el cuerpo.

Reflexión y evaluación

Mediante esta actividad se pretende que los participantes perciban la importancia que tiene la comunicación no verbal en la transmisión de un mensaje.

APÉNDICE S

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “EXPRESIONES FACIALES”

Objetivo

Ser consciente de la importancia de la dimensión no verbal de la comunicación.

Recursos necesarios

- Hojas con expresiones de la cara (una por cada par de participantes).
- Situaciones a representar por los estudiantes.

Duración

20 minutos

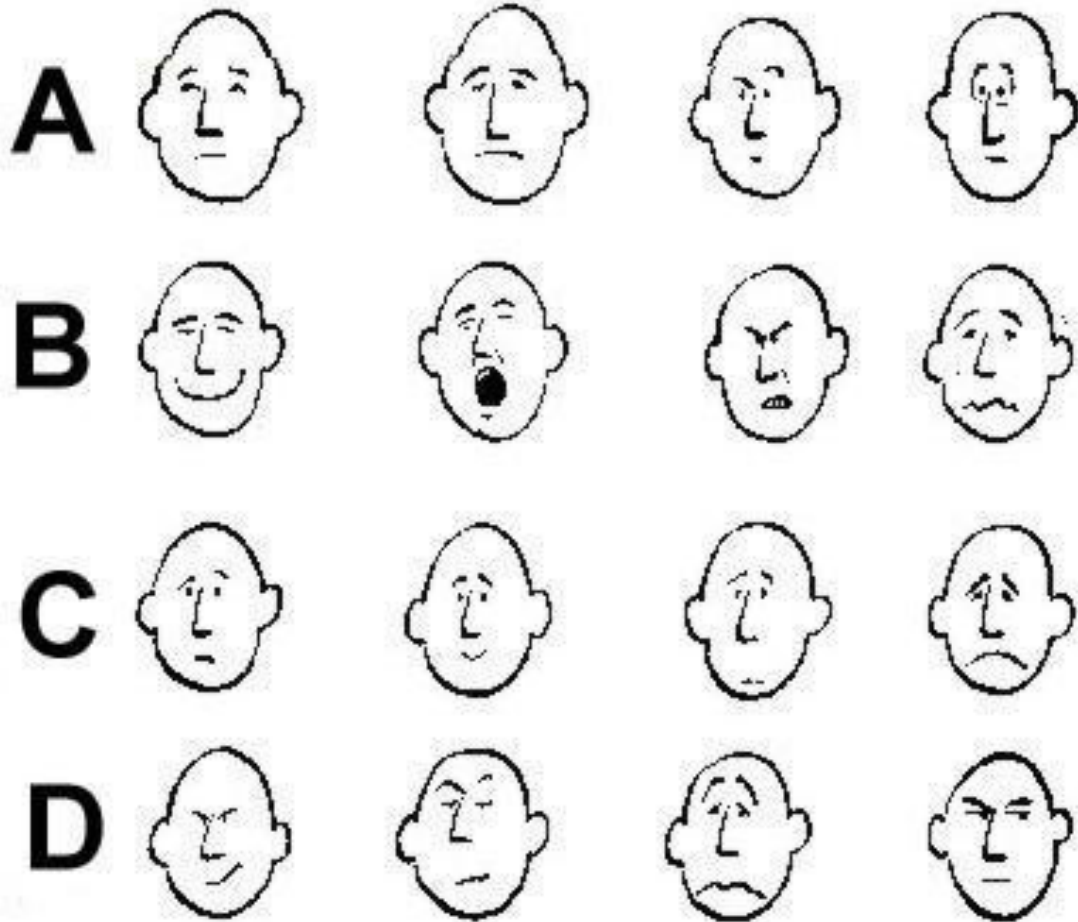
Secuencia

1. Los participantes, en parejas, analizaron las expresiones de los rostros en las hojas y deciden qué emociones muestran. Después, se ponen en común y se reflexiona sobre la importancia de la comunicación no verbal.
2. A continuación, algunos participantes (individualmente) representan diferentes situaciones utilizando la comunicación no verbal y los demás tienen que adivinar de qué situación se trata y qué emociones son representadas.
3. Estás escuchando al expositor que lleva hablando 2 horas. Estás aburrido/a.
4. Se representan situaciones propias del trabajo actual de los participantes.

Reflexión y evaluación

Se orienta el procedimiento de reflexión sobre la importancia de la comunicación no verbal utilizando las siguientes preguntas: ¿Cómo expresamos nuestras emociones hacia los demás? ¿Qué es la comunicación no verbal? ¿Qué importancia tiene en nuestro trabajo?

EXPRESIONES FACIALES



APÉNDICE T

VIDEO MOTIVACIONAL: “LA ESCUCHA ACTIVA”

Objetivo

Despertar el interés y las ideas sobre lo que es y la importancia que tiene escuchar en la comunicación.

Recursos necesarios

- Video
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Se proyecta el video que dura 3 minutos
- Se pide opiniones y se delibera sobre la importancia de la escucha en la comunicación.
- Se mantiene el interés sobre lo que se necesita para escuchar en la comunicación.

Reflexión y evaluación

El video es didáctico y propicia de forma adecuada el interés sobre escuchar en la comunicación. Puede abrir el debate sobre la escucha en el trabajo del empleado en tanto comunicación con clientes internos y externos.

APÉNDICE U

EXPOSICIÓN: HABILIDADES SOCIALES BÁSICAS. ESCUCHAR

SESIÓN 4

Habilidades sociales básicas

Escuchar

Iniciar, mantener y cerrar conversaciones

¿Qué es "Escuchar"?

- Antes que nada, es ATENDER Y OÍR
- Pero, esencialmente, es COMPRENDER
- Y como consecuencia RESPONDER



ESCUCHA ACTIVA

Quando una persona manifiesta conductas que indican claramente que está prestando atención a la otra persona

VERBALES

- Mensajes verbales
- Parfraseo
- Preguntas o afirmaciones
- Referencia a afirmaciones anteriores

NO VERBALES

- Asentimientos
- Sonrisas
- Imitando gestos del que habla
- Evitando distractores



OTROS DOS TIPOS DE ESCUCHA

PASIVA

Muestra desatención. Está bloqueado por los ruidos internos.

SELECTIVA

Escucha solo ciertas partes de la conversación, según conveniencia. Escucha lo que quiere escuchar.

APÉNDICE V

EJERCICIO DE ANÁLISIS: ESCUCHA ACTIVA

Objetivo

Vivenciar la reacción que se produce cuando una persona es escuchada y cuando no es escuchada.

Recursos necesarios

- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Los participantes se forman en parejas.
- El facilitador hace salir del salón a un miembro de cada pareja. Fuera del salón, les indica que tienen que contarle a su pareja alguna anécdota o algo importante que les haya pasado y que tienen tres minutos para ello.
- A los miembros de las parejas que han quedado en el salón, se les da tres diferentes consignas:
 - Una de ellas es que escuchen a su compañero durante el primer minuto, pero luego le envíen señales de aburrimiento y poco interés en lo que están oyendo con signos de bostezos, mirar a otro lado, ver reloj, etc.
 - Otra consigna es que no dejen hablar a su compañero, contándole un caso similar o hablando de otro tema.
 - Al tercer integrante que había quedado en el salón, se le indica que preste completa atención a su compañero y le demuestre interés mediante gestos y comentarios positivos.
- Luego se pide a los participantes que salgan que ingresen al salón, se sienten frente a su pareja y se les da tres minutos para que conversen.
- Transcurrido el tiempo el facilitador pregunta a las personas que contaron su anécdota cómo se sintieron en cada situación que vivieron.
- El facilitador emplea las mismas palabras de quienes han vivido esta experiencia para explicar los beneficios de escuchar y las dificultades generadas al no escuchar.

Reflexión y evaluación

A todos nos gusta ser escuchados. El ejercicio revive experiencias derivadas de no escuchar y/o no ser escuchado. Se amplía el ejercicio a situaciones propias del trabajo de los participantes, se modela la escucha activa y se practica.

APÉNDICE W

EXPOSICIÓN SOBRE: INICIAR/MANTENER/CERRAR CONVERSACIONES

LA CONVERSACIÓN

La acción de hablar dos o más personas, sobre un asunto durante un determinado tiempo. Implica un interés común sobre algo, posiciones y dos o más estilos diferentes al hablar.

El medio común es el lenguaje verbal y no verbal.



¿Cómo empezar, mantener y terminar una conversación?



1. EMPEZAR UNA CONVERSACIÓN

- Situación y lugar en que me encuentro
- Mi estado emocional. Mi rol.
- Persona con la que interactúo. Su rol y su no verbal.
- ¿Qué voy a decir para dar confianza?
- Acercarse, hacer contacto visual, sonreír.
- Presentarse si es desconocida. Empezar con con un tema incidental, "Inofensivo"

2. MANTENER UNA CONVERSACIÓN

- Decir algo y preguntar a la otra persona su punto de vista
- Seguir el orden de profundización en la conversación:
 - Clichés (buenos días, hola, cómo está, etc.)
 - Hechos sencillos, acontecimientos recientes
 - Opiniones (nuestro punto de vista sobre algo)
 - Sentimientos (nuestra reacción por algo)
- Observar cómo te responde: sentimientos y emociones
- Revelar información personal (gustos, intereses, etc.)
- No contestar con monosílabos sino explicar un poco más
- Mantener el contacto visual
- Escuchar y dar retroalimentación
- Cambiar de tema de forma oportuna

3. CERRAR UNA CONVERSACIÓN:

- Usar las pausas. Decir cortésmente que debes concluir la conversación, dando razones si es pertinente.
- Si se desea extender la conversación, rescatar algún tema anterior.
- Expresar que se ha disfrutado de la conversación
- Estar preparado (a) para una interrupción brusca desde alguna de las dos partes.

APÉNDICE X

REPRESENTACIÓN “LA ENTREVISTA”: INICIO, MANTENIMIENTO Y CIERRE DE CONVERSACIONES

Objetivo

Vivenciar los momentos de una conversación: inicio, mantenimiento y cierre.

Recursos necesarios

- Pizarra
- Plumones

Duración

20 minutos

Secuencia

- Los participantes se forman en parejas.
- Cada pareja plantea una situación de entrevista, por ejemplo: de empleo, de jefe y subalterno, etc. Discuten brevemente sobre la situación que representarán.
- Se representa la situación planteada por cada pareja, modelando y dando retroalimentación sobre el manejo de la conversación.

Reflexión y evaluación

El ejercicio revive experiencias derivadas de una conversación en la que: se atiende, facilita la expresión, escucha y cierra adecuadamente.

Se amplía el ejercicio a situaciones propias del trabajo de los participantes.

APÉNDICE Y

VIDEO MOTIVACIONAL: “EL ARTE PERDIDO DE PEDIR AYUDA”

Objetivos

- Abrir la discusión sobre el valor de pedir ayuda como habilidad social.
- Tomar consciencia de lo que nos cuesta para pedir ayuda.

Recursos necesarios

- Video
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Se proyecta el video que dura 5 minutos.
- Se pide opiniones y se delibera sobre la importancia de pedir ayuda en las relaciones interpersonales en general y en el trabajo.
- Se mantiene el interés sobre lo que se necesita para pedir ayuda resaltando la conducta pasiva o defensiva.

Reflexión y evaluación

El video en dibujos animados y sin textos es ilustrativo en cuanto a lo que nos cuesta pedir ayuda y los beneficios que pedir ayuda da en la vida de relación.

APÉNDICE Z

INSTRUCCIÓN: CONCEPTO DE HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS Y ALCANCES DE PEDIR AYUDA

SESIÓN 5

Habilidades sociales avanzadas
Concepto de habilidades sociales avanzadas
Pedir ayuda
Ayudar

¿Qué son las habilidades sociales avanzadas

- Aquellas habilidades que requieren mayor elaboración en la conducta, utilizando las habilidades sociales básicas.
- Implican manejo efectivo de la comunicación: hablar y recibir retroalimentación sobre la comprensión de lo expresado.
- Son habilidades avanzadas: **participar, dar y seguir instrucciones, pedir y dar ayuda.**



“Pedir ayuda” implica:

- **Reconocer los propios límites.** No puedes saberlo todo.
- **Una petición no es sinónimo de exigencia.** La (s) otra (s) persona (s) tiene (n) derecho a rechazar tus peticiones
- No hacer peticiones de forma **indiscriminada**
- Es lícito aclarar una petición cuando no se haya entendido e **insistir y no más.**
- **Es manipulativo recurrir al ruego, la amenaza o la auto denigración**
- **Algunas creencias irracionales que nos inhiben de pedir ayuda:**
 - “Si pido un favor, me sentiré obligado con la otra persona”
 - “Si pido ayuda demuestro mi incapacidad a los demás”

¿QUÉ NOS INHIBE A PEDIR AYUDA?



■ ORGULLO



■ TIMIDEZ

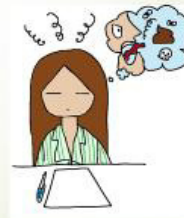


■ VERGUENZA



■ TEMOR AL “NO”

■ TEMOR A LA CRITICA



VENCE TODA INHIBICIÓN DE ACUERDO A LO SIGUIENTE:



APÉNDICE A1

DINÁMICA GRUPAL: “PEDIR AYUDA”

Objetivo

Vivenciar los momentos de una situación en la que se pide ayuda a los demás.

Recursos necesarios

- Casos (“Pedir información sobre un tema”, “pedir que se le reemplace en un día de trabajo”, “pedir un préstamo de dinero en una situación difícil”).
- Pizarra
- Plumones

Duración

20 minutos

Secuencia

- Los participantes se forman en parejas.
- Cada pareja lee y resuelve cada caso planteado.
- Cada pareja representa el caso y se modela la actuación de ambos. Se proporciona retroalimentación sobre actuaciones.

Reflexión y evaluación

El ejercicio revive experiencias propias de situaciones en las que uno pide ayuda a los demás sobre situaciones diversas incluyendo las de trabajo.

APÉNDICE A2

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “LAS TRES URNAS”

Objetivos

- Utilizar la empatía para comprender la situación y necesidades de los demás.
- Ayudar a los demás.

Recursos necesarios

- Urnas o cajas de cartón con las siguientes frases:

“Me gustaría superar...”

“Me arrepiento de...”

“Un problema mío es...”

- Hojas de papel

Duración

10 minutos

Secuencia

1. Se trata de terminar las frases en papeletas escribiendo lo que cada uno desee sin firmarlas.
2. Tras escribir la papeleta, se depositarán en la urna correspondiente.
3. Cada uno puede escribir todas las papeletas que desee.
4. Una vez que se hayan depositado todas sus papeletas, se procede al escrutinio consistente en leer las papeletas de cada urna y comentarlas en grupo, entre todos, aportando soluciones, dando consejos, etc.

Reflexión y evaluación

Esta dinámica promueve la percepción empática, pensar en los asuntos de los demás y proyectar soluciones apelando no solo a las ideas sino a la comprensión integral de los asuntos.

APÉNDICE A3

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “LAS DOS SILLAS”

Objetivos

- Emplear la empatía para comprender la situación y necesidades de los demás.
- Actuar de modo empático al dar ayuda.

Recursos necesarios

- Dos sillas colocadas una frente a otra.
- Cada silla tiene un letrero “A FAVOR” y “EN CONTRA”.
- Hojas de papel con los temas para el debate: “El alcohol”, “El castigo”, “Las drogas”, “La televisión”, “El tabaco”, “El fútbol”, “Los novios/novias a los 13 años”, “La moda y la ropa de marca”.

Duración

20 minutos

Secuencia

Pedimos que salgan dos personas voluntarias. Primero les ofrecemos que elijan, sin verlo, el cartel A FAVOR o el cartel EN CONTRA.

A continuación, tienen que elegir, también cogiendo papelitos secretos, el tema del debate.

Comienza la primera ronda. Deben interpretar el debate metiéndose en el rol que les ha tocado. No es necesario que sea largo. Cuando se vea que se van acabando las ideas es mejor cortar.

Inmediatamente después se cambian de silla y quien interpretó el rol A FAVOR tendrá que interpretar ahora el rol EN CONTRA sobre el mismo tema.

Después de cada actuación procederemos a evaluar escuchando siempre lo primero: cómo se han sentido durante la interpretación. Cómo les resultó el rol.

A continuación, el resto de la sala podrá opinar sobre lo real o irreal de la situación siempre. Partimos de que salir a una interpretación con ideas diferentes a las propias está muy bien y sólo se podrá mejorar.

Reflexión y evaluación

Esta dinámica promueve la empatía, ponernos en lugar de otras personas con pensamientos y actitudes probablemente, diferentes a las nuestras. Conocernos mejor y conocer a las personas que nos rodean nos ayudará en las relaciones interpersonales, pensar en los asuntos de los

demás y proyectar soluciones apelando no solo a las ideas sino a la comprensión integral de los asuntos.

APÉNDICE A4

EXPOSICIÓN SOBRE LA EMPATÍA

Lo importante de ayudar a los demás

- La base de la ayuda es la **EMPATÍA**, la comprensión de la necesidad de la otra persona.
- Para ayudar debemos despojarnos de ansiedad y emociones negativas para ver la realidad.
- Debe distinguirse la **necesidad real** de la **manipulación**
- La ayuda no tiene que ser dada, necesariamente, por uno mismo sino que puede **derivarse al medio correspondiente**.
- Uno no tiene que sentirse **culpable** si no puede ayudar a la otra persona.
- La ayuda es siempre **incondicional**



**AYUDANDO A LOS DEMÁS, TAMBIÉN
TE FORTALECES A TI MISMO**

APÉNDICE A5

VIDEO MOTIVACIONAL “TRABAJO EN EQUIPO”

El video escogido, con dibujos animados, exhibe de manera graciosa el trabajo que desarrollan pingüinos, hormigas y cangrejos poniendo de relieve la forma cómo trabajar en equipo.

Objetivo

Motivar a los participantes al trabajo en equipo.

Recursos necesarios

Video

Pizarra

Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

1. Luego de la expectación del video, el facilitador pedirá opiniones y encaminará los aportes hacia el tema del trabajo en equipo y sus beneficios en la vivencia de satisfacción en el trabajo y los resultados que se obtienen.
2. Se escriben las opiniones de forma sintética en la pizarra, subrayando la importancia del trabajo en equipo.
3. Se deja abierta la discusión sobre la manera cómo canalizar el esfuerzo del grupo hacia el trabajo en equipo.

Reflexión y evaluación

Es fundamental que los participantes comprendan el sentido del concepto y la práctica de trabajar en equipo. Igualmente, a ser positivos en cuanto a los beneficios que esto significa en el mundo laboral.

APÉNDICE A6

EXPOSICIÓN: CONCEPTO Y ALCANCES DE LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

SESIÓN SEIS

HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS:
PARTICIPAR
TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué es participar?



- Intervenir de forma voluntaria en la actividad de un grupo
- Formar parte de algo, sentirse "dentro de"
- Tener junto a los demás integrantes del grupo la misma implicación
- Contar con instrumentos de participación como una misión, técnicas eficaces y un ambiente participativo.

Creencias irracionales que inhiben la participación en el trabajo

- "Es necesario para un ser humano ser querido y aceptado por todo el mundo".
- "Hay que ser muy competente y saber resolverlo todo si quieres ser considerado útil."
- "Hay gente mala que solo está criticándote"
- "Es horrible que las cosas no salgan como uno quiere"
- "Las cosas malas se deben a causas externas y nadie puede controlar sus disgustos o trastornos"
- "Es más fácil evitar que hacer frente a las dificultades"
- "Siempre hay alguien más fuerte en quien uno puede confiar"

¿Qué es trabajar en equipo?

Es realizar actividades laborales donde las personas actúan de forma muy coordinada, se dirigen a metas comunes y desarrollan altos niveles de creatividad, compromiso y lealtad.



Elementos distintivos del EQUIPO

- COORDINACIÓN
- METAS COMUNES
- CREATIVIDAD
- COMPROMISO
- CONFIANZA
- LEALTAD





Beneficios de trabajar en equipo

- Mejora en la productividad al promover la cooperación y la participación creativa de los integrantes del equipo.
- Da a cada trabajo del equipo el valor agregado que se busca.
- Aumenta en los integrantes del equipo la satisfacción laboral y los sentimientos de pertenencia y éxito en el trabajo.

APÉNDICE A7

EJERCICIO DE ANÁLISIS “LA FOTOGRAFÍA”

Objetivo

Despertar el interés sobre la participación en un grupo de trabajo.

Recursos necesarios

Ninguno

Duración

10 minutos

Secuencia

1. Los participantes se reúnen en grupos de seis personas. El facilitador indica a cada grupo que deben representar un paisaje, situación o suceso por medio de la postura corporal de cada integrante simulando una fotografía. Durante la presentación, los participantes no pueden hablar ni moverse y deben participar todos los miembros del grupo.
2. Los grupos tienen cinco minutos para armar su fotografía y deben evitar que los otros grupos descubran el tema que han escogido. Al finalizar el tiempo indicado (5') cada grupo presentará su fotografía y los demás participantes deben adivinar a qué situación o paisaje se refiere ganando quien mejor represente su fotografía.
3. Al final se hace una reflexión sobre la importancia de la participación en el grupo, lo que inhibe nuestra participación y lo que la ayuda.

Reflexión y evaluación

Esta dinámica promueve la participación de los integrantes del grupo y hacerlo en equipo.

APÉNDICE A8

DINÁMICA GRUPAL: “LA TORRE DE PAPEL”

Objetivos:

- Explorar la influencia de cada persona en el grupo.
- Analizar los roles que se asumen y el liderazgo.
- Promover la creación de iniciativas creativas.

Recursos

A cada equipo se le entregará los siguientes materiales:

- Hojas de cartulina (05)
- Barra de goma
- Tijeras
- Plumones
- Cinta adhesiva

Duración:

Aproximadamente 30 minutos.

Secuencia

El facilitador formará equipos de 5 personas cada uno más un observador. Se le asignará 15 minutos a cada equipo para que construya la torre de papel más alta que pueda. Se debe sostener por sí sola y sólo utilizarse los materiales asignados.

Los observadores no podrán hablar, sólo tomarán nota sobre de la dinámica: ideas, comunicación, distribución de tareas, etc. Deberán evaluar y dar un puntaje para tres aspectos del trabajo grupal:

- Estética de la torre construida, asigne un puntaje de 0 a 20.
- Según la altura y la estabilidad de la torre, coloque un puntaje de 0 a 20.
- Por la dinámica del grupo durante el trabajo, otorgue un puntaje de 0 a 20.

Luego de los 15 minutos, el observador tendrá 5 minutos para hacer la evaluación y dará a conocer el puntaje y su respectiva explicación.

Reflexión y evaluación

A los constructores, ¿Cómo se sintieron al hacer la dinámica? ¿Consideran que podrían haber realizado una torre mejor? ¿Emplearon alguna estrategia o improvisaron? ¿Cómo fue la comunicación? Luego las mismas preguntas a los observadores y contrastar con lo que dijo cada equipo.

¿Están de acuerdo con la calificación? Si es que no, ¿por qué?

Esta dinámica posibilita trabajar sobre la situación del grupo, interacción de sus integrantes, roles, liderazgo, estrategia empleada y creatividad.

APÉNDICE A9

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “CARACTERÍSTICAS DE MI EQUIPO”

Objetivo

Ejercitar la reflexión y el análisis de las características del trabajo en equipo, sus cualidades y las necesidades de cambio percibidas por los participantes.

Recursos necesarios

- Formatos para análisis
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

1. El facilitador entrega a cada participante una hoja impresa denominada “Análisis del equipo de trabajo”.
2. Cada uno hace el análisis solicitado. Luego se forman grupos que hacen el mismo trabajo llegando a una conclusión.
3. Finalmente se debate en el grupo total las calificaciones para cada ítem llegándose a un consenso.

Reflexión y evaluación

El diagnóstico realizado por medio de este cuestionario, facilita la reflexión acerca de la necesidad y beneficios del trabajo en equipo. Se resalta la necesidad de analizar cómo está trabajando el equipo y las mejoras consensuadas. Más que realizar un diagnóstico del equipo se trata de analizar las distintas dimensiones que comprende el constructo “trabajo en equipo”.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL TRABAJO DE EQUIPO

Con respecto a las siguientes afirmaciones, contesta el grado en que estás con cada una de ellas, considerando tu situación real y no ideal. Siendo 1 = muy en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo						
Criterio	Afirmaciones	1	2	3	4	5
Coordinación	Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, nos dividimos las tareas equitativamente y definimos plazos de cumplimiento.					
Cumplimiento de tareas y objetivos	Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de cumplir con las tareas solicitadas en los plazos y la calidad previamente acordada.					
Resolución de conflictos	Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de resolver los conflictos que se generan al interior del equipo.					
Comunicación	Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de comunicar adecuadamente mis ideas y escuchar activamente a otros integrantes del equipo.					
Liderazgo	Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de liderar al equipo para la consecución de los objetivos.					
Colaboración	Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, nos reunimos a trabajar en conjunto para integrar, debatir y analizar ideas.					

APÉNDICE A10

VIDEO MOTIVACIONAL: “CONOCE TUS SENTIMIENTOS”

Objetivo

Precisar cuáles son las emociones básicas y la posibilidad de manejarlas.

Recursos necesarios

- Video
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Se proyecta el video y al final se pide la opinión de los participantes orientando los aportes a resaltar la importancia del control de las emociones para el éxito en la vida social.
- Se llega a conclusiones sobre control emocional.
- Se aprenden estrategias de control emocional.

Reflexión y evaluación

El video en dibujos animados, es sencillo e ilustrativo. Establece cuáles son nuestras emociones básicas y su influencia en nuestra vida cotidiana. Sirve como motivación al tema e instrucción básica.

APÉNDICE A 11

INSTRUCCIÓN: CONOCER Y EXPRESAR SENTIMIENTOS

SESIÓN SIETE

HABILIDADES SOCIALES RELATIVAS A LOS SENTIMIENTOS

Comprender los sentimientos propios y de los demás

CONOCER Y EXPRESAR SENTIMIENTOS Y EMOCIONES

- sentimientos y emociones son parte natural y fundamental en la vida de las personas.
- Matizan nuestra vida, contrapesan lo racional
- Las emociones básicas son: Alegría, tristeza, desagrado, temor e ira.
- Ellas no son ni "buenas" ni "malas" en sí mismas si se controlan y expresan de forma proporcionada a la situación que se vive.
- No es saludable negar nuestras emociones, exprésalas
- Si pretenden desbordarse, relájate y opta por una expresión adecuada.

Cómo expresar nuestros sentimientos

- Compartir con otra persona cómo se siente uno
- Expresarlos de modo artístico o creativo, literal o gráfico
- Descargar, sobre todo, emociones negativas como ira, tristeza o miedo.
- Evitar negar los sentimientos
- Practicar, sin temor, hasta dominarlos
- Acudir a pensamientos positivos

APÉNDICE A12

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “DIBUJANDO SENTIMIENTOS”

Objetivo

Poner de manifiesto la dificultad para reconocer y expresar nuestros sentimientos.

Recursos necesarios

- Hojas en blanco A4
- Lápices de colores
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Repartimos a los participantes una hoja en blanco tamaño A4 y les pedimos que dibujen cómo se sienten. Tienen 10 minutos para dibujar cómo se sienten. El dibujo debe ser de algo concreto, no abstracto.
- Podemos encontrar gente con bloqueo así que habrá que poner en práctica nuestras mejores capacidades para que la cosa fluya libremente.
- Evaluamos la actividad. Hablamos de las dificultades que tenemos para expresar nuestros sentimientos. Podemos referirnos a los dibujos en general pero mejor sin hablar de las personas que los portaban.

Reflexión y evaluación

El ejercicio debe ser ilustrativo de la necesidad y dificultad de expresar sentimientos en las relaciones sociales. Mirarnos por dentro y dejar que nos vean un poquito, con mucho respeto, nos acercará más sin ningún lugar a dudas.

APÉNDICE A 13

EXPOSICIÓN: COMPRESIÓN DE SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS

Empatía La capacidad de entender las ideas, los sentimientos y las emociones de otras personas poniéndose en su lugar.



El diagrama muestra dos siluetas de cabezas humanas. La cabeza de la izquierda es morada y contiene el texto 'TÚ'. La cabeza de la derecha es azul y contiene el texto 'YO'. Ambas cabezas se superponen en un punto central, y debajo de este punto se encuentra el texto 'NOSOTROS'. El fondo del diagrama es un color verde claro.

CLAVES DE LA EMPATÍA

- ACEPTA LAS DIFERENCIAS 
- IDENTIFICA TUS EMOCIONES 
- RECUERDA TUS PROPIAS VIVENCIAS 
- EVITA SER "EXPERTO" 
- EVITA RESPONDER DE INMEDIATO 
- ESCUCHA CON ATENCIÓN 
- ADOPTA POSTURA ATENTA 

APÉNDICE A14

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “TRUEQUE DE SECRETOS”

Objetivo

Practicar la comprensión de los sentimientos de los demás.

Recursos necesarios

- Hojas en blanco A4
- Pizarra
- Plumones

Duración

30 minutos

Secuencia

- Facilitador entrega una hoja a cada participante donde anotará las dificultades que sienten para relacionarse con las personas y que no les gustaría exponer oralmente
- El facilitador solicita que todos doblen la hoja de la misma forma que los demás participantes. Una vez recogidas estas serán mezcladas, distribuyendo luego las hojas dobladas a cada participante.
- El facilitador recomienda que cada uno asuma el problema de la hoja, como si el participante fuera el autor, esforzándose por comprenderlo.
- Cada uno leerá en voz alta el problema de la hoja, usando la primera persona “Yo” haciendo las adaptaciones necesarias para proponer una solución.
- Al explicar el problema a los demás, cada uno deberá representarlo. No será permitido debatir ni preguntar sobre el asunto, durante la exposición.
- Al final, el facilitador podrá liderar un debate sobre las reacciones. guiando al grupo a aplicar lo aprendido en su vida.

Formular las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te sentiste al describir tu problema?
- ¿Cómo te sentiste al explicar el problema de otro?
- ¿Cómo te sentiste cuando tu problema fue contado por otro?
- ¿Crees que el otro comprendió tu problema? ¿Consiguió ponerse en la situación?
- ¿Sentiste que comprendes el problema de la otra persona?
- ¿Cambiaron tus sentimientos en relación a los otros, como consecuencia de este ejercicio?

Reflexión y evaluación

Ponerse en el lugar de los demás es esencial para comprender sus sentimientos. Es gratificante ver cómo otras personas intentan interpretar lo que sentimos y muchas veces se acercan a nuestra propia posición, sin ser idénticas, como es lógico.

APÉNDICE A15

VIDEO MOTIVACIONAL: “INTELIGENCIA EMOCIONAL: CÓMO CONTROLAR LAS EMOCIONES”

Objetivos

- Resaltar la importancia de controlarse en la vida social.
- Tomar nota de las recomendaciones para lograrlo.

Recursos necesarios

- Video
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Se proyecta el video y al final se pide la opinión de los participantes orientando los aportes a resaltar la importancia del control de las emociones para el éxito en la vida social.
- Se llega a conclusiones sobre control emocional.
- Se aprenden estrategias de control emocional.

Reflexión y evaluación

El video es muy explícito en cuanto a la importancia de la inteligencia emocional en la vida de las personas a fin de que maneje sus emociones y entable relaciones interpersonales exitosas y saludables.

APÉNDICE A 16

INSTRUCCIÓN: AUTO CONTROL

SESION OCHO

HABILIDADES ALTERNATIVAS A LA AGRESIÓN

Control emocional

Evitar problemas con los demás

Las emociones son:

Estados afectivos que experimentamos, reacciones personales al entorno acompañadas de algunos cambios internos de origen innato, influidos por la experiencia.



LO PRINCIPAL PARA MANEJAR NUESTRAS EMOCIONES ES CONOCERLAS. SABER CÓMO REACCIONAMOS GENERALMENTE Y QUÉ TAN EFECTIVOS SOMOS PARA DOMINARLAS



APÉNDICE A17

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “UN CLIENTE AGRESIVO”

Objetivos

- Aplicar los pasos del control emocional a situaciones concretas.
- Resaltar la importancia de controlarse en la vida social.
- Tomar nota de las necesidades de desarrollo de esta habilidad en mi caso específico.

Recursos necesarios

- Caso escrito
- Pizarra
- Plumones

Duración

10 minutos

Secuencia

- Se presenta el caso y luego se pide la opinión de los participantes orientando los aportes a resaltar la importancia del control de las emociones aun en situaciones de interacción con personas que muestran una actitud agresiva.
- Se llega a algunas conclusiones sobre control emocional en toda circunstancia.

Reflexión y evaluación

El caso presentado es muy explícito en cuanto a la actitud de la persona a quien recibimos como “cliente” y a quién respondemos con control e inteligencia.

“UN CLIENTE AGRESIVO”

Desde que entró a la oficina, se le veía furioso, casi ni saludó. Peor aún, las personas que allí trabajaban realizaban sus labores cada una sin percatarse que él había llegado. Entonces, levantando la voz dijo: “¿Nadie atiende aquí?”. Todos lo miraron y María Elena se acercó para atenderlo.

APÉNDICE A 18

EXPOSICIÓN SOBRE EVITAR PROBLEMAS CON LOS DEMÁS

Evitar problemas con los demás

- **Autocontrol.** No contra ataque.
- **Empatía.** Los demás defienden su punto de vista
- **Desarrolle su confianza**
- **Discúlpese**
- **Explique su punto de vista**
- **Reconozca en su interior que usted puede equivocarse**

Causas posibles de la pérdida del auto control

Falta de asertividad

Insuficiente regulación emocional

Problemas para la demora de las gratificaciones

Baja tolerancia a la frustración

Algunas medidas sugeridas

- **Identificación de señales de disminución del auto control**
- **Técnicas de relajación**
- **Técnicas de afrontamiento**
- **Consulta especializada**

APÉNDICE A19

EJERCICIO DE ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE SITUACIONES SOBRE EVITAR PROBLEMAS CON LOS DEMÁS

Objetivos

- Aplicar los pasos del control emocional a situaciones de trabajo.
- Practicar el manejo de situaciones en las cuales podría perderse el control.

Recursos necesarios

- Pizarra
- Plumones

Duración

30 minutos

Secuencia

- Se divide al grupo en grupos de tres participantes y se les pide que recuerden un caso de su propia experiencia en el que hayan tratado con una persona “difícil” por algún motivo. Puede ser una experiencia en el grupo de trabajo o fuera de él (clientes, proveedores, etc.).
- Deberán describir el caso, elaborar un pequeño guion con los personajes y luego representar el caso.
- Se analiza cada caso desde el punto de vista de control de la situación y la relación específica con la persona del caso.

Reflexión y evaluación

La presentación de casos concretos del trabajo propicia la oportunidad de ajustar conductas y preverlas para el futuro en situaciones análogas.

APÉNDICE A20

VIDEO MOTIVACIONAL: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA”

Objetivo

Resaltar el valor de la planeación en la actividad administrativa.

Recursos necesarios

- Video
- Pizarra
- Plumones

Duración

30 minutos

Secuencia

- Se proyecta el video
- Se pide e intercambia ideas sobre la importancia de la planeación en el trabajo

Reflexión y evaluación

El video es un símil de una preparación de un equipo de fútbol. Resalta el valor de la planeación y el valor del equipo.

APÉNDICE A 21

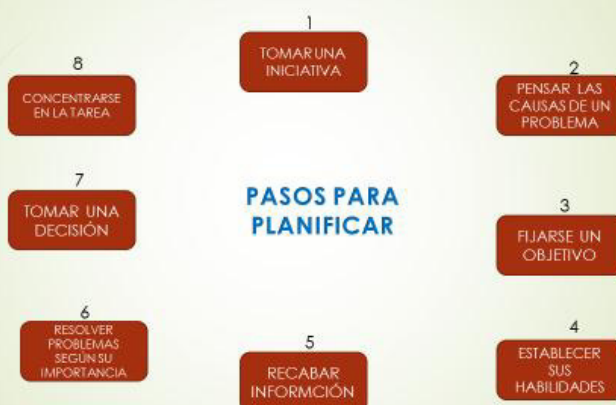
INSTRUCCIÓN: CONCEPTO Y UTILIDAD DE LA HABILIDAD DE PLANIFICACIÓN

SESION NUEVE

HABILIDADES DE PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN

La Planificación es la capacidad para "pensar en el futuro", de anticipar mentalmente la forma correcta de ejecutar una tarea. Esta capacidad incluye la definición de las actividades necesarias para alcanzar una meta, decidir sobre el orden apropiado y establecer un plan de acción.



TOMAR DECISIONES

La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal o social.

FORMAS EN QUE TOMAMOS DECISIONES

1. POR IMPULSO
2. POR POSTERGACIÓN POSPONER UNA IDEA
3. DEJANDO QUE OTROS DECIDAN POR NOSOTROS
4. EVALUANDO LAS ALTERNATIVAS Y ELIGIENDO UNA

AL TOMAR DECISIONES

1. MANTÉN LA CALMA
2. OBTÉN LA MAYOR INFORMACIÓN POSIBLE
3. ANALIZA PREGUNTANDO "¿POR QUÉ?"
4. PIENSA EN LAS PERSONAS A LAS QUE AFECTARÁ TU DECISIÓN
5. ENUMERA LAS ALTERNATIVAS POSIBLES
6. SI ES NECESARIO ANALIZA EL IMPACTO ECONÓMICO DE CADA UNA
7. PIENSA EN EL FUTURO
8. TEN UN PLAN DE CONTINGENCIA
9. ¡DECÍDETE!

APENDICE A22

EJERCICIO DE ANÁLISIS: PLANIFICACIÓN

Objetivo

Aplicar los pasos de la planificación a situaciones concretas de trabajo.

Recursos necesarios

- Hojas en blanco
- Pizarra
- Plumones

Duración

25 minutos

Secuencia

- Se divide al grupo total en grupos de tres participantes y se les pide que presenten un caso en el que se deba planificar un trabajo.
- Para ello se debe seguir los pasos indicados en el proceso de planificación.
- Cada grupo presentará su caso y se discutirá en el plenario.
- El grupo dirá en qué paso han encontrado dificultad y se resolverá.

Reflexión y evaluación

El ejercicio pretende fijar una secuencia lógica y práctica para planificar. Establece los momentos o pasos en los que el participante expresa mayor dificultad y los motivos para ello.

APÉNDICE A23

EJERCICIO DE ANÁLISIS: “SOBREVIVIR”

OBJETIVO

Llevar a cabo un modo de participar y reflexionar en la toma de decisiones.

RECURSOS NECESARIOS

- Hojas con datos impresos, bolígrafos, pizarra y plumones

DURACIÓN

30 minutos

SECUENCIA

Presentación del caso

Tú viajabas en un avión que al cruzar la cordillera el fuselaje no resistió, comenzó a fallar, cayendo en una de las cumbres a cinco mil metros de altura.

Los sobrevivientes son únicamente una niña de nueve años y Tú. Ella está herida en una pierna y no puede caminar.

El problema es que hay que moverse, de lo contrario uno se congela en 20 minutos.

Hay que buscar un lugar a una altura de no más de cuatro mil metros, porque a cinco mil metros el oxígeno es insuficiente para sobrevivir por más de dos horas.

Existe un refugio que está a unos tres días de camino. En estas circunstancias es casi imposible transportar más de treinta y tres kilos.

Hay que considerar que, en terreno tan riesgoso y desconocido, el peligro es mayor.

Del avión destrozado quedan los siguientes objetos útiles:

- Radioseñal, 3.000 gramos
- Ropa para el frío, 3.000 gramos
- Cinco metros de cuerda nylon, 3.000 gramos
- Chocolate, 500 gramos
- Leche en polvo, 200 gramos
- Una botella de agua, 800 gramos
- Mapa de la zona y brújula, 100 gramos
- Lentos oscuros (especiales para la nieve) 200 gramos
- Botella con bebida alcohólica, 800 gramos.

APÉNDICE A 24

CIERRE DE LA SESIÓN Y DEL PROGRAMA

Objetivo

Recoger de la memoria lo aprendido y valorar el esfuerzo realizado durante la capacitación.

Recursos necesarios

- Hojas en cartulina blanca
- Hojas de periódicos y revistas
- Tijeras
- Goma en barra
- Plumones

Duración

20 minutos

Secuencia

- Se divide al grupo en pequeños grupos (tres participantes cada uno) y se les pide que elaboren un cuadro con los materiales entregados.
- El cuadro debe representar las vivencias del programa.
- Luego presentarán su cuadro al pleno destacando los aspectos tratados y expresando aquello en lo que les falta desarrollo aún, sea individual o grupal.

Reflexión y evaluación

Este trabajo final ejercita la memoria, fija conceptos y necesidades de desarrollo. Integra las ideas del grupo, promueve la parte afectiva y refuerza la idea de capacitación constante.



APÉNDICE A25

CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PRETEST

El propósito de esta ficha es dar a los participantes de este estudio una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como su rol como participante.

Este estudio es conducido por el Sr. José Ubaldo Marcos Rueda de la Universidad Marcelino Champagnat y la meta es establecer la influencia de un programa de habilidades sociales en empleados de esta Universidad.

Como parte de la investigación dentro del programa de Desarrollo de Habilidades Sociales, se necesita conocer las habilidades de los participantes para lo cual usted deberá contestar a las preguntas de un cuestionario. Este cuestionario consta de 50 preguntas y sus instrucciones son sencillas y claras, le tomará entre 15 y 20 minutos y el facilitador, Sr. José Ubaldo Marcos Rueda, estará presente para aclarar los puntos que usted considere necesarios. Usted puede hacer las preguntas que considere necesarias y puede retirarse del mismo cuando lo decida, sin que ello acarree perjuicio alguno para su persona.

Su participación es estrictamente voluntaria. La información recogida será confidencial y no se usará para otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya le agradecemos su participación.

José Ubaldo Marcos Rueda

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------

Acepto participar voluntariamente en esta parte de la investigación sobre habilidades sociales, conducida por el Sr. José Ubaldo Marcos Rueda.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario que consta de 50 preguntas y que tomará aproximadamente 15 a 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre esto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a José Ubaldo Marcos Rueda al teléfono 966467506.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a José Ubaldo Marcos Rueda al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
-------------------------	------------------------	-------

APÉNDICE A26

CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL TRATAMIENTO EXPERIMENTAL

El propósito de esta ficha es dar participantes una clara explicación acerca de este trabajo como parte de una investigación científica, así como precisar su rol en la misma.

Esta investigación es conducida por el Sr. José Ubaldo Marcos Rueda de la Universidad Marcelino Champagnat. La meta de este estudio es establecer la influencia de un programa sobre las habilidades sociales de los participantes.

El procedimiento será asistir a las sesiones y participar en las diferentes actividades allí propuestas las que tienen que ver únicamente con el tema Habilidades Sociales.

Si usted está de acuerdo en participar le pedimos que lo haga activamente en el citado programa. La información que se recoja será confidencial y no se utilizará con ningún fin ajeno a este programa.

Las ventajas y beneficios de esta intervención son los de establecer los principios de la influencia de programas en la eficiencia administrativa y desarrollar las habilidades sociales de cada participante.

La información que se produzca a partir de esta investigación está protegida y nadie, aparte del investigador, conocerá de su contenido. Usted puede desistir de este consentimiento cuando lo crea conveniente.

Si tiene alguna duda sobre este trabajo, puede hacer las preguntas necesarias en cualquier momento durante el desarrollo del programa. De tener mayores inquietudes puede contactarme al teléfono 966467506 o consultoresjm01@hotmail.com

Desde ya le agradezco su participación

Nombre: José Ubaldo Marcos Rueda

Firma:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por el Sr. José Ubaldo Marcos Rueda. He sido informado de la meta de este estudio que es establecer la influencia de un programa sobre las habilidades sociales de los participantes.

Me han informado de los procedimientos y beneficios de este trabajo, así como el derecho de participar o no en el programa.

Tengo conocimiento de que la información que se obtenga está protegida y nadie aparte del investigador conocerá dicha información. Igualmente, que puedo desistir de seguir participando si es esa mi voluntad. He realizado las preguntas que he considerado oportunas todas las cuales han sido resueltas de forma suficiente y aceptable.

He leído y comprendido este documento y acepto su contenido. Igualmente, que podré pedir información adicional al teléfono 966467506 o al correo electrónico consultoresjm01@hotmail.com

.....

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha:

