

HABILIDADES SOCIALES PARA LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

Bernardo Moreno-Jiménez, Luis M. Blanco-Donoso, Aldo Aguirre-Camacho, Sara de Rivas y Marta Herrero
Universidad Autónoma de Madrid (España)

Resumen

Las habilidades sociales han aumentado su importancia en las nuevas organizaciones. En el artículo se exponen algunos de los actuales contextos que requieren un aumento de los recursos interactivos y relacionales por parte de los trabajadores. En primer lugar, el rápido e imprevisible cambio interactivo de las organizaciones obliga al aumento de las competencias técnicas y las habilidades sociales. Asimismo, las nuevas tecnologías, la importancia de los equipos y la toma de decisiones colectiva han aumentado haciendo necesaria y compleja la competencia y habilidad para comunicarse. Por otra parte, los planteamientos actuales de la salud organizacional y las organizaciones saludables señalan las habilidades sociales como mecanismos imprescindibles. En esta línea, el dinamismo competitivo de las organizaciones ha creado multitud de contextos que pueden actuar como factores de riesgo para la salud de los trabajadores y la organización. En este marco, las habilidades sociales actúan como factores de recuperación y equilibrio. Finalmente, las nuevas organizaciones se caracterizan por su virtualidad, interculturalidad y globalidad haciendo necesario el desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades sociales.

PALABRAS CLAVE: *habilidades sociales, cambios en las organizaciones, organizaciones virtuales, interculturalidad, organizaciones saludables.*

Abstract

Social skills are becoming increasingly important for new organizations. This article presents some present-day contexts that require stronger interactive and relational resources from workers. The first is the rapid and unpredictable interactive change in organizations that demand enhanced technical competences and social skills. Likewise, new technologies, the importance of teams and collective decision making have continued to expand and have made the competence and the ability to communicate more necessary and complex. Besides, in current approaches to organizational health and healthy organizations, social skills constitute essential mechanisms. Moreover, the competitive dynamics present in organizations has created a multitude of contexts that can act as risk factors for the health of workers and organizations. In this situation, social skills have served as factors promoting balance and recovery. Finally, new organizations

are characterized by their intercultural, global, and virtual nature, which makes it necessary to develop and learn new social skills.

KEY WORDS: *social skills, change in organizations, virtual organizations, interculturality, healthy organizations.*

Introducción

Un supuesto muy extendido es que la eficacia y el éxito en las organizaciones están principalmente asociados a las habilidades técnicas y a la motivación laboral. Habilidades técnicas y esfuerzo han sido el binomio vinculado por antonomasia al éxito y a la promoción de carrera. Son muchos los datos que parecen indicar que la relación no es tan lineal y que los componentes de uno y otro son más complejos. Sin las habilidades sociales, competencia y trabajo por sí solas parecen tener un recorrido corto en el marco laboral (Ferris, Davidson y Perrewé, 2005).

Un dato masivo en las organizaciones de hoy en día es el rápido proceso de cambio (Organización Internacional del Trabajo [*International Labour Organization*, ILO], 2006). Mercados, globalización, competitividad, nuevas materias, metodologías y productos están cambiando por dentro y fuera los procesos de funcionamiento de las organizaciones y provocando un nuevo perfil de las competencias y exigencias requeridas en las organizaciones y en sus trabajadores. Un dato parece sobresalir de este panorama: la competencia técnica y el esfuerzo no bastan por sí solas, es necesario un nuevo tipo de competencias: organizacionales, comerciales, relacionales, virtuales, en definitiva, nuevos tipos de competencia interpersonal y social. Las nuevas organizaciones se han hecho más complejas, las habilidades interpersonales también (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman, 2006).

Cambios en las organizaciones

Los cambios en las organizaciones son muchos. El informe oficial de la ILO (2006) centrado en aspectos organizacionales propone seis cambios básicos: 1) el desarrollo organizacional, 2) la transformación tecnológica, 3) la liberalización mundial de los mercados, 4) la presencia masiva de las multinacionales, 5) el predominio de los mercados financieros, 6) los nuevos roles de los mercados y los estados. La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (*European Agency for Safety and Health at Work* [EU-OSHA], 2002) propone en su informe centrado en el trabajo siete tendencias principales: trabajo centrado en grupos, integrado en sistemas de gestión, descentralizado en la toma de decisiones, basado en el trabajo del conocimiento, con desarrollo del trabajo virtual, con nuevas y flexibles relaciones de contratación y con nuevos patrones flexibles de horarios.

Ninguno de los dos informes considera las repercusiones de la "gran recesión" 2007- 2012, pero el marco general de este contexto es la realización de un viejo sueño organizacional, "la empresa flexible" (Toffler, 1985) y una larga secuela de consecuencias en el mundo real del trabajo que exigen a empleados y

trabajadores disponibilidad, flexibilidad y multiplicación de las competencias laborales. Se ha producido la paradoja de que el desarrollo tecnológico no ha disminuido la exigencia de las habilidades sociales, las ha aumentado porque ha incrementado la exigencia del trabajo grupal. El efecto más masivo del desarrollo de las nuevas tecnologías ha consistido en el aumento de la intercomunicación y la interdependencia. Las tecnologías de la información y de la comunicación van inexorablemente unidas. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha traído consigo el desarrollo de nuevas competencias para la interacción directa, indirecta y virtual.

En cualquier caso, la exigencia de habilidades sociales laborales no se reparte por igual en cualquier tipo de trabajo. En un trabajo de montaje en cadena la interacción social es mínima y las habilidades sociales también aunque sigan estando presentes, sin embargo en el trabajo de la economía del conocimiento, en los trabajos cualificados y en la economía de servicios, sus exigencias suelen ser muy altas y muy variadas. En este marco se ha desarrollado el concepto de *habilidad política o político organizacional* para referirse a la habilidad adaptativa de mejora y de relaciones en un contexto complejo, cambiante y con frecuencia imprevisible (Ferris, Perrewé, Anthony y Gilmore, 2000). Aunque se han distinguido cuatro factores principales en el concepto: astucia social, influencia interpersonal, habilidad en las redes sociales y transmisión de sinceridad y honestidad, el panorama que refleja esta competencia social es mucho más amplio e incluye aspectos como la aceptación y promoción de las diferencias, el desarrollo de la confianza en las relaciones, el cultivo de la influencia, la eficacia social y la flexibilidad de juicio en situaciones particulares.

Habilidades sociales e interpersonales para las organizaciones saludables y la salud organizacional

Hay también otra diferencia importante y es la que existe entre los diferentes tipos de organizaciones, incluso dentro del marco de la economía del conocimiento y de servicios. Los tipos y formas de organizaciones son múltiples. El concepto de cultura organizacional (Schein, 1988; Ashkanasy, Wilderon y Peterson, 2011) sirve precisamente para poner de relieve las creencias y los valores, normas y conductas que definen a las empresas, incluso dentro del mismo sector. En este contexto, en los últimos años se han desarrollado conceptos muy próximos aunque no equivalentes que hacen referencia a aspectos diferenciales de la cultura corporativa: las organizaciones saludables y la salud organizacional.

Se definen como organizaciones saludables a aquellas que mantienen la sinergia entre el desarrollo organizacional y el desarrollo de los trabajadores, su bienestar y su salud. El reciente proyecto europeo "Europa, 2020" tiene como objetivo convertir la Unión Europea (UE) en una economía sostenible que genere empleo, productividad y desarrollo a partir de organizaciones saludables. El requerimiento que ello supone pasa por el desarrollo de un amplio abanico de habilidades y competencias sociales e interpersonales que fomenten la flexibilidad adaptativa, la eficiencia corporativa y el bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores (Moreno-Jiménez, Garrosa y Rodríguez-Carvajal, 2013).

La salud organizacional es una de las fronteras y desafíos que tienen las organizaciones actuales (Keller y Price, 2013), como tal, es en primer lugar un factor competitivo de las mismas empresas relacionado con su capacidad para modificar los aspectos disfuncionales de la misma, su capacidad de desarrollo y su competencia para alcanzar nuevos objetivos en un contexto competitivo. Es el resultado del funcionamiento de la organización como si fuera un organismo capaz de autorregularse y mejorarse, de adaptarse a entornos competitivos cambiantes, lo que no puede alcanzarse sin una serie de habilidades y competencias sociales, individuales, grupales y por último organizacionales (Newell, 2003).

La comunicación como entramado organizacional

Un supuesto básico de toda la organización es la comunicación. Generalmente, las habilidades sociales relacionadas con la comunicación se refieren a conductas aprendidas y dirigidas a metas para interactuar y funcionar de manera eficaz dentro de un grupo de trabajo. A veces se refieren a aspectos específicos del lenguaje y su articulación, pero en muchas ocasiones también implican aspectos relacionados con la actitud con la que se comunica. Así, la comunicación, aparte de expresar ideas a través del lenguaje y la escritura, también sirve para construir relaciones significativas y transmitir confianza y respeto a través de ellas (Conrad y Newberry, 2012).

La comunicación es un vehículo transmisor de la eficacia laboral. Los trabajadores que saben manejar las interacciones sociales a través de la comunicación son capaces de mantener conversaciones fluidas con los demás, adaptan el mensaje a su interlocutor y contexto, escuchan activamente y muestran empatía hacia el otro, dan respuestas asertivas a los problemas que se les plantean, hacen uso del número correcto del turno de palabra, saben iniciar, mantener y cerrar conversaciones; y se manejan en una variedad amplia de temas conversacionales (Payne, 2005). A la hora de dar *feedback*, los trabajadores que manejan bien la comunicación ofrecen una retroalimentación constructiva y positiva, permitiendo a la persona que recibe la información tener una nueva perspectiva en relación a sus conductas personales y laborales, de tal manera que motivan al cambio y al desarrollo de conductas positivas en el otro (Morran, Robison y Stockter, 1985). Según Conrad y Newberry (2012), además de las anteriormente citadas, cabría mencionar como habilidades comunicativas para el trabajo las de saber construir marcos relacionales, construir confianza en ellos, demostrar control de las emociones, relacionarse con personas de distintas procedencias, demostrar respeto y ser capaces de construir relaciones significativas.

Una habilidad importante de los trabajadores va a ser su capacidad para dar respuestas asertivas en la comunicación. Dentro de las organizaciones, los trabajadores asertivos tienden a ser vistos por los otros como más convincentes frente a trabajadores con estilos de respuesta más pasivos, y tienden a adoptar posiciones más ventajosas en sus redes de trabajo (Ames y Flynn, 2007). Sin embargo algunos estudios muestran cómo las personas que reflejan un exceso de

asertividad son al mismo tiempo percibidas como menos amigables, incluso cuando las conductas son eficaces, justas y apropiadas (Ames y Flynn, 2007). Parece que las conductas asertivas son percibidas de forma más positiva cuando los trabajadores también muestran escucha activa, empatía y otras habilidades sociales. Una de estas habilidades podría ser la comunicación con humor. Un estudio llevado a cabo por Rizzo, Wanzer y Booth-Butterfield (1999) muestra cómo aquellos supervisores que producen y usan más el humor son vistos por los trabajadores como más efectivos. El uso del humor en la comunicación permite crear ambientes más agradables y favorecer la cohesión grupal. Además, las personas que tienen un estilo de comunicación orientado hacia el humor parecen mostrar más flexibilidad en la comunicación (Wanzer, Booth Butterfield y Booth Butterfield, 1995).

Una habilidad comunicativa que puede llegar a ser importante dentro del lugar de trabajo es la de proporcionar información personal o hacer autorrevelaciones (*self-disclosure*) de manera correcta (Hargie, Saunders y Dickson, 1994). El desvelamiento personal favorece la cohesión social y crea la camaradería del grupo, especialmente en las situaciones difíciles. Ofrecer información de la vida personal del trabajador es un componente básico de las relaciones de trabajo, siendo esencial para iniciar y mantener relaciones más estables y significativas en el tiempo. No obstante, cuando la revelación de información personal no se hace de manera adecuada o se da en un momento inadecuado, también pueden ser fuente de aislamiento y rechazo por parte de los compañeros (Johnson, 2000).

Las habilidades comunicativas mencionadas favorecen la unión del grupo y su eficacia. Aquellos empleados que las poseen obtienen mejores valoraciones de rendimiento por parte de sus supervisores (Payne, 2005), presentan mayor probabilidad de ascender y aumentar su salario (Haas y Sypher, 1991), muestran mayores habilidades para el liderazgo (Flauto, 1999), mayor satisfacción y compromiso laboral (Riggio Riggio, Salinas y Cole, 2003) y ayudan a manejarse mejor con los clientes y usuarios a los que van dirigidos sus servicios. Además, una comunicación adecuada entre los miembros de un equipo de trabajo puede ser determinante para su garantizar su eficacia y favorecer la aparición de otro tipo de procesos grupales (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

La importancia de tener ciertas habilidades comunicativas en el lugar de trabajo se puede hacer más patente en ciertas profesiones donde la interacción social es una de las principales actividades (Sánchez y Rubio, 2001). Por ejemplo, el estudio de las habilidades de comunicación entre profesionales sanitarios y en lo que se refiere a la relación médico-paciente es un tema que sigue siendo de enorme interés científico (Arnold y Boggs, 2013). En esta área se va a requerir de ciertas habilidades comunicativas (p. ej., escucha activa, empatía, articulación clara y sencilla del lenguaje) para hacer llegar a los pacientes la información necesaria acerca de sus procesos de enfermedad, de forma comprensible y para transmitirles correctamente las instrucciones de los tratamientos y motivarles para el inicio y mantenimiento de los mismos (Sánchez y Rubio, 2001). La presencia de buenas habilidades comunicativas en la relación médico-paciente puede estar relacionada con una mejora objetiva en la salud de estos últimos y una mayor adherencia a los tratamientos (Kaplan, Greenfield y Ware, 1989; Prados, 1992).

Las habilidades sociales eje del trabajo en grupo

Hoy en día, el estudio de cómo las habilidades sociales afectan a la formación y vida de los equipos de trabajo, así como a su rendimiento, es fundamental, porque la mayor parte de trabajos en la actualidad se sustentan en la interacción con otras personas (Hogan y Shelton, 1998). Los trabajadores necesitan ser capaces de comunicarse con otros, escuchar e influenciar a los demás (Mohrman y Cohen, 1995). Además de las habilidades comunicativas ya descritas en el epígrafe anterior, otras habilidades sociales como son la persuasión, la negociación, la coordinación, la cooperación, la perspicacia social y saber pedir y proporcionar ayuda, cobran especial relevancia dentro de las dinámicas grupales (Mumford, Peterson y Childs, 1999). Todas esas habilidades reflejan la capacidad para ajustar la conducta a las diferentes demandas situacionales que pueden derivarse del trabajo conjunto e influenciar y controlar la respuesta de los otros (Ferris, Witt y Hochwarter, 2001). No es extraño por ello que constituyan un centro especial de atención en la selección del personal de las organizaciones y empresas (Huffcutt, Conway, Roth y Stone, 2001).

La habilidad para cooperar con los miembros del equipo es una habilidad social básica para interactuar eficazmente. La cooperación se refiere a la contribución voluntaria por parte de los miembros de un equipo en la realización de tareas que requieren la interdependencia entre sus miembros (Gil *et al.*, 2008). La cooperación dentro de los equipos puede verse facilitada a través de ciertas conductas que muestren esa competencia social. Al respecto, un uso del lenguaje descriptivo y no evaluativo cuando nos referimos a la conducta del otro, un enfoque centrado en la búsqueda de solución a los problemas frente a la adjudicación de responsabilidades, ser espontáneo y honesto en vez de actuar con estrategias múltiples poco claras o ambiguas, transmitir empatía en las relaciones y comunicar las ideas como perspectivas propias y no como dogmas que transmitan que no se necesita la ayuda de nadie para conocer algo o resolver una tarea, pueden ser de gran ayuda (Furnham, 2006).

En el día a día de las organizaciones, y entre equipos de trabajo, también se producen conflictos y negociaciones donde las habilidades sociales de sus miembros van a ser clave para su solución. A este respecto, las habilidades para contactar inicialmente con las personas implicadas, reducir la tensión, establecer una buena relación entre las partes, exponer con claridad el problema, generar alternativas de manera fluida, escuchar activamente la otra parte, o formular críticas de forma positiva y constructiva pueden ser importantes en este tipo de procesos. Un trabajador que es buen negociador es un trabajador que tiene habilidades sociales. Por ello se habla de "las personalidades negociadoras" para referirse a aquellas personas que cuentan con habilidades comunicativas y sociales como la escucha activa, una correcta articulación del lenguaje, la empatía, la asertividad, el autocontrol o la capacidad de persuadir al otro y que además saben argumentar y razonar sus propuestas con seguridad y convicción.

En ocasiones es difícil hablar de habilidades sociales y referirnos estrictamente al plano conductual, pues ciertas conductas socialmente competentes envuelven también el sistema perceptivo y cognitivo de los individuos. Podríamos destacar

dos constructos adicionales que serían adaptativos dentro de una organización: la perspicacia social y la versatilidad de los trabajadores. La perspicacia social se entiende como una habilidad para interpretar con agudeza las dinámicas que se producen en los grupos y en la interacción con otras personas. Las personas con esta perspicacia social utilizan correctamente sus percepciones para hacer seguimiento a su conducta de cara a conseguir sus objetivos, sabiendo cuando deben actuar o cuando deben mantenerse al margen. Este tipo de habilidad es especialmente relevante en contextos laborales (Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998). La versatilidad se refiere a la manera en la que una persona puede dar respuestas asertivas u orientadas más bien hacia los otros en una amplia variedad de situaciones, de manera apropiada y eficaz (McCroskey y Richmond, 1996). Un trabajador versátil es capaz de adaptarse a diferentes contextos y muestra mayor flexibilidad en su comunicación dentro del grupo.

El análisis de las habilidades sociales en los equipos de trabajo requiere su consideración como habilidad de grupo y no sólo individual. Un concepto interesante es el de *asertividad del equipo de trabajo* (Smith-Jentsch, Salas y Baker, 1996). La asertividad del equipo ayuda a garantizar que los conocimientos, habilidades, ideas u observaciones de cada uno de los miembros son reconocidos como recursos disponibles para el equipo. Esto envuelve un amplio rango de conductas grupales que incluyen: darse *feedback* entre los miembros, reconocer y valorar potencialidades dentro del grupo, evaluar problemas o ambigüedades percibidas, manifestar y mantener opiniones grupales frente a otros equipos, iniciar acciones como grupo y proporcionarse apoyo instrumental y emocional entre ellos. Este planteamiento puede asemejarse al estudio de otros constructos de carácter socioemocional como es la inteligencia emocional del grupo (Druskat y Wolff, 2001).

Habilidades sociales para la toma de decisiones en equipos de trabajo

La toma de decisiones de grupo y organizacional es una relación compleja que supone no sólo el proceso analítico y racional de la información correspondiente, sino un activo intercambio de ideas, opciones y actitudes que implican la interacción, la modificación, el intercambio y el flujo de las propias posiciones personales, lo que supone el ejercicio activo de una gama compleja de habilidades sociales de todo tipo.

En los equipos de trabajo, la toma de decisiones es un proceso de gran relevancia y con gran repercusión en los resultados del equipo (Drouin y Bourgault, 2013) y en el que las relaciones mutuas y el tipo de relación que se genere entre los miembros del grupo pueden determinar el resultado del proceso. Un primer aspecto a tener en cuenta es el hecho de que son los líderes quienes más pueden modificar las relaciones de los miembros y ejercer mayor influencia. Función de los líderes es tratar de promover preferiblemente un ambiente basado en la interdependencia positiva en la que se facilita una relación de apoyo y cooperación en vistas a un logro común ya que sólo se alcanza el éxito de la tarea cuando es común a todos los demás; es decir, uno lo consigue si todos lo consiguen (Johnson y Johnson, 1994). La interacción dinámica de las competencias y habilidades

sociales del grupo, más que su capacidad del análisis lógico, es el factor determinante del resultado de la toma de decisiones.

De forma opuesta, un ambiente de interdependencia negativa en el que se promueve la competitividad entre los miembros del grupo afecta nocivamente a la dinámica de los equipos de trabajo y a los procesos de toma de decisiones (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Morgeson, Reider y Campion, 2005). Los líderes han de tener en cuenta que sus propios procesos de comunicación, así como los incentivos, normas, halagos, etc. que proporcionan afectan a sus subordinados, siendo determinante de la interacción en el grupo las propias habilidades sociales del líder. En ambos casos, tanto si la interdependencia es positiva como negativa, las habilidades no sólo del líder sino también la de los miembros del equipo son importantes. La habilidad para manejar las propias relaciones en el proceso de toma de decisiones (p. ej., tendencia a querer tener razón, a dar más importancia a la aportación personal que a las contribuciones del grupo, a tener miedo a dar opinión o a contradecir) así como la habilidad para resolver conflictos que se han presentado son elementos decisivos en la toma final de posturas que impactan en el ambiente de trabajo y en la misma toma de decisiones en sí, determinando el éxito o fracaso del propio equipo de trabajo (Tarricone y Luca, 2002). La toma de decisiones no es tanto un ejercicio de competencias profesionales y técnicas como de habilidades de negociación.

Emociones en las habilidades sociales organizacionales

Hay estudios que sugieren que las emociones son necesarias para tomar buenas decisiones (Damasio, 1994; Goleman, 1995), aunque también se muestra que no cualquier tipo e intensidad emocional resulta beneficiosa. Las emociones demasiado intensas pueden interferir negativamente en el proceso de toma de decisiones (Damasio, 1994; Salovey, Mayer, Caruso y Yoo, 2009), por ejemplo, se ha mostrado que emociones intensas de carácter negativo suelen llevar a las personas a tomar decisiones a favor de resultados a corto plazo sin tener en cuenta los resultados negativos a más largo plazo (Gray, 1999). La literatura señala por otro lado, que la emoción adecuada a la intensidad adecuada puede ayudar a priorizar lo que es importante, por ejemplo, volcando más atención sobre ello (Mandler, 1975; Salovey *et al.*, 2009).

Siguiendo esta argumentación, la regulación emocional parece ser una habilidad clave en este proceso. La regulación emocional, aunque se entiende como una habilidad intraindividual, afecta a las relaciones interpersonales pues las personas que presentan una buena regulación emocional son capaces de mantener sus emociones e impulsos bajo control, permanecen calmadas en situaciones estresantes y mantienen la compostura cuando otras personas emocionalmente exaltadas no son capaces de hacerlo (Khalili, 2012). En un proceso de toma de decisiones grupal resulta una habilidad individual de trascendencia social. De hecho, poner en práctica habilidades como la regulación emocional y otras como la empatía hacia los compañeros de trabajo y/o hacia los clientes, ha mostrado una relación positiva respecto a la calidad de las interacciones sociales en general (p. ej., Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin y

Salovey, 2004) y respecto a la toma de decisiones en particular (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004).

La empatía por su parte es una habilidad interpersonal que consiste en ser conscientes y entender cómo se sienten otras personas, ser capaces de atender a su perspectiva, notar e incluso anticiparse a sus necesidades y también reconocer sus habilidades (Goleman, 1998). La empatía comprende por tanto la habilidad de identificar o reconocer emociones en los demás, habilidad que ha mostrado que puede ser motivo de la mayor eficacia en la toma de decisiones. Algunos autores consideran esta habilidad de identificar o leer los estados emocionales en los demás como parte de una habilidad social más amplia que han llamado “percepción social” y que han identificado como una de las cuatro habilidades más importantes para el éxito de la organización, entre otras cosas destacando precisamente la negociación y la toma de decisiones (Baron y Markman, 2000).

Empatía y regulación emocional se han asociado con una mayor cooperación entre compañeros (Kerber y Buono, 2005), con habilidades relacionadas con el pensamiento crítico y con mejores tomas de decisiones (Ladd y Chan, 2004; Rahim y Minors, 2003). A su vez, además de la autorregulación emocional, la habilidad de regular las emociones de otros también es importante. Ser capaz de entusiasmar a otros o hacerles sentir cierto temor a modo de precaución o cautela es una habilidad de influencia social muy importante (George, 2000; Wasielewski, 1985) que puede determinar la toma de decisiones. La regulación de los estados emocionales de los otros es también considerada como una forma de manejo de conflictos (Weisinger, 1998; Zeidner et al, 2004) disminuyendo emociones negativas y discrepancias y favoreciendo la aparición de acuerdos y concesiones.

Empatía y regulación emocional se consideran elementos de la llamada inteligencia emocional (IE) (Bar-On, 2000; Mayer y Salovey, 1997; Goleman, 1998), con un papel importante en las organizaciones y relacionada directamente con el desempeño, el éxito laboral, las relaciones interpersonales y la salud ocupacional (Augusto-Landa, Zafra, Martos y Martos, 2012) hasta el punto de formar parte de programas muy extendidos de entrenamiento (Khalili, 2012). Todas estas habilidades si bien son deseables para todos los trabajadores, lo son más para los líderes, elementos críticos en el proceso y toma de decisiones efectivas (Gardner y Stough, 2002; George, 2000). En cualquier caso, la literatura apunta que el despliegue de habilidades sociales por parte del líder principalmente y de los trabajadores resulta esencial en tanto que facilita la creación de equipos, la generación de contextos de trabajo, de climas colaborativos y cohesivos en el momento crítico de toma de acuerdos, de la negociación y de la toma final de decisiones.

Habilidades sociales para las organizaciones saludables

Los riesgos psicosociales laborales son hechos, situaciones o estados del organismo que aparecen como consecuencia de una determinada organización del trabajo y que tienen una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma considerable (Moreno-Jiménez y Báez-León, 2010). En las organizaciones

actuales gran parte de estos riesgos provienen de las relaciones interpersonales. En este contexto las habilidades sociales tienen un papel clave.

Cuando hablamos de riesgos psicosociales nos referimos a fenómenos que cada día están más presentes en las organizaciones del siglo XXI. El estrés laboral, el acoso y agresión laboral, el desgaste profesional (*burnout*), el conflicto familia-trabajo y el trabajo emocional, son sólo algunos de ellos (Moreno-Jiménez y Báez-León, 2010). Al referirnos a ellos es difícil no tener en cuenta su componente interpersonal, tanto en su aparición, percepción y respuesta, como en sus consecuencias.

Aunque las variables organizacionales son el principal factor de los riesgos laborales psicosociales, es un dato importante atender a la vulnerabilidad interindividual (Niedl, 1995). En esta línea, el estudio llevado a cabo por Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Moreno y Garrosa (2006) con 120 trabajadores inmigrantes puso de manifiesto que si bien condiciones organizacionales como la inequidad laboral eran el mejor predictor del acoso dentro de la organización, los trabajadores que presentaban mayores niveles de asertividad eran menos susceptibles de haber sufrido ese acoso ante la misma situación laboral. Además, en un segundo estudio con 183 víctimas de acoso, los mismos autores confirmaron la hipótesis de que ante situaciones de acoso laboral, aquellas personas que mostraban mayor ansiedad social en sus relaciones, presentaban al mismo tiempo mayores puntuaciones de depresión y disfunción social, no siendo así en el caso de las personas que presentaban mayores índices de asertividad. Los autores señalan que sus resultados coinciden con los obtenidos por otros autores en donde se observa que una falta de asertividad y una elevada ansiedad social puede estar presente entre las víctimas de acoso (Coyne, Seigne y Randall, 2000; García-López, Irurtia, Caballo y Díaz-Castela, 2011; Zapf, 1999) y que muchos de ellos no se han enfrentado en ninguna ocasión a su agresor (O'Moore, Seigne, McGuire y Smith, 1998). Manteniendo el orden de la secuencia causal, la vulnerabilidad individual parece jugar un rol importante (González-Trijueque, 2007; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel y Moreno, 2009).

Otro dato que parece importante es el efecto de la empatía sobre la agresión (Richardson, Hammock, Smith y Gardner, 1994). Ante una situación estresante como es el acoso, las personas que muestran empatía pueden reevaluar las situaciones y buscar soluciones a las mismas que estén lejos de buscar agredir a otro en un futuro. La empatía permite tener en consideración los sentimientos de los demás y conlleva una capacidad para ponerse en el lugar del otro.

Otro riesgo psicosocial importante donde las relaciones con los otros y la habilidad para manejarnos con ellas entran a formar parte, tanto en la explicación de sus causas como de sus consecuencias, es el desgaste profesional (*burnout*) (Maslach y Jackson, 1981). El desgaste profesional se encuentra especialmente presente en las profesiones asistenciales y en las que se prestan servicios directamente a las personas, como por ejemplo, medicina, enfermería, psicología o las profesiones de emergencias (Maslach y Jackson, 1981). Algunos autores coinciden en señalar que un entrenamiento en habilidades sociales entre estos profesionales podría ser positivo para prevenir la aparición del desgaste profesional (Gil-Monte, Carretero y Roldán, 2005; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Salazar,

Roldán, Garrido y Ramos-Navas Parejo, 2014). Habilidades como la asertividad pueden ayudar a los profesionales a no sentirse sobrecargados física y emocionalmente, mientras que una comunicación positiva con los usuarios y compañeros puede ayudarles a mantener un clima laboral más positivo que impida el desarrollo de conductas cínicas hacia estos.

Las profesiones asistenciales, junto con los profesionales del sector servicios, entre otros, suelen estar sometidos a contextos laborales interactivos con clientes, usuarios o pacientes que intensifican la respuesta emocional. Como tal constituye un riesgo laboral psicosocial emergente (Moreno-Jiménez y Baéz-León, 2010). De allí que habilidades como mantener la calma ante situaciones negativas provocadas por los clientes o usuarios de los servicios, mostrar empatía, ser asertivo, buscar soluciones que satisfagan las necesidades del usuario y manejarse ante situaciones difíciles pueden ser habilidades útiles en estas profesiones (D’Cruz y Noroha, 2008). Ante el trabajo emocional y sus consecuencias, la presencia de habilidades sociales entre los trabajadores les va a ayudar a usar las experiencias laborales y su competencia para controlar las relaciones de servicio, para preservar su dignidad y para desempeñar un rol activo en su puesto de trabajo (Marcoux y Guihur, 2012).

El análisis de cómo las habilidades sociales promueven entornos de trabajo más saludables y cómo influyen en la percepción y respuesta que el trabajador emite ante determinados riesgos psicosociales es un campo poco explorado que necesita de más investigación. Además, sería interesante investigar cómo ciertas condiciones laborales pueden impedir el desarrollo o puesta en escena de estas habilidades. Por ejemplo, en el ámbito sanitario, se ha visto cómo aquellos médicos con mayor carga asistencial, son percibidos por los usuarios con menor capacidad de resolver sus problemas, con menor capacidad de escucha, de transmitir información importante relacionada con su salud y de acoger su sufrimiento (Zyzanski, Stange, Langa y Flocke, 1998). Por tanto, sería positivo estudiar cómo ciertas condiciones organizacionales y laborales, como la sobrecarga, la presión temporal, el estrés de rol, el clima laboral o el estilo de liderazgo podrían favorecer o impedir la expresión y desarrollo de ciertas habilidades sociales en un determinado puesto de trabajo.

Nuevas habilidades sociales para nuevos contextos globales

Los avances tecnológicos en los últimos años del siglo XX en materia de telecomunicaciones han transformado la naturaleza de las organizaciones. Cada vez con más frecuencia, las organizaciones actuales operan a nivel global, ya sea a través de interacciones con socios, clientes, competidores, proveedores, o empleados. De forma inherente a este proceso de globalización de las organizaciones, las dinámicas personales existentes en éstas están también expuestas a procesos de cambio. Los nuevos equipos virtuales (Townsend, de Marie y Hendrickson, 1998), compuestos por individuos conectados a través de las tecnologías de la información y telecomunicaciones y que trabajan en espacios geográficos y temporales dispersos, son una de las novedades más comunes de las

actuales organizaciones. La situación contrasta con un pasado reciente, en el que las relaciones interpersonales solían estar circunscritas al medio local y donde espacios y tiempos de trabajo tenían límites bien definidos dentro de las organizaciones. Por su parte, el modo de existencia virtual y global de muchas organizaciones de hoy en día frecuentemente conlleva la interacción de personas con diversos antecedentes culturales, idiomas, e historias de vida. Al distanciamiento interpersonal creado por estas circunstancias, se añade el producido por una dependencia cada vez mayor de las tecnologías de la información, incrementando cada vez más la sensación de impersonalidad y anonimato (Dubrovsky, Kiesler, Sethna, Walther y Burgoon, 1992).

Sin duda, estas nuevas circunstancias han impuesto nuevos retos desde el punto de vista personal y organizacional en presencia de un clima organizacional cada vez más globalmente competitivo (Solomon, 1995). Es por eso que cada vez se hace más necesaria la identificación de habilidades sociales ajustadas a la nueva realidad, con tal de preservar el bienestar individual y el funcionamiento óptimo organizacional. Congruentemente con esto, durante la última década algunos estudios se han dedicado a la identificación de factores de relevancia para el presente contexto organizacional. Debido a que la interacción entre los miembros de los equipos virtuales puede resultar especialmente difícil de coordinar (Powell, Piccoli e Ives, 2004), una especial atención le ha sido dada al tema del liderazgo y las habilidades necesarias para convertirse en un líder exitoso en el nuevo contexto organizacional global (v.g. Caligiuri, 2006; Mendenhall, 2006).

El constructo de "liderazgo global" se ha utilizado fundamentalmente en la esfera de la administración y ha surgido, recientemente, como resultado de una creciente necesidad de adoptar estrategias que permitan a las organizaciones incrementar su nivel de productividad y competitividad en el mercado global (Mendenhall y Osland, 2002; Von Glinow, 2001). Aunque aún no existe un fuerte consenso en cuanto a sus características esenciales, se ha definido como el proceso de influir en la forma de pensar, actitudes y comportamientos de una comunidad diversa y global, con el objetivo de trabajar sinérgicamente hacia una visión y objetivos que no obstante son comunes (Adler, 2001; Festing, 2001). Este tipo de liderazgo es también el que se ejerce en culturas diferentes y tradiciones que pueden darse en una misma empresa a lo largo de todo el mundo y es también el que se ejerce sobre un grupo de trabajo en el que confluyen trabajadores con culturas diferentes y a veces contrapuestas. El liderazgo global ha sido conceptualizado como un constructo multidimensional desde diferentes modelos (Lane, Maznevski, Mendenhall y McNett, 2004; Mendenhall y Osland, 2002; Mendenhall, 2006), en los que además de competencias propias del campo de la administración (p. ej., visión de futuro y experiencia comercial), se han incluido rasgos de personalidad (p. ej., optimismo, tenacidad, resiliencia) y habilidades cognitivas (p. ej., agilidad mental, apertura mental). Sin embargo, el tema relacionado con las habilidades sociales interculturales, también un tema recurrente en diversos modelos sobre liderazgo global, ha sido menos trabajado desde la perspectiva de la psicología organizacional, al menos en el contexto de globalización de las actuales organizaciones.

Las habilidades sociales interculturales tienen una importancia vital en el contexto organizacional del siglo XXI. Esto ha sido ratificado por algunos estudios sobre la importancia de las habilidades sociales interculturales para el liderazgo global, entre ellos el proyecto GLOBE, el cual examinó el impacto de la cultura en el liderazgo en miles de líderes de la administración de 62 países (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004). Según este extenso proyecto, existe evidencia de que a pesar de que existen conductas de liderazgo consideradas positivas universalmente, también existe gran variabilidad en cuanto a las características vistas como ideales de un líder en diferentes culturas.

La falta de habilidades sociales interculturales ha sido asociada con un pobre desempeño en contextos organizacionales diversos y globales (Kayworth y Leidner, 2000). Así lo demostró un proyecto exploratorio sobre equipos virtuales, con 12 equipos de México, Europa y Estados Unidos. Específicamente, los resultados del estudio indicaron que las diferencias culturales acrecentaron los problemas de comunicación presentes, inherentes a la ausencia de interacción cara a cara y a las barreras lingüísticas. Así lo sintieron más de la mitad de los participantes en el estudio, quienes tuvieron dificultad en la expresión de ideas y en la coordinación del proyecto. Además, los intentos de comprender a miembros de otros equipos utilizando la propia perspectiva cultural produjeron sesgos culturales así como distorsiones y pérdida de información. Además de resaltar la relevancia del factor cultural, este estudio puso de manifiesto que el liderazgo en contextos virtuales y globales se caracteriza por complejidades adicionales comparado con sus formas más tradicionales.

Las nuevas tecnologías y la interculturalidad de las nuevas organizaciones plantean nuevas exigencias a las habilidades sociales organizacionales. Las nuevas tendencias hacia la utilización de equipos virtuales y los retos que éstos generan han hecho evidente la necesidad de repensar y replantear las necesarias habilidades sociales del liderazgo con el objetivo de mantener la cohesión, la eficacia y la productividad de las nuevas organizaciones. Sin embargo, el liderazgo global continúa siendo un constructo en vías de desarrollo y que requiere atención desde el punto de vista investigativo. De igual manera, la aportación de las habilidades sociales interculturales al liderazgo global necesita ser investigada de manera formal. Lo que han hecho los planteamientos tecnológicos, interculturales y globales en las nuevas organizaciones ha sido hacer más acuciantes y complejas las habilidades sociales.

Referencias

- Adler, N. (2001). Global leadership: women leaders. En M. Mendenhall, T.M. Kuhlmann y G. Stahl (dirs.), *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations* (pp. 73-97). Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Ames, D. R. y Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307-324.
- Arnold, E. C. y Boggs, K. U. (2013). *Interpersonal relationships: professional communication skills for nurses*. St. Louis, MO: Elsevier.

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. y Peterson, M. F. (dirs.) (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Nueva York, NY: Sage.
- Augusto-Landa, J. M., Zafra, E. L., Martos, P. B. y Martos, M. P. (2012). Análisis de las relaciones entre inteligencia emocional percibida, balanza afectiva y desgaste profesional. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 20, 151-168.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). En R. Bar-On y J. D. A. Parker (dirs.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baron, R. A. y Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14, 106-116.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. y Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219-228.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. y Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Conrad, D. y Newberry, R. (2012). Identification and instruction of important business communication skills for graduate business education. *Journal of Education for Business*, 87, 112-120.
- Coyne, I., Seigne, E. y Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335-349.
- D'Cruz, P. y Noronha, E. (2008). Doing emotional labour the experiences of Indian call centre agents. *Global Business Review*, 9, 131-147.
- Drouin, N. y Bourgault, M. (2013). How organizations support distributed project teams: key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness. *Journal of Management Development*, 32, 865-885.
- Druskat, V. U. y Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79, 80-91.
- Dubrovsky, V., Kiesler, S. y Sethna, B. (1991). The equalization phenomenon: status effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *Human-Computer Interaction*, 6, 119-146.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002). *Research on changing world of work*. Luxemburgo: Office for the official Publications of UE.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. y Perrewe, P. L. (2005). *Political skill at work*. Mountainview, CA: Davis-Black.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P. y Gillmore, D. C. (2000). Political skills at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. y Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082.
- Festing, M. (2001). The effects of international human resource management strategies on global leadership development. En M. Mendenhall, T.M. Kuhlmann y G. Stahl (dirs.), *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations* (pp. 37-56). Westport, CN: Quorum Books.
- Flauto, F. J. (1999). Walking the talk: the relationship between leadership and communication competence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6, 86-97.
- Furnham, A. (2006). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.

- García-López, L. J., Irurtia, M. J., Caballo, V. E. y Díaz-Castela, M. M. (2011). Ansiedad social y abuso psicológico. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 19, 223-236.
- Gardner, L. y Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Gil-Monte, P. R., Carretero, N. y Roldán, M. D. (2005). Algunos procesos psicosociales sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Ansiedad y Estrés*, 11, 281-290.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nueva York, NY: Bantam Books.
- González-Trijueque, D. (2007). *El acoso psicológico en el lugar de trabajo: epidemiología, características psicosociales y repercusiones forenses*. Tesis Doctoral sin publicar. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Gray, J. R. (1999). A bias toward short-term thinking in threat-related negative emotional state. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 65-75.
- Hargie, O., Saunders, C. y Dickson, D. (1994). *Social skills in interpersonal communication*. Londres: Psychology Press.
- Haas, J. W. y Sypher, B. D. (1991). The impact of communication abilities on individual success in organizational settings. In *annual meeting of the Speech Communication Association*, Atlanta, EE.UU.
- Hogan, R. y Shelton, D. (1998). A socio-analytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. y Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897.
- International Labour Organization (2006). *Changing patterns in the world of work*. Ginebra: Autor.
- Johnson, D. (2000). *Reaching out: interpersonal effectiveness and self-actualization* (7ª ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1994). *Learning together and alone: cooperative, competitive, and individualistic learning* (4ª ed.). Nueva Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Khalili, A. (2012). The role of emotional intelligence in the workplace: a literature review. *International Journal of Management*, 29, 355-370.
- Kaplan, S. H., Greenfield, S. y Ware Jr., J. E. (1989). Assessing the effects of physician-patient interactions on the outcomes of chronic disease. *Medical Care*, 27, 110-127.
- Kayworth, T. y Leidner, D. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18, 183-194.
- Keller, S. y Price, C. (2013). *Más allá del desempeño. Salud Organizacional como última ventaja competitiva*. Madrid: BPR.
- Kerber, K. y Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 23, 23-38.
- Ladd, B. y Chan, C. (2004). EI and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.

- Lane, H. W., Maznevski, M. L., Mendenhall, M. E. y McNett, J. (2004). *The blackwell handbook of global management: a guide to managing complexity*. Londres: John Wiley & Sons.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I. y Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Mandler, G. (1975) *Mind and emotion*. Nueva York, NY: Wiley.
- Marcoux, G. y Guihur, I. (2012). Work pressure and social skills: an analysis based on the fourfold typology of emotional labor. *Management Review: An International Journal*, 7, 43-80.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En I. P. Salovey y D. J. Sluyter (dirs.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-13). Nueva York, NY: Basic Books.
- McCroskey, J. C. y Richmond, V. P. (1996). *Fundamentals of human communication: an interpersonal perspective*. Prospect Heights, IL: Waveland.
- Mendenhall, M., (2006). The elusive, yet critical challenge of developing global leaders. *European Management Journal*, 24, 422-429.
- Mendenhall, M. y Osland, J.S. (2002). An overview of the extant global leadership research. Symposium presentado en Academy of International Business, Puerto Rico.
- Mohrman, S. A. y Cohen, S. G. (1995). *When people get out of the box: new relationships, new systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H. y Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Moreno-Jiménez, B. y Báez-León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Moreno-Jiménez, B. Garrosa, E. H. y Rodríguez-Carvajal, R. (2013) Las organizaciones saludables. En B. Moreno-Jimenez y E. Garrosa Hernández (dirs.), *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 295-312). Madrid: Pirámide.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y. y Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 363-380.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Sanz Vergel, A. I. y Moreno, Y. (2009). El efecto moderador de la autoestima en el acoso psicológico en el trabajo. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 17, 321-334.
- Morran, D. K., Robinson, F. F. y Stockton, R. (1985). Feedback exchange in counseling: an analysis of message content and receiver acceptance as a function of leader versus member delivery, session, and valence. *Journal of Counseling Psychology*, 32, 57-67.
- Mumford, M. D., Peterson, N. G. y Childs, R. A. (1999). *Basic and cross-functional skills*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. y Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex problems. *The Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Newell, S. (2003). *Creando Organizaciones saludables*. Madrid: Thomson.

- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying at the work place*. Munich: Rainer Hampp Verlag.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. y Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, 14, 569-574.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 63-77.
- Powell, A., Piccoli, G. y Ives, B. (2004). Virtual Teams: a review of current literature and directions for future research. *The data base for Advances in Information Systems*, 35, 6-36.
- Rahim, M. A. y Minors, P. (2003). Effects of EI on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 150-155.
- Richardson, D. R., Hammock, G. S., Smith, S. M. y Gardner, W. (1994). Empathy as a cognitive inhibitor of interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 20, 275-289
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. y Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83
- Rizzo, B. J., Wanzer, M. B. y Booth Butterfield, M. (1999). Individual differences in managers' use of humor. Subordinate perceptions of managers' humor. *Communication Research Reports*, 16, 360-369.
- Salazar, I. C., Roldán, G. M., Garrido, L. y Ramos-Navas Parejo, J. M. (2014). La asertividad y su relación con problemas emocionales y el desgaste en profesionales sanitarios. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 22, 523-549.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. y Yoo, S. H. (2009). The positive psychology of emotional intelligence. *Oxford handbook of positive psychology* (2ª ed.) (pp. 237-248). Nueva York, NY: Oxford University Press.
- Sánchez, M. M. y Rubio, J. M. L. (2001). Entrenamiento en habilidades sociales: un método de enseñanza aprendizaje para desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal en el área de enfermería. *Psicothema*, 13, 247-251.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E. y Baker, D. P. (1996). Training Team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology*, 49, 909-936.
- Solomon, C. M. (1995). Global teams: the ultimate collaboration. *Personnel Journal*, 74, 49-58.
- Tarricone, P. y Luca, J. (2002). Employees, teamwork and social interdependence - a formula for successful business? *Team Performance Management*, 8, 54-59.
- Toffler, A. (1985). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Townsend, A. M., de Marie, S. M. y Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12, 17-29.
- Von Glinow, M. A. (2001). Future issues in global leadership development. En M. Mendenhall, T. M. Kuhlmann y G. Stahl (dirs.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations* (pp.264-271). Westport, CT: Quorum Books.
- Wanzer, M., Booth-Butterfield, M. y Booth-Butterfield, S. (1995). The funny people: a source-orientation to the communication of humor. *Communication Quarterly*, 43, 142-154.
- Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interactionism*, 8, 207-222.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: the untapped edge for success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zeidner, M., Matthews, G. y Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *International Association for Applied Psychology*, 53, 371-399.
- Zyzanski, S. J., Stange, K. C., Langa, D. y Flocke, S. A. (1998). Trade-offs in high-volume primary care practice. *The Journal of Family Practice*, 46, 397-402.

RECIBIDO: 10 de mayo de 2014

ACEPTADO: 8 de septiembre de 2014