



**Universidad Internacional de las Américas**

**Instituto de Estudios de Postgrado**

**Tesis para optar por el grado de Máster en  
Administración de Negocios con mención en Gerencia**

**“Inteligencia Emocional y su Efectividad en la Resolución de Conflictos de los  
funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones  
de la CCSS, en el Segundo Cuatrimestre del 2025”**

**Postulante:**

**Eddy Suárez Carrillo**

**Tutor:**

**Lic. Ricardo Valverde Chaves, MBA**

**Sede:**

**San José, Aranjuez**

**Julio, 2025**

## Tabla de Contenido

Declaración Jurada .....	2
Solicitud de Defensa del Estudiante .....	3
Carta de Aprobación del Tutor .....	4
Carta de Aprobación del Lector .....	11
Carta de Aprobación del Filólogo.....	12
Tabla de Contenido .....	13
Índice de Tablas .....	17
Índice de Figuras .....	18
Lista de Abreviaturas .....	20
Dedicatoria.....	21
Agradecimiento .....	22
Resumen Ejecutivo .....	24
Abstract.....	25
Introducción.....	26
Capítulo I. Problema.....	28
Planteamiento del Problema.....	28
Objetivos.....	29
Objetivo General .....	29
Objetivos Específicos .....	29
Justificación.....	29
Antecedentes .....	31
Tesis Internacionales .....	31
Tesis Nacionales .....	35
Proyecciones.....	38
Proyección del Objetivo Específico 1: Identificar los Principales Conflictos que Enfrentan los Funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.....	38
Proyección del Objetivo Específico 2: Proponer Estrategias para Fortalecer la Inteligencia Emocional en los Funcionarios y Mejorar la Resolución de Conflictos ...	39

Proyección del Objetivo Específico 3: Determinar la Relación entre la Inteligencia Emocional y la Efectividad en la Gestión de Conflictos en la Subárea .....	39
Capítulo II. Marco Teórico .....	40
Marco Contextual .....	40
Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) .....	40
Régimen No Contributivo (RNC) .....	41
Regímenes Especiales .....	41
Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC) .....	41
Régimen Voluntario de Pensiones .....	41
Localización de la Investigación .....	42
Marco Conceptual .....	50
Conflicto .....	50
Ejemplos .....	50
Tipos .....	51
Clasificación .....	51
Mediación .....	51
Diferencias .....	52
Actitud .....	52
Opinión .....	53
Discusión .....	53
Funcionario .....	53
Características .....	54
Importancia .....	54
Finalidad .....	55
Independencia .....	55
Organización .....	55
Administración .....	56
Eficaz .....	57
Inteligencia Emocional .....	57
Capacidad .....	58
Objetivos .....	58

Habilidad.....	59
Sentimientos.....	59
Relaciones Interpersonales.....	60
Motivación.....	60
Capítulo III. Marco Metodológico.....	62
Referente.....	62
Nombre de la Empresa o Institución.....	62
Misión.....	62
Visión.....	62
Valores.....	63
Organigrama.....	63
Área Geográfica.....	63
Tipo de Enfoque.....	64
Cuantitativo.....	64
Diseño.....	65
No experimental.....	65
Longitudinal.....	66
Población y Muestra.....	67
Población.....	67
Muestra.....	67
Diseño Muestral.....	69
Instrumento.....	70
Encuesta Diagnóstica.....	70
Microcápsulas Formativas Interactivas.....	70
Proceso de Recolección de Datos.....	71
Método de Análisis de Caso.....	72
Análisis de Textos.....	72
Análisis de Datos.....	72
Fuentes de Información.....	73
Fuente Primaria.....	73
Fuente Secundaria.....	73

Cuadro de Variables.....	74
Cronograma de Trabajo .....	74
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Datos .....	77
Sujeto de Estudio .....	77
Encuesta Diagnóstica .....	77
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones .....	96
Conclusiones .....	96
Recomendaciones .....	99
Capítulo VI. Propuesta .....	101
Introducción .....	101
Justificación.....	101
Descripción de la Propuesta .....	102
Propósito de la Propuesta .....	103
Análisis de la Situación.....	104
Personal al cual Va Dirigida la Propuesta.....	105
Estrategia para Utilizar .....	105
Objetivos.....	106
Objetivo General .....	106
Objetivos Específicos .....	107
Propuesta de Cambio.....	107
Encuesta de Inteligencia Emocional .....	108
Diagnóstico Integral Modelo IRW .....	113
Análisis Integral del Resultado Obtenido en el Diagnóstico IRW .....	116
Interpretación según Categoría Deseable (2.6 - 3.0).....	116
Propuesta de Test de Inteligencia Emocional .....	117
Propuesta de Incorporación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para la Inteligencia Emocional.....	122
Propuesta de Capacitación de personal.....	125
Referencias .....	130
Apéndice.....	136

## Índice de Tablas

Tabla 1	Cuadro de variables .....	75
Tabla 2	Cronograma de trabajo .....	76
Tabla 3	Microcápsula. Percepción de los funcionarios sobre los factores que generan conflictos laborales.....	95

## Índice de Figuras

Figura 1. CONSSSIF.....	43
Figura 2. Etapas del proceso para pensionarse.....	48
Figura 3. Organigrama CCSS.....	63
Figura 4. Ubicación.....	64
Figura 5. Tamaño muestra.....	68
Figura 6. Género.....	77
Figura 7. Rango de antigüedad laboral.....	79
Figura 8. Conflictos laborales en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.....	79
Figura 9. Aspectos generadores.....	80
Figura 10. Frecuencia de conflictos.....	81
Figura 11. Formas de reacción.....	82
Figura 12. Identificación de las propias emociones.....	83
Figura 13. Importancia de ponerse en el lugar del otro.....	84
Figura 14. Autopercepción de habilidades de comunicación y relación.....	85
Figura 15. Utilidad de la capacitación.....	86
Figura 16. Impacto de un mejor manejo emocional.....	87
Figura 17. Facilidad para entender emociones.....	88
Figura 18. Afectación de los conflictos no resueltos.....	89
Figura 19. Impacto de las incapacidades laborales.....	90
Figura 20. Preparación del equipo para afrontar ausencias.....	91
Figura 21. Contribución de la inteligencia emocional a la mejora en la comunicación.....	92

Figura 22. Apoyo o estrategias para mejorar la resolución de conflictos.....	93
Figura 23. Diagnóstico Integral Modelo IRW.....	115

## **Lista de Abreviaturas**

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

IVM: Invalidez, Vejez y Muerte

RNC: Régimen No Contributivo

UIA: Universidad Internacional de las Américas

KPI: *Key Performance Indicator*

CONSSSIF: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

SUPEN: Superintendencia de Pensiones

## **Dedicatoria**

A mi madre, Thais,

quien ha sido la base sólida y el pilar inquebrantable sobre el cual se ha construido cada etapa de mi vida. Su amor incondicional ha sido un refugio constante en momentos de incertidumbre y dificultad. Su ejemplo permanente de fortaleza, perseverancia y sacrificio me ha enseñado el valor del esfuerzo y la disciplina. Gracias a su entrega silenciosa y constante, he aprendido a enfrentar cada reto con valentía y esperanza. Su presencia, aunque a veces invisible, ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante, guiando mis pasos con su sabiduría y fe. Sin sus enseñanzas ni su apoyo inquebrantable, este logro no habría sido posible.

A Dios,

mi guía y sostén, por concederme la claridad mental para tomar decisiones acertadas, la sabiduría para entender cada experiencia y la fortaleza para superar los obstáculos que se presentaron en el camino. En los momentos de duda y cansancio, Su presencia me recordó que cada propósito tiene sentido cuando se camina con fe y esperanza. Agradezco la serenidad que me brindó y la certeza de que nunca estuve solo en esta travesía.

Y a mí mismo,

por la constancia, el coraje y la disciplina que me permitieron no rendirme ante las adversidades. Por haber tenido la determinación de levantarme cada vez que caí y la capacidad de mantener viva la convicción de que este sueño era alcanzable. Este logro académico es más que un título, es el reflejo de un crecimiento personal profundo, de una madurez ganada a través del esfuerzo y la perseverancia. Celebro hoy no solo el resultado de un proceso académico, sino la transformación interior que me acompañará por siempre.

***Eddy***

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente de sabiduría, salud y fortaleza, por iluminar mi camino y sostenerme en cada etapa de este proceso. Su presencia constante me brindó serenidad en los momentos de incertidumbre y firmeza en los momentos de decisión.

A mi madre, Thais, mi mayor ejemplo de amor, perseverancia y entrega. Su apoyo incondicional, su fe en mí y su compañía silenciosa pero poderosa han sido la base sobre la cual se construye este logro. Este trabajo es también suyo, porque en cada paso de este y de otros retos académicos estuvo allí a mi lado.

A mis hermanos, Gabriel y Juan, por estar siempre presentes con su apoyo, especialmente en los momentos más exigentes de este camino. Su cercanía fue una fuente de ánimo y fuerza emocional.

A mi abuelita Ladys, que partió demasiado pronto para verme cosechar este éxito. Aunque su presencia física ya no me acompaña, su amor, sus enseñanzas y el recuerdo de su ternura han sido una guía silenciosa a lo largo de este camino. Este logro también es para ella, con todo mi amor y gratitud.

Mi más sincero reconocimiento al Lic. Ricardo Valverde, MBA, tutor de esta investigación, por su guía generosa, su compromiso constante y su paciencia durante el desarrollo de esta tesis. Su orientación fue clave para dar forma a este proyecto con excelencia, rigor y claridad.

Agradezco también a los docentes de la Universidad Internacional de las Américas (UIA), por compartir sus conocimientos con pasión y entrega. Su labor académica ha dejado una huella profunda en mi formación profesional y personal.

A mi jefa y a mis compañeros de trabajo en la Gerencia de Pensiones de la CCSS, por su comprensión, apoyo y colaboración, que me permitieron mantener el equilibrio entre las responsabilidades laborales y académicas durante este proceso.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra forma, han contribuido con palabras, gestos o acciones a este logro; les expreso mi más profunda gratitud. Cada uno ha dejado una huella valiosa en este trayecto que hoy culmina.

*Eddy*

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación, titulada *“El papel de la inteligencia emocional en la resolución efectiva de los conflictos de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, en el segundo cuatrimestre del 2025”*, tiene como finalidad analizar cómo influye la inteligencia emocional en la gestión y resolución de los conflictos laborales que enfrentan los funcionarios de esta subárea. En contextos institucionales como la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), caracterizados por su alta carga operativa y complejidad administrativa, los conflictos interpersonales pueden deteriorar el clima laboral, disminuir la productividad y afectar el bienestar emocional de los trabajadores.

El estudio se orienta bajo un enfoque cuantitativo, lo cual permitió obtener datos objetivos y medibles mediante la aplicación de instrumentos estructurados, como encuestas, a una muestra representativa de funcionarios. Los objetivos específicos fueron: identificar los principales conflictos presentes en el entorno laboral, proponer estrategias para fortalecer la inteligencia emocional en los funcionarios y determinar la relación entre esta competencia y la efectividad en la resolución de conflictos.

Los resultados evidencian que los niveles más bajos de inteligencia emocional se relacionan con mayores dificultades en la gestión de conflictos, mientras que los funcionarios con mayores competencias emocionales tienden a mostrar actitudes más asertivas, empáticas y colaborativas. A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias dirigidas al fortalecimiento de habilidades emocionales como la autorregulación, la empatía y la comunicación efectiva, con el fin de fomentar ambientes laborales más saludables y funcionales.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, resolución de conflictos, clima organizacional, habilidades blandas, clima laboral.

## Abstract

This research, titled “*The Role of Emotional Intelligence in the Effective Resolution of Conflicts Among Employees of the IVM-RNC Payment and Control Subarea, Pension Management Department, CCSS, During the Second Semester of 2025,*” aims to analyze how emotional intelligence influences the management and resolution of workplace conflicts faced by employees in this subarea. In institutional contexts such as the Costa Rican Social Security Fund (CCSS), characterized by high operational demands and administrative complexity, interpersonal conflicts can deteriorate the organizational climate, reduce productivity, and affect employees’ emotional well-being.

The study employs a quantitative approach that enabled the collection of objective and measurable data through structured instruments, such as surveys, applied to a representative sample of employees. The specific objectives were to identify the main workplace conflicts, propose strategies to strengthen emotional intelligence among employees, and determine the relationship between this competency and effectiveness in conflict resolution.

The results show that lower levels of emotional intelligence are associated with greater difficulties in conflict management, while employees with higher emotional competencies tend to exhibit more assertive, empathetic, and collaborative attitudes. Based on these findings, strategies aimed at strengthening emotional skills such as self-regulation, empathy, and effective communication are proposed to foster healthier and more functional work environments.

**Keywords:** emotional intelligence, conflict resolution, organizational climate, soft skills, work environment.

## **Introducción**

En el contexto actual de las organizaciones públicas costarricenses, la gestión efectiva de los recursos humanos se ha convertido en un factor clave para garantizar un servicio eficiente, empático y sostenible. En este sentido, uno de los desafíos más frecuentes y relevantes es la resolución de conflictos interpersonales dentro de los equipos de trabajo, especialmente en áreas sensibles y de alta carga operativa, como lo es la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, adscrita a la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).

Los conflictos laborales, cuando no se abordan adecuadamente, pueden generar un deterioro del clima organizacional, afectar la motivación del personal, disminuir la productividad y obstaculizar el logro de los objetivos institucionales. Ante esta realidad, la inteligencia emocional ha emergido como una competencia esencial para la gestión saludable de las relaciones interpersonales, ya que permite a los individuos reconocer, comprender y regular sus propias emociones, así como interpretar y responder adecuadamente a las emociones de los demás.

Diversos estudios han demostrado que un alto nivel de inteligencia emocional contribuye significativamente a la prevención y resolución constructiva de los conflictos, facilitando la comunicación efectiva, la empatía, la colaboración y el liderazgo positivo. Sin embargo, en el ámbito institucional costarricense, y particularmente dentro de la CCSS, aún existe una limitada exploración sobre cómo esta competencia influye en la dinámica interna de los equipos de trabajo y en la gestión de conflictos cotidianos.

Partiendo de esta necesidad, la presente investigación tiene como propósito analizar el impacto de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos entre los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones, durante el segundo cuatrimestre del año 2025. A través de un enfoque cuantitativo, se busca identificar los principales tipos de conflicto presentes en el entorno laboral, así como evaluar el nivel de inteligencia emocional de los funcionarios y su relación con la efectividad en la gestión de los conflictos. A partir de los resultados obtenidos, se propondrán estrategias orientadas al

fortalecimiento de esta competencia, con el fin de mejorar el clima organizacional y la calidad del servicio institucional.

Esta investigación no solo tiene un valor académico, sino también una clara relevancia práctica y social, ya que a partir de los resultados obtenidos se formulan propuestas y estrategias que pueden ser aplicadas para potenciar la gestión del talento humano en la CCSS, contribuyendo con el bienestar de los funcionarios y, en última instancia, con el fortalecimiento del servicio público.

## Capítulo I. Problema

### Planteamiento del Problema

La Subárea de Pago y Control IVM-RNC, adscrita a la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), desempeña un papel crucial en la gestión de los recursos del régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM). Debido a la naturaleza técnica, la presión constante por el cumplimiento de metas institucionales y la interacción entre diversos actores internos y externos, este entorno laboral se enfrenta frecuentemente a situaciones de tensión y conflictos interpersonales entre los funcionarios.

Estos conflictos, en muchas ocasiones, no son abordados de forma adecuada, lo que puede derivar en una afectación del clima organizacional, la disminución del rendimiento laboral, el deterioro de las relaciones profesionales y, en última instancia, la pérdida de eficiencia institucional. En este contexto, surge la necesidad de explorar factores internos que puedan incidir en la forma en que estos conflictos se manifiestan y se gestionan dentro del equipo de trabajo.

Uno de esos factores es la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para percibir, comprender, manejar y utilizar las emociones de manera adecuada en las interacciones sociales. La literatura especializada sugiere que las personas con un mayor desarrollo de esta competencia tienden a manejar mejor los conflictos, comunicar de forma más asertiva, colaborar con sus compañeros y ejercer una mayor autorregulación emocional frente a situaciones adversas.

A pesar de su relevancia, dentro de la CCSS existe poca evidencia empírica sobre la relación entre inteligencia emocional y la gestión de conflictos en contextos específicos como el de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Esto representa una limitación importante, ya que impide generar acciones concretas para fortalecer las habilidades emocionales del personal y mejorar los procesos de resolución de conflictos internos.

Por tanto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la inteligencia emocional en la efectividad para la resolución de conflictos de los funcionarios

de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), durante el segundo cuatrimestre del 2025?

Responder a esta interrogante permitirá no solo comprender la dinámica actual de los conflictos dentro de esta subárea, sino también aportar recomendaciones prácticas para la mejora del clima organizacional, el bienestar de los funcionarios y la calidad del servicio institucional.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar el impacto de la inteligencia emocional y su efectividad en la resolución de conflictos de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), durante el segundo cuatrimestre del 2025.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar los principales conflictos que enfrentan los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.
2. Proponer estrategias para fortalecer la inteligencia emocional en los funcionarios y mejorar la resolución de conflictos.
3. Determinar la relación entre la inteligencia emocional y la efectividad en la gestión de conflictos en la subárea.

## **Justificación**

En los entornos laborales contemporáneos, donde las relaciones interpersonales y la colaboración son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la inteligencia emocional se posiciona como una competencia clave. Trujillo y Rivas (2005) mencionan:

Galton, en 1870, fue uno de los primeros investigadores en realizar un estudio sistemático sobre las “diferencias individuales” en la capacidad mental de los

individuos, utilizando un desarrollo de correlación de métodos. Tempranamente, propuso un análisis estadístico como aplicación al fenómeno mental, así como su implicación y uso. También fue pionero en el empleo de cuestionarios y métodos no tradicionales (Roback y Kierman, 1990). (p. 01)

En 1990, Salovey y Mayer estructuraron su concepto de IE a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner. No obstante, corresponde a Goleman el mérito de difundir profusamente el concepto en 1995 a través de su obra dirigida al mundo empresarial, donde introduce el estudio de la IE, sus alcances y beneficios en el campo de la administración (Goleman, 2000). (p. 01)

En los entornos laborales del sector público costarricense, y en particular en instituciones de gran envergadura como la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el clima organizacional y la calidad del servicio dependen en gran medida de la capacidad de los funcionarios para relacionarse de manera efectiva y resolver los conflictos que surgen en la dinámica cotidiana del trabajo. En este contexto, la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones enfrenta retos significativos asociados a la carga operativa, la presión por el cumplimiento de plazos y la interacción constante entre distintos perfiles profesionales, factores que pueden propiciar tensiones y conflictos interpersonales.

La inteligencia emocional se ha consolidado como una herramienta clave para el abordaje de estos desafíos, al facilitar la gestión de emociones propias y ajenas, mejorar la comunicación, fomentar la empatía y fortalecer el trabajo en equipo. No obstante, dentro de la CCSS persiste un vacío en cuanto al estudio y la aplicación sistemática de esta competencia en la gestión de conflictos laborales, especialmente en áreas técnicas como la que se analiza en esta investigación.

Esta tesis se justifica en tanto busca generar conocimiento relevante sobre la relación entre la inteligencia emocional y la resolución de conflictos en un contexto institucional específico, lo que permitirá comprender mejor las dinámicas internas del equipo de trabajo, identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima laboral, la salud emocional del personal y la eficiencia operativa de la subárea.

Desde una perspectiva académica, el estudio aportará al cuerpo teórico y práctico sobre inteligencia emocional en el ámbito organizacional costarricense, particularmente en el sector público. A nivel institucional, sus resultados podrán ser utilizados como insumo para diseñar intervenciones de desarrollo del talento humano, programas de capacitación y políticas internas orientadas a la gestión emocional y la resolución de conflictos.

En suma, esta investigación es pertinente, oportuna y necesaria, ya que promueve la mejora continua dentro de la Gerencia de Pensiones, impactando positivamente no solo a los funcionarios involucrados, sino también a la calidad del servicio brindado a la población asegurada.

### **Antecedentes**

En las últimas décadas, el interés por la inteligencia emocional como factor determinante en el desempeño laboral y la gestión de conflictos ha crecido considerablemente, tanto en el ámbito académico como en el organizacional. Diversas investigaciones han demostrado que la inteligencia emocional no solo favorece la calidad de las relaciones interpersonales, sino que también mejora la toma de decisiones, el liderazgo y la resolución efectiva de conflictos en contextos laborales complejos.

### ***Tesis Internacionales***

La primera tesis internacional consultada es la escrita por García (2020), denominada *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá*. La realiza para la Universidad EAN, Bogotá, Colombia, para optar por el grado académico de Magister en Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general:

La presente investigación pretende establecer la relevancia de la inteligencia emocional como una de las habilidades primordiales en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz por medio de un estudio realizado

en cinco organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, en Panamá.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, recoger la información por medio de cuestionarios a una muestra estimada de 245 empleados de las cinco organizaciones multinacionales.

La principal conclusión de este trabajo tiene que ver con abordar la inteligencia emocional como una habilidad personal con impacto social dentro de las organizaciones, la cual evidentemente fortalece el desempeño gerencial eficaz a través de la gestión recíproca y efectiva de las emociones que no solo expanden el potencial comunicativo y persuasivo del líder, sino que influye significativamente en las relaciones, los comportamientos y la eficacia de los colaboradores dentro de las organizaciones, al punto de ser reconocida por el 95% de los empleados como una habilidad distintiva para el desempeño de un profesional.

De la tesis se toma como referencia la relevancia del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional, en un entorno que cada día demanda más habilidades blandas y de comunicación.

La segunda tesis internacional consultada es elaborada por Añasco (2021), bajo el título *Mediación de conflictos una herramienta psicopedagógica para fortalecer la convivencia armónica de los estudiantes de séptimo grado de la escuela de educación básica ciudad de Zaruma*. La realiza para la Universidad Técnica De Machala, Ecuador, y opta por el grado académico de Magister en Psicopedagogía.

La investigación parte del siguiente objetivo general: “Diseñar una estrategia psicopedagógica de mediación de conflictos como herramienta para fortalecer la convivencia armónica de los estudiantes de educación básica media de la Escuela Ciudad de Zaruma”.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, recoger la información de la aplicación de la entrevista y encuesta realizada a los docentes, estudiantes y directivo de la escuela de educación básica de la ciudad de Zaruma.

La principal conclusión es elaboración de un plan de capacitación mediante talleres dirigidos a los docentes y al directivo, sobre pasos para realizar una adecuada mediación de conflictos, manejo de emociones, estrategias comunicacionales durante una mediación y

elaboración de acuerdos y compromisos, lo cual ayudará de manera activa al desarrollo de competencias mediadoras en los miembros de la comunidad educativa.

De la tesis analizada se toman como referencia las herramientas que se implementan a partir de la mediación de conflictos como eje principal de la sana convivencia y de la adecuada manera de abordar los conflictos dentro de un eje de comunicación e inteligencia emocional.

La tercera tesis internacional consultada es de González (2023), *Estrategias de educación emocional, para favorecer la convivencia sana, en alumnos de segundo grado de educación primaria*, para optar por el grado académico de Magister en Desarrollo de Competencias para el Aprendizaje en la Universidad Iberoamericana de Puebla, México.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Generar una propuesta de estrategias de educación emocional que desarrollen competencias emocionales en alumnos de segundo grado, para favorecer la convivencia escolar”.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, recoger la información de la aplicación de la entrevista y encuesta realizada a los estudiantes que cursan el segundo grado de Educación Primaria, cuyas edades están entre los 7 y 8 años. Se tomó la muestra de trece alumnos, diez niños y tres niñas, que presentaron mayor incidencia en problemas de convivencia escolar, problemas al solucionar conflictos, además del bajo resultado en el test de inteligencia emocional realizado como diagnóstico.

La principal conclusión de dicho trabajo indica que la educación emocional es necesaria para lograr una convivencia escolar saludable, sin embargo, se enfrenta a retos como la desinformación, así como la apatía al verla como trabajo de más por parte de docentes, e innecesaria por parte de algunos padres de familia. Estos retos se deben enfrentar con el trabajo constante, pues, cuando se van observando resultados, se reflejará en las acciones y actitudes de los implicados.

De la tesis estudiada, se toman como referencia las herramientas utilizadas en los procesos de mediación de conflictos, considerándolas un pilar fundamental para promover la convivencia armoniosa y gestionar los desacuerdos de manera adecuada. Estas herramientas se desarrollan dentro de un marco que integra la comunicación efectiva y la inteligencia

emocional, elementos esenciales para enfrentar los conflictos con una perspectiva más humana, empática y constructiva.

La cuarta tesis internacional consultada es *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid*, de Valderrama (2020). La realiza para la Universidad EAN, Colombia, y opta por el grado académico de Magister en Administración de Empresas de Salud.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, usando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL), con el fin de fomentar la fuerza de liderazgo”.

La metodología que se emplea es la investigación aplicada. Esta se caracteriza porque busca la aplicación de conocimientos adquiridos. Una de las etapas del proceso es la formulación del problema para poder llegar a la solución eficiente del trabajo de investigación, en el que se evidencian diferentes cambios que se realizan dentro de su desarrollo.

Los encuestados manifiestan que las principales habilidades blandas del líder son la adaptación al cambio, la estrategia, el trabajo en equipo, la visión, la confianza, la coherencia, la credibilidad, la flexibilidad y la creatividad, aunque consideran que debe trabajar más en asumir un poco más el riesgo, la innovación, el liderazgo, delegar funciones, el empoderamiento al personal, la comunicación asertiva, la autenticidad y la empatía.

De la tesis estudiada se toman como elementos claves el fortalecimiento de las habilidades blandas, como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y el trabajo en equipo, los cuales son fundamentales para mejorar la interrelación entre los funcionarios. Estas competencias se integran de forma natural con la inteligencia emocional, ya que permiten gestionar los conflictos de manera más consciente, respetuosa y efectiva. En este sentido, el desarrollo de habilidades blandas contribuye directamente a un clima laboral más armonioso, reforzando los pilares de la resolución de conflictos en el entorno institucional analizado.

La quinta tesis internacional consultada es la realizada por Flores (2024), *Las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital II-1 CONTAMANA 2023*, para la Universidad UNAP, Perú, para optar por el grado académico de Magister en Gestión Pública.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Explicar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Hospital II-1 Contamana 2023”.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue cuantitativa, y los instrumentos utilizados fueron la encuesta y un cuestionario que incorpora una escala de tipo Likert. La principal conclusión es que las habilidades blandas influyen directamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos en el Hospital II-1 Contamana, durante 2023, evaluando la hipótesis general con Rho Spearman al 95% de confianza. En síntesis, a más habilidades blandas tienen los empleados, mayor es la probabilidad de un alto rendimiento laboral.

A partir del análisis realizado en esta tesis, se toman como eje habilidades cómo la comunicación asertiva, la escucha activa y el trabajo en equipo, que no solo favorecen una interacción más efectiva entre los funcionarios, sino que además fortalecen la inteligencia emocional como una herramienta clave para la prevención y resolución de conflictos. La integración de estas competencias en la cultura organizacional permite gestionar de manera más adecuada las tensiones cotidianas y, al mismo tiempo, promover la formación de equipos laborales más cohesionados, resilientes y alineados con los objetivos institucionales.

### ***Tesis Nacionales***

La primera tesis nacional consultada es la de Gómez (2024), titulada *La inteligencia emocional: un recurso efectivo en la prestación de servicios de calidad en las bibliotecas universitarias*, para la Universidad de Costa Rica, optando por el grado académico de Maestría profesional en Bibliotecología y Estudios de la Información con énfasis en Gerencia de la Información.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Determinar cómo la IE que aplican los Bibliotecólogos de la Unidad de Circulación en la Biblioteca Carlos

Monge Alfaro de la Universidad de Costa Rica, influye en la calidad de los servicios”. Asimismo, la metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual recoge la información por medio de cuestionarios a una muestra estimada.

Como principal conclusión, se determinó que los funcionarios de la Unidad de Circulación de la Biblioteca Carlos Monge Alfaro de la Universidad de Costa Rica están conscientes de que las emociones y sentimientos están presentes en el momento de brindar un servicio, ya que el ser humano es 100% emocional, por lo cual las emociones y sentimientos están presentes en todas las relaciones que se establecen. Cuando se brinda un servicio, estas emociones y sentimientos se presentan en diferentes momentos y situaciones, y producen un impacto en el servicio, ya que, según cómo se logre canalizar estos sentimientos y emociones, se puede cumplir de forma positiva el objetivo principal de la prestación de servicios, que es llenar las necesidades de información que tienen los usuarios.

A partir del análisis realizado en esta tesis, se toma que la inteligencia emocional incide directamente en la calidad del servicio que brindan los funcionarios, ya que influye en su capacidad para comunicarse, manejar conflictos y responder con empatía. Al desarrollar competencias emocionales, se mejoran la atención al usuario, la eficiencia en el trabajo y el clima laboral en general.

La segunda tesis nacional consultada es la elaborada por Barboza (2023), bajo el título *Habilidades de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente y administrativo: El caso de la gestión educativa del Liceo de Aserrí*. La realiza para la Universidad Nacional de Costa Rica, y opta por el grado académico de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo desde la gestión educativa del Liceo de Aserrí para el fortalecimiento del clima organizacional”.

La investigación se ubica en el enfoque cualitativo. El estudio de campo o aplicación práctica se realiza mediante entrevista semi-estructuradas al gestor educativo, y la conformación de grupos focales o de discusión dirigidos al personal docente y

administrativo que cumplen con el perfil seleccionado.

La principal conclusión radica en que el objetivo principal de las instituciones educativas es lograr la integración de un equipo de trabajo para mejorar la calidad del servicio; por lo tanto, las diferentes actividades planteadas en la propuesta curricular para el programa de liderazgo mediante los módulos de capacitación permiten gestionar los equipos de trabajo de forma eficiente, para aprovechar las habilidades adquiridas de liderazgo donde los docentes capacitados asumen responsabilidades en el manejo de la inteligencia emocional como empatía, sentido de pertenencia, motivación, gestión de conflictos, negociación, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo, trabajo en equipo y relaciones humanas en el ámbito educativo. Todo lo anterior incide en la mejora del ambiente institucional del centro de enseñanza.

De la tesis estudiada se concluye que el liderazgo transformacional, como la inspiración, la motivación, la empatía y la visión compartida, son claves para fortalecer el clima organizacional. Este estilo de liderazgo fomenta la confianza, el compromiso y la colaboración entre los equipos, lo que contribuye con un ambiente laboral más positivo, productivo y orientado al logro de objetivos comunes.

La tercera tesis nacional consultada es *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente en el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede Heredia*, elaborada por Mena y Salas (2020) para la Universidad Nacional de Costa Rica, para optar por el grado académico de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Fortalecer las prácticas pedagógicas y administrativas en la población administrativa y docente del Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede de Heredia, a través de un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo”. Para conocer la realidad de la mejor manera posible, en esta investigación se utiliza un enfoque cualitativo.

Al ser las áreas de inteligencia emocional y crecimiento continuo las que generan mayor malestar en la población y con comentarios más opuestos, la investigación concluye que estas dos áreas son las que menos entrenamiento reciben o no reciben del todo. Al

invisibilizar la inteligencia emocional, se puede tornar un ambiente de transaccionalidad en los procesos colaborador-educando, colaborador-colaborador, y colaborador-organización, ya que no existe un reconocimiento de estas como elementos institucionales. Del mismo modo, al no sentirse un ambiente de crecimiento continuo, la percepción de vitalidad del recurso humano dentro de la institución se puede distorsionar, lo cual afecta la necesidad de su permanencia y esto generaría la rotación del personal.

De la tesis se aprovechan recursos de información como la comunicación efectiva y la empatía. Este enfoque promueve relaciones laborales sólidas, mejora el compromiso del talento humano y favorece una cultura organizacional orientada al alto desempeño y la mejora continua.

## **Proyecciones**

### ***Proyección del Objetivo Específico 1: Identificar los Principales Conflictos que Enfrentan los Funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC***

Para recabar la información necesaria para el cumplimiento de este objetivo, se aplicará una encuesta a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Esta herramienta permitirá identificar los tipos de conflictos más frecuentes a partir de las percepciones y experiencias del personal, y así construir un diagnóstico claro del entorno laboral que sirva como base para el diseño de estrategias de intervención orientadas al fortalecimiento de las habilidades emocionales.

Se espera que esta identificación permita construir un panorama detallado y contextualizado de las situaciones conflictivas que afectan el clima organizacional y la dinámica laboral de la subárea. Para ello, se aplicará una encuesta estructurada a los funcionarios, con el fin de recabar sus percepciones sobre los factores que originan los conflictos, tales como diferencias de criterio, carga laboral y problemas en la comunicación. Esta información no solo constituirá un punto de partida para comprender el entorno laboral, sino que se convertirá en un insumo clave para el diseño de estrategias de intervención en etapas posteriores de la investigación. Además, permitirá visibilizar posibles vacíos en la gestión institucional de conflictos, lo que facilitará la formulación de recomendaciones aplicables a otros departamentos con dinámicas similares.

### ***Proyección del Objetivo Específico 2: Proponer Estrategias para Fortalecer la Inteligencia Emocional en los Funcionarios y Mejorar la Resolución de Conflictos***

A partir del análisis de los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo, se proyecta generar un conjunto de estrategias concretas, viables y adaptadas a la realidad del equipo de trabajo. Estas podrían incluir desde capacitaciones en inteligencia emocional, dinámicas de grupo orientadas al desarrollo de habilidades sociales, hasta la implementación de espacios regulares de diálogo y reflexión. También se considerará la posibilidad de integrar estas estrategias a procesos institucionales más amplios, como la inducción del personal, la evaluación del desempeño y los programas de bienestar laboral. Se espera que estas propuestas no solo fortalezcan las competencias emocionales de los funcionarios, sino que también incidan positivamente en la prevención y gestión de conflictos, mejorando así la eficiencia operativa y el clima organizacional.

### ***Proyección del Objetivo Específico 3: Determinar la Relación entre la Inteligencia Emocional y la Efectividad en la Gestión de Conflictos en la Subárea***

Se anticipa evidenciar, a partir de los testimonios y análisis cualitativos, cómo el desarrollo de la inteligencia emocional influye directamente en la capacidad de los funcionarios para resolver conflictos de forma constructiva. Esta relación permitirá evidenciar la importancia de incorporar habilidades emocionales como un eje fundamental en la cultura organizacional y la gestión interna.

Asimismo, se prevé que la investigación logre establecer una relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional de los funcionarios y su capacidad para resolver conflictos de manera efectiva. Esta relación podrá evidenciarse mediante testimonios, casos representativos y el análisis de patrones de comportamiento que reflejen una gestión adecuada de emociones ante situaciones tensas o problemáticas. Al visibilizar esta relación, se fortalecerá el argumento de que la inteligencia emocional no solo es deseable, sino necesaria en contextos laborales complejos, como el de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Además, los hallazgos podrían fundamentar propuestas institucionales más amplias, orientadas a incluir la inteligencia emocional como un eje transversal en la cultura organizacional, la gestión del talento humano y la toma de decisiones estratégica.

## Capítulo II. Marco Teórico

De acuerdo con Smith (2024), un marco teórico es una estructura conceptual que describe los principios, conceptos y teorías subyacentes que guían un estudio de investigación. Es un modelo que explica cómo las variables se relacionan entre sí, los supuestos que subyacen a estas relaciones y las perspectivas teóricas que informan la investigación.

El marco teórico tiene como propósito vincular los principales conceptos relacionados con la problemática planteada y los objetivos de la investigación. Para ello, se recopilan y analizan los aportes de diversos autores y estudios previos, con el fin de proporcionar un sustento académico que permita al lector comprender de forma más clara y profunda el fenómeno que se investiga.

### Marco Contextual

El marco contextual “se refiere al contexto donde se va realizar la investigación, el cual ofrece aspectos históricos, características económicas, sociales, culturales, relevantes sobre el objeto de estudio” (Ramírez, 2010, p. 226).

El sistema de pensiones en Costa Rica está compuesto por varios regímenes, pero el principal es el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). A continuación, un resumen general del sistema:

#### *Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM)*

- **Administrado por:** CCSS.
- **Cobertura:** Mayoría de los trabajadores formales del país.
- **Financiamiento:** Aportaciones tripartitas (trabajador, empleador y Estado).
- **Edad de pensión:**
  - Hombres: 65 años

- Mujeres: 63 años  
(con al menos 300 cuotas – es decir, 25 años de contribuciones)
- También permite pensión anticipada bajo ciertas condiciones.

### ***Régimen No Contributivo (RNC)***

- **Administrado por:** CCSS.
- **Dirigido a:** personas en condición de pobreza, sin medios para cotizar.
- **Financiado por:** el Estado, mediante fondos del Presupuesto Nacional y otras fuentes como el Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF).
- Brinda una pensión básica solidaria.

### ***Regímenes Especiales***

- Existen para ciertos sectores como: Magisterio Nacional, Poder Judicial, ICE, entre otros.
- Tienen condiciones distintas y a menudo más favorables.

### ***Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC)***

- **Administrado por:** operadoras de pensiones (OPC).
- Es un sistema de capitalización individual, donde cada trabajador acumula fondos propios para complementar la pensión básica.
- Es obligatorio desde 2001.

### ***Régimen Voluntario de Pensiones***

- Permite ahorrar adicionalmente en fondos privados voluntarios para mejorar la pensión final.

Según CONASSIF (2023): "El sistema de pensiones costarricense enfrenta desafíos estructurales importantes debido al envejecimiento poblacional, a la baja densidad de

cotización y a la creciente informalidad laboral, lo cual compromete su sostenibilidad a largo plazo".

### ***Localización de la Investigación***

La presente investigación se centra en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), específicamente en la Gerencia de Pensiones. El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) fue creado en 1947, y desde entonces ha constituido el principal régimen contributivo del país en materia de pensiones. La Gerencia de Pensiones es la responsable de su administración técnica y operativa, desempeñando un papel estratégico en la sostenibilidad del sistema previsional. A través de sus diferentes unidades, como la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, se gestionan los derechos adquiridos de la población trabajadora conforme a lo establecido en el marco normativo y los principios de equidad, solidaridad y eficiencia institucional.

### **Hitos de Relevancia.**

- 01 de noviembre de 1941: se aprobó la Ley N.º 17, que estableció los Seguros Sociales en Costa Rica y creó la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
- La Ley mencionada experimentó algunas reformas, entre ellas la del 22 de octubre de 1943, en la que se le otorgó autonomía a la institución.
- En 1947, se creó el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte.
- El 12 de mayo de 1961: por Ley N.º 2738, se faculta a la CCSS a la universalización de los seguros sociales.
- El 24 de setiembre de 1973, mediante la Ley N.º 5349, se le traspasaron a la institución los hospitales que estaban bajo la administración del Ministerio de Salud.
- En 1975 se extendió el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores del campo (agrícola) y la institución se hizo cargo del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo, con el fin de dar protección a las personas de más bajos recursos.
- Además del IVM, en 1975 se implementó el Régimen No Contributivo (RNC), financiado por el Estado y orientado a personas en condición de pobreza, sin capacidad contributiva. Este régimen es administrado también por la CCSS y se

enfoca en sectores vulnerables como adultos mayores, personas con discapacidad y población indígena.

- Después del 2000, la CCSS adoptó un perfil basado en la política de desconcentración.
- En 1973 se da el traspaso de hospitales a la CCSS por medio de la Ley N.º 5349, proceso que tardó solo tres años y medio, hasta constituirse hoy en un sistema de 29 hospitales.
- En 1975 se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores del campo (agrícola) y la CCSS se hace cargo del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo, esto con el fin de dar protección a los de más bajos recursos.
- Por el carácter de su función o fin principal, la CCSS cuenta con el respaldo del Estado, patronos y trabajadores, quienes con sus cotizaciones constituyen el fundamento económico básico, sobre el cual giran todas sus actividades.

A lo largo del tiempo, el sistema se ha fortalecido mediante reformas legales y administrativas para garantizar su sostenibilidad financiera y cobertura poblacional. Uno de los avances importantes fue la creación de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) en 1997, bajo la rectoría del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), con el fin de supervisar y regular el sistema previsión.



Figura 1. CONSSSIF.

Fuente: CONSSSIF, 2025.

De acuerdo con la figura 1.1, la actividad de la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) se encuentra regulada por el marco legal que rige el sistema previsional costarricense. Su funcionamiento está sustentado en la Ley Constitutiva de la CCSS, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica en lo relativo a la administración del régimen de pensiones, así como en las directrices emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia de

Pensiones (SUPEN). Estas entidades supervisan y norman aspectos clave relacionados con la sostenibilidad, la transparencia y la eficiencia en la gestión de los fondos de pensiones, con el fin de garantizar los derechos previsionales de la población afiliada.

Es un ente adscrito al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y su principal función es regular, supervisar y fiscalizar el funcionamiento del sistema de pensiones del país, tanto públicos como privados, para proteger los derechos de los afiliados.

### **Papel de la SUPEN en la Gerencia de Pensiones de la CCSS.**

Aunque la Gerencia de Pensiones de la CCSS tiene su propia estructura y autonomía técnica y administrativa, la SUPEN ejerce un rol clave de supervisión y evaluación externa en los siguientes aspectos:

#### **1. Supervisión técnica del Régimen IVM:**

- Revisa periódicamente la sostenibilidad financiera y actuarial del régimen.
- Emite recomendaciones y observaciones sobre la gestión del fondo.

#### **2. Revisión de informes actuariales:**

- Analiza y valida los estudios que realiza la CCSS para proyectar ingresos, egresos y sostenibilidad del IVM.

#### **3. Seguimiento de buenas prácticas:**

- Evalúa la administración de inversiones y procesos administrativos relacionados con el fondo de pensiones.

#### **4. Transparencia y rendición de cuentas:**

- Requiere a la Gerencia de Pensiones publicar y reportar datos claves sobre la evolución y situación financiera del régimen.

Es importante resaltar que la SUPEN no administra fondos, pero vigila, evalúa y regula el sistema de pensiones para que los fondos sean sostenibles, seguros y estén bien gestionados. En el caso específico de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, actúa como un

órgano externo de control y supervisión técnica, para asegurar que se mantenga la confianza pública en el sistema de pensiones básico del país.

### **Papel de la Subárea de Pago y Control de Pensiones en la Gerencia de Pensiones.**

La Subárea de Pago y Control de Pensiones de la Gerencia de Pensiones de la CCSS desempeña un papel fundamental en la gestión operativa del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM). Esta unidad cuenta con un equipo conformado por 14 funcionarios, quienes se encargan de asegurar la correcta ejecución de los pagos de pensión. Entre sus principales funciones se encuentran la validación de datos financieros, la programación de desembolsos, la supervisión de las cuentas bancarias registradas por los beneficiarios y la atención de situaciones especiales, tales como pagos retroactivos, ajustes por costo de vida y recálculos. Asimismo, la subárea administra el control de la firma de supervivencia, fiscaliza los pagos no reclamados y verifica la continuidad del cumplimiento de los requisitos por parte de los pensionados, garantizando con ello la transparencia y eficiencia en la distribución de los recursos del sistema previsional.

La Subárea de Pago y Control de Pensiones tiene a su cargo la administración de la planilla de pensionados del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), la cual está conformada actualmente por más de 382 491 beneficiarios. Por concepto de esta planilla, se gestionan pagos mensuales que ascienden a aproximadamente ¢131 280 millones.

Además, esta misma unidad es responsable de la administración de la planilla correspondiente al Régimen No Contributivo (RNC), que supera los 155 764 beneficiarios, para quienes se efectúan desembolsos mensuales por un monto cercano a ¢14 571 millones.

En conjunto, la subárea asume el compromiso institucional de efectuar de manera oportuna y precisa el pago a un total de 538 255 personas beneficiarias de pensión, pertenecientes tanto al régimen contributivo (IVM) como al no contributivo (RNC), asegurando la continuidad de los derechos previsionales a nivel nacional.

Dentro de la Subárea de Pago y Control de Pensiones de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, se ha identificado que la sobrecarga laboral constante, combinada con la limitada cantidad de funcionarios (15 en total) para atender una población de más de 538 000 pensionados, genera un ambiente laboral marcado por el agotamiento físico y emocional,

tensiones y dificultades en la comunicación entre compañeros. Esta situación no solo compromete el clima organizacional, sino que incrementa la posibilidad de conflictos interpersonales, afectando la eficiencia y la calidad del servicio prestado.

Ante esta realidad, se vuelve fundamental el fortalecimiento de la inteligencia emocional de los funcionarios, entendida como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar adecuadamente las propias emociones y las de los demás. El desarrollo de esta competencia permite afrontar el estrés de manera más saludable, mejorar las relaciones interpersonales y promover una cultura de respeto, empatía y colaboración. En este contexto, la gestión adecuada de los conflictos mediante herramientas emocionales se presenta no solo como una estrategia de bienestar personal y grupal, sino también como un elemento clave para optimizar el desempeño institucional y garantizar el cumplimiento de los compromisos de pago oportuno a la población pensionada del país.

### **Etapas del Proceso para Pensionarse en la CCSS – Régimen IVM.**

#### **Verificación de requisitos**

- Edad mínima:
  - Hombres: 65 años
  - Mujeres: 63 años
- Cuotas mínimas: 300 cuotas (equivalentes a 25 años de aportes).
- También existen opciones de pensión anticipada bajo ciertas condiciones.
- En caso de pensión por invalidez o muerte, aplican requisitos diferentes.

#### **Recolección de documentación**

- Cédula de identidad vigente.
- Historial de cotizaciones (puede solicitarse en línea o en oficinas de la CCSS).
- Certificaciones de salario, si se requiere actualizar información de ingresos.
- Documentos adicionales, en caso de pensión por invalidez, sobrevivencia o hijos beneficiarios.

## **Presentación de la solicitud**

- Puede hacerse:
  - En línea, a través del sitio web de la CCSS: [www.ccss.sa.cr](http://www.ccss.sa.cr)
  - De forma presencial en oficinas de la Gerencia de Pensiones.
- Se debe completar el formulario de solicitud de pensión.

## **Análisis y revisión del expediente**

- La CCSS verifica:
  - Cumplimiento de requisitos.
  - Historial de cotizaciones.
  - Cálculo del monto de pensión según salario promedio de los últimos años.

## **Resolución de la solicitud**

- Se emite una resolución aprobando o rechazando la solicitud.
- Si se aprueba, se indica:
  - Fecha efectiva de la pensión.
  - Monto mensual.
- En caso de rechazo, se puede apelar o complementar la información.

## **Pago de la pensión**

- El primer pago se realiza una vez finalizado el proceso administrativo.
- Se deposita mensualmente en la cuenta bancaria indicada por el solicitante.
- Se incluye aguinaldo en diciembre y ajustes por costo de vida cuando corresponda.

## **Actualización periódica**

- El pensionado debe:
  - Firmar constancia de supervivencia (presencial o digital).
  - Informar cambios en domicilio o cuenta bancaria.
  - Presentar certificados si mantiene beneficiarios como hijos con discapacidad.



Figura 2. Etapas del proceso para pensionarse.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Esta investigación surge a partir de la creciente conflictividad laboral que se ha venido presentando en la Subárea de Pago y Control de Pensiones de la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). En los últimos años, se ha evidenciado un aumento significativo en el número de personas que acceden al régimen de pensión, producto del envejecimiento de la población y del cumplimiento progresivo de los requisitos establecidos por el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) y el Régimen No Contributivo (RNC). Esta situación ha traído consigo un incremento sostenido en la carga operativa, particularmente en los procesos asociados al cálculo, la validación y el pago mensual de más de 538 000 pensiones, lo cual representa una gran responsabilidad técnica y administrativa para una unidad conformada por tan solo 14 funcionarios.

A esta carga creciente se suman factores adicionales que impactan directamente el clima laboral y la salud emocional de los trabajadores, tales como la escasez de recurso humano, las ausencias por incapacidad, el recargo de funciones, los plazos administrativos exigentes y la presión constante por evitar errores en procesos sensibles como el pago de pensiones alimentarias, las transferencias a entes externos (como Juzgados de Familia o la Dirección General de Hacienda), los rebotes bancarios o inconsistencias en cuentas. Todo esto se traduce en un entorno de alta presión que favorece la aparición de estrés laboral, tensiones entre compañeros, dificultades de comunicación, falta de cohesión grupal y conflictos interpersonales, lo que a largo plazo puede afectar el bienestar de los funcionarios y la calidad del servicio brindado.

En este contexto, la inteligencia emocional se plantea como una competencia clave para la gestión de las emociones, la autorregulación y la mejora de las relaciones laborales, elementos fundamentales para enfrentar de manera asertiva las situaciones de conflicto que surgen en el ambiente de trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la inteligencia emocional como herramienta para fortalecer la resolución de conflictos en esta subárea estratégica, a fin de promover un ambiente organizacional más saludable, funcional y resiliente ante las demandas actuales del sistema previsional costarricense.

## **Marco Conceptual**

### ***Conflicto***

Según López (2022): “La Real Academia Española lo define ‘Como combate, lucha, pelea’ ‘problema, cuestión, materia de discusión’. Un conflicto se produce cuando existe una diferencia importante de intereses, actitudes y opiniones entre varias partes ante un tema o situación determinada” (p. 91).

En el contexto de la presente tesis, el problema se relaciona con los conflictos laborales que surgen entre los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, y cómo estos conflictos pueden estar influidos por el nivel de inteligencia emocional de los involucrados. Esta situación plantea la necesidad de estudiar dicha relación con el fin de identificar posibles áreas de mejora y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer la resolución efectiva de conflictos dentro del entorno laboral.

### ***Ejemplos***

De acuerdo con la RAE (2025), el significado de ejemplo es “hecho, texto o cláusula que se cita para comprobar, ilustrar o autorizar un aserto, doctrina u opinión” (párr. 01).

En el contexto de esta tesis, los ejemplos se considerarán dentro de los mecanismos de medición, específicamente en la recopilación de datos a través de la encuesta diagnóstica aplicada a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Las respuestas brindadas por los participantes podrán contener descripciones de experiencias laborales relacionadas con conflictos, formas en que fueron abordados y actitudes emocionales puestas en práctica. Estos ejemplos permitirán ilustrar el vínculo entre la inteligencia emocional y la forma en que los funcionarios gestionan los conflictos, aportando evidencia cualitativa para el análisis de los resultados.

## ***Tipos***

De acuerdo con los autores Porto y Gardey (2021), “la palabra tipos proviene del latín *typus* y es un término que hace referencia a una clasificación, discriminación o diferenciación de diversos aspectos que forman parte de un todo” (párr. 01).

En esta investigación, se identificarán diferentes tipos de conflictos laborales, así como tipos de respuestas emocionales y estilos de afrontamiento entre los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Esta clasificación se realizará dentro de los mecanismos de medición, a partir de los datos obtenidos mediante la encuesta diagnóstica. Reconocer los distintos tipos permitirá diseñar microcápsulas formativas interactivas más pertinentes, enfocadas en abordar las necesidades específicas del personal según el tipo de conflicto o de respuesta emocional que predomine, optimizando así la efectividad del proceso formativo.

## ***Clasificación***

De acuerdo con Porto y Gardey (2021): “El concepto de Clasificación es un concepto vinculado con el verbo clasificar, que se refiere a la acción de organizar o situar algo según una determinada directiva” (párr. 01).

En el contexto del presente estudio, la clasificación se utiliza dentro de los mecanismos de medición como una herramienta para agrupar las distintas respuestas obtenidas a través de la encuesta diagnóstica aplicada a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. A través de este proceso, se podrán identificar categorías de conflictos recurrentes, lo cual contribuye con una comprensión más precisa del fenómeno estudiado y con la formulación de propuestas pertinentes.

## ***Mediación***

Según CIADI (2022): “La mediación es un proceso voluntario en el cual un tercero independiente e imparcial ayuda a las partes contendientes a resolver la totalidad o partes de su diferencia de manera amistosa” (p. 1).

En el contexto de esta investigación, la mediación se considera dentro de los mecanismos de medición al analizar su presencia o ausencia en los conflictos laborales reportados por los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. A través de la encuesta diagnóstica, se buscará identificar si los procesos de mediación son utilizados como estrategia de resolución. Esto permitirá valorar su impacto como herramienta para mejorar el clima laboral y prevenir el escalamiento de los conflictos.

### ***Diferencias***

Tal y como lo indica la DEL (2025), el significado de las diferencias es: “Controversia, disensión u oposición de dos o más personas entre sí” (párr. 1).

En esta investigación, se busca identificar las diferencias en cuanto a la forma de enfrentar los conflictos, los niveles de inteligencia emocional y las percepciones sobre la gestión de los desacuerdos. Comprender estas diferencias permitirá proponer estrategias más ajustadas a las necesidades y realidades del personal, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y armonioso.

### ***Actitud***

En concordancia con Guerri (2023):

La actitud es un concepto psicológico que se refiere a la predisposición mental y emocional de una persona hacia un objeto, una situación, una persona o una idea. Es la combinación de pensamientos, sentimientos y creencias que influyen en la forma en que una persona percibe y reacciona ante ciertas situaciones o eventos. (párr. 01)

La actitud será considerada dentro de los mecanismos de medición, al explorar cómo los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC enfrentan los conflictos laborales y manejan sus emociones en dichos contextos. A través de la encuesta diagnóstica, se podrá identificar cuáles actitudes predominan en la resolución de conflictos, ya sean colaborativas, evasivas, agresivas o asertivas, y cómo estas se relacionan con el nivel de inteligencia emocional, lo cual aportará insumos valiosos para el análisis.

## ***Opinión***

De acuerdo con Porto y Gardey (2025), el concepto de opinión es “un juicio que se forma sobre algo cuestionable. La opinión término que procede del latín opinio también es el concepto que se tiene respecto a algo o alguien” (párr. 01).

En esta investigación, la opinión de los funcionarios será considerada dentro de los mecanismos de medición, especialmente a través de las respuestas brindadas en la encuesta diagnóstica aplicada a la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Las opiniones recogidas permitirán comprender cómo perciben los trabajadores la gestión de conflictos, el rol de la inteligencia emocional en su entorno laboral y las posibles estrategias para mejorar la convivencia y el clima organizacional. Este insumo es clave para interpretar la realidad desde la perspectiva de quienes la viven cotidianamente.

## ***Discusión***

Según Vargas (2023): “La discusión puede describirse como un debate que intenta ser amable. Al igual que el debate, está interesado en defender sus puntos de vista y desafiar los de los demás” (p. 1).

En esta investigación, la discusión se analiza dentro de los mecanismos de medición. Se busca identificar cómo se presentan las discusiones en el entorno laboral, qué actitudes se adoptan durante estos intercambios y qué relación tienen con el nivel de inteligencia emocional, lo cual permitirá valorar su influencia en la resolución de conflictos y en la calidad de las relaciones interpersonales en la organización.

## ***Funcionario***

Según Rodríguez (2020), el funcionario:

... es servidor público la persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva. (párr. 01)

En el marco de esta investigación, el funcionario de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS es el sujeto clave del análisis, ya que es quien vivencia directamente los conflictos laborales y pone en práctica sus habilidades emocionales en el entorno de trabajo. En este sentido, la implementación de microcápsulas formativas interactivas sobre inteligencia emocional y resolución de conflictos se orienta a fortalecer sus competencias personales y profesionales. Estas herramientas buscan ofrecer a los funcionarios espacios breves, dinámicos y reflexivos de aprendizaje, que les permitan mejorar su gestión emocional y fomentar un abordaje más efectivo y saludable de los conflictos dentro del área laboral.

### ***Características***

Como lo indica DEL (2025), el concepto de característica es “Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes” (párr. 01).

En el presente estudio, las características de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC se analizan en función de sus comportamientos frente a los conflictos laborales y su nivel de inteligencia emocional. Identificar estas características dentro de los mecanismos de medición permitirá reconocer patrones comunes. Esta información servirá de base para el diseño y la implementación de microcápsulas formativas interactivas, adaptadas al perfil de los funcionarios, con el fin de fortalecer sus competencias emocionales y mejorar la resolución de conflictos en el entorno laboral.

### ***Importancia***

Según Fernández (2025), el concepto de importancia se utiliza para señalar la “cualidad de lo importante, de aquello que resulta relevante o interesante. Su uso en español tiene una amplia extensión y se aprovecha en múltiples contextos” (párr. 01).

En el contexto de esta investigación, se analiza la importancia de fortalecer la inteligencia emocional en los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC como un factor clave para mejorar la resolución de conflictos laborales. Este reconocimiento se incorpora dentro de los mecanismos de medición, al evaluar las percepciones de los funcionarios sobre el impacto que tienen sus emociones en el manejo de situaciones

conflictivas. A partir de esta valoración, se justifica la implementación de microcápsulas formativas interactivas, diseñadas para atender esa necesidad identificada y contribuir con el desarrollo de un clima organizacional más saludable y colaborativo.

### ***Finalidad***

Como lo indican Porto y Garde (2021), el concepto de ‘finalidad’ viene “del latín finalitas, la finalidad es el fin con el cual se hace algo. Se trata del ‘por qué’ que explica o justifica los motivos de una acción” (párr. 01).

En el contexto de este estudio, la finalidad de analizar la inteligencia emocional y los conflictos laborales en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS se expresa dentro de los mecanismos de medición, mediante la recolección y el análisis de datos que permiten comprender la situación actual. Esta comprensión fundamenta la finalidad práctica del proyecto: diseñar e implementar microcápsulas informativas e interactivas, cuyo objetivo es fortalecer las habilidades emocionales del personal, mejorar la gestión de conflictos y, en consecuencia, promover un clima laboral más sano y eficiente.

### ***Independencia***

DEL (2025) menciona que uno de los conceptos de independencia es: “Entereza, firmeza de carácter” (párr. 01).

La independencia se considera dentro de los mecanismos de medición al explorar, mediante la encuesta diagnóstica, en qué medida los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC muestran autonomía en la gestión de conflictos y en el manejo de sus emociones. Evaluar este aspecto permitirá comprender el nivel de autodeterminación emocional presente en el personal y servirá como insumo clave para la elaboración de microcápsulas formativas interactivas que fortalezcan no solo la inteligencia emocional, sino también la toma de decisiones independientes en situaciones laborales desafiantes.

### ***Organización***

Según menciona Editorial Etecé (2025), “una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de

un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión” (párr.01).

En el marco de esta investigación, se considera como organización a la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, donde se analizan las dinámicas de interacción, la gestión emocional y la resolución de conflictos entre los funcionarios. Estos aspectos serán evaluados dentro de los mecanismos de medición, a través de la aplicación de una encuesta diagnóstica que permita identificar áreas de mejora en la convivencia laboral.

Con base en los resultados obtenidos, se diseñarán microcápsulas formativas interactivas orientadas a fortalecer las habilidades emocionales del personal, contribuyendo así con una organización más eficiente, saludable y cohesionada.

### ***Administración***

Según De Azkue (2025):

La administración es un proceso que comprende múltiples acciones, como planificar tareas y proyectos, ordenar los recursos disponibles, organizar las prioridades y controlar los procesos para alcanzar los objetivos. La acción de administrar se puede aplicar tanto en una actividad personal como empresarial o gubernamental. (párr. 01)

En esta investigación, la administración se analiza como el marco estructural dentro del cual operan los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, y donde se desarrollan las dinámicas de conflicto y las habilidades de inteligencia emocional. Estos elementos serán evaluados dentro de los mecanismos de medición, mediante la encuesta diagnóstica aplicada al personal. Con base en los hallazgos, se propone fortalecer los procesos administrativos a través de microcápsulas formativas interactivas, orientadas a mejorar la comunicación, el liderazgo emocional y la resolución efectiva de conflictos dentro del entorno organizacional.

## ***Eficaz***

Según lo indica Editorial Etecé (2024), “la eficacia es la cualidad que tiene una cosa, persona o procedimiento para producir el efecto deseado o esperado. Este término a menudo se utiliza como sinónimo de ‘eficiencia’, aunque existen importantes diferencias entre ambos conceptos (párr. 01).

En esta investigación, la eficacia se evalúa en relación con la capacidad que tienen los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC para resolver conflictos laborales de forma oportuna, adecuada y con resultados positivos para el clima organizacional. A partir de los hallazgos, se diseñarán microcápsulas formativas interactivas que busquen fortalecer la inteligencia emocional como una herramienta clave para una gestión más eficaz de los conflictos en el entorno laboral.

## ***Inteligencia Emocional***

Según López y González (2023), uno de los principales autores en la materia, el Dr. Daniel Goleman, define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y de motivarse a sí mismo, al igual que la habilidad para manejar las emociones propias, tanto como las surgidas en las relaciones.

En esta investigación, la inteligencia emocional se concibe como una variable clave para comprender el comportamiento de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC frente a los conflictos laborales. Su análisis se realiza mediante la aplicación de una encuesta diseñada para correlacionar los niveles de inteligencia emocional con la efectividad en la gestión de conflictos.

A través de este instrumento, se busca establecer relaciones significativas entre ambas variables, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en el personal, y así fundamentar la propuesta de estrategias formativas como las microcápsulas interactivas, orientadas al desarrollo de habilidades emocionales que favorezcan un entorno laboral más funcional y armonioso.

## ***Capacidad***

De acuerdo con la Editorial Etecé (2021):

Normalmente empleamos la palabra capacidad en una muy amplia gama de contextos y con significados similares, pero distintos. En general, estos significados tienen que ver con la posibilidad o la idoneidad de algo o alguien para llevar a cabo un trabajo, servir para una tarea o resistir algún tipo de fenómeno. Todo dependerá del ámbito al cual hagamos referencia. (párr. 01)

En esta investigación, el análisis de la capacidad se enfoca en evaluar en qué medida los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC son capaces de reconocer y manejar sus emociones, así como de gestionar adecuadamente los conflictos en su entorno laboral. Esta evaluación se llevará a cabo mediante la aplicación de un cuestionario que busca correlacionar la inteligencia emocional con la gestión de conflictos, permitiendo identificar los niveles de capacidad emocional presentes. Los hallazgos obtenidos servirán como base para la propuesta de microcápsulas formativas interactivas, orientadas a fortalecer dichas capacidades y contribuir a una cultura organizacional más efectiva y saludable.

## ***Objetivos***

Según Gómez (2024), los objetivos son:

Las metas a alcanzar, el lugar (real o ideal) al que se pretende llegar con un proyecto o acción. La definición de un objetivo es fundamental en todo plan, pues identifica el camino a seguir. Los objetivos enuncian de forma precisa un fin que se quiere lograr. (párr. 01)

En el contexto de esta tesis, los objetivos permiten delimitar y direccionar el análisis de la inteligencia emocional y su relación con la gestión de conflictos en los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. Estos se expresan tanto a nivel general como específico, y se operacionalizan mediante la aplicación de una encuesta diagnóstica, que permite recolectar información precisa y correlacional entre las variables.

## ***Habilidad***

Según indican Porto y Merino (2021), el concepto de “habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza” (párr. 01).

En esta investigación, las habilidades se centran particularmente en aquellas relacionadas con la inteligencia emocional, como la empatía, el autocontrol, la asertividad y la capacidad para resolver conflictos. Estas serán analizadas mediante la aplicación de una encuesta, con el fin de evaluar su presencia y desarrollo en los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Los resultados obtenidos permitirán identificar necesidades formativas específicas, que serán atendidas mediante la creación de microcápsulas formativas interactivas, diseñadas para fortalecer dichas habilidades emocionales y mejorar el desempeño en el contexto laboral.

## ***Sentimientos***

Indica Krause (2021) que los “sentimientos son estados de ánimo producidos por motivos que generan impresiones en el ánimo. Estas impresiones pueden ser desde la alegría, la felicidad, el dolor o la tristeza, entre otras emociones que generan reacciones en los individuos” (párr. 01).

Los sentimientos desempeñan un papel central en la forma en que los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC enfrentan y gestionan los conflictos en su entorno laboral. La aplicación del cuestionario permitirá explorar cómo los sentimientos influyen en sus respuestas emocionales y en su capacidad para resolver situaciones tensas o adversas. Con base en estos resultados, se desarrollarán microcápsulas formativas interactivas orientadas a reconocer, comprender y gestionar adecuadamente los sentimientos, como parte esencial del fortalecimiento de la inteligencia emocional y la mejora del clima organizacional.

## ***Relaciones Interpersonales***

Según Gómez (2025), las relaciones interpersonales son las interacciones sociales y emocionales recíprocas entre dos o más personas. Se basan en emociones, sentimientos, intereses comunes o actividades sociales, y están mediadas por la comunicación.

En esta investigación, las relaciones interpersonales constituyen un eje fundamental para comprender cómo los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC interactúan en situaciones laborales, especialmente en el manejo de conflictos. La calidad de estas relaciones será analizada a través de la aplicación de un cuestionario, el cual permitirá identificar patrones de comunicación, niveles de empatía y competencias emocionales. Los resultados obtenidos orientarán el diseño de microcápsulas formativas interactivas, con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales mediante el desarrollo de la inteligencia emocional, fomentando así un ambiente laboral más armónico y colaborativo.

## ***Motivación***

De acuerdo con Porto (2021):

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como «movido») y motio (que significa «movimiento»). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. (párr. 01)

En esta investigación, la motivación se analiza como una dimensión clave de la inteligencia emocional, ya que influye directamente en la disposición de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC para afrontar los conflictos, buscar soluciones constructivas y mantener una actitud positiva ante los desafíos laborales. La aplicación del cuestionario permitirá identificar los niveles y tipos de motivación presentes en el personal, y su relación con la forma en que gestionan las tensiones interpersonales. Con base en estos hallazgos, se diseñarán microcápsulas formativas interactivas orientadas a fortalecer la

motivación intrínseca y fomentar una cultura de mejora continua y de autorregulación emocional dentro de la organización.

## Capítulo III. Marco Metodológico

### Referente

#### *Nombre de la Empresa o Institución*

Caja Costarricense Del Seguro Social / Gerencia de Pensiones.

#### *Misión*

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme a la legislación vigente, a la población, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad y equidad.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el desempeño del personal de la institución.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de las personas usuarias.
- La promoción de la investigación y de la innovación en el desarrollo de la salud, seguridad social, las pensiones y de la gestión.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.

#### *Visión*

Seremos una institución avanzada tecnológicamente, innovadora, resiliente, transparente, responsable con el ambiente, con una alta capacidad de resolución y de gestión del riesgo, que contribuye al bienestar de las personas a través de servicios de salud y pensiones oportunos, de calidad y sostenibles financiera y actuarialmente, con un recurso humano calificado y comprometido con la atención de las necesidades de las personas.

## Valores

- **Honestidad:** actuar con rectitud a partir de la razón; ser incapaz de engañar o defraudar a las personas.
- **Respeto:** atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distingo de ninguna naturaleza.
- **Compromiso:** adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales.
- **Responsabilidad:** asumir los deberes y obligaciones, con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.
- **Empatía:** comprender lo que siente la otra persona y ofrecer con prontitud un servicio humanizado y de calidad.

## Organigrama

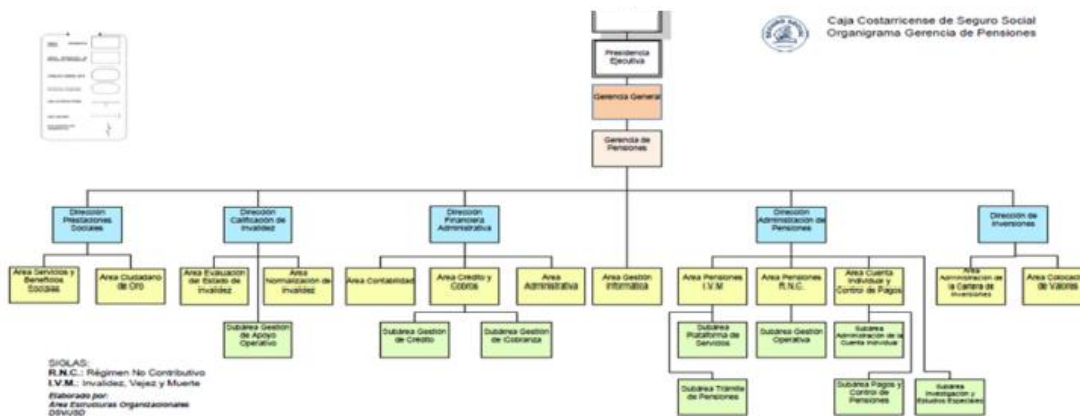


Figura 3. Organigrama CCSS.

Fuente: CCSS, 2025.

## Área Geográfica

La Gerencia de Pensiones de la CCSS se ubica en San José, Distrito Catedral, Av. 8, San José, Barrio González Lahmann.

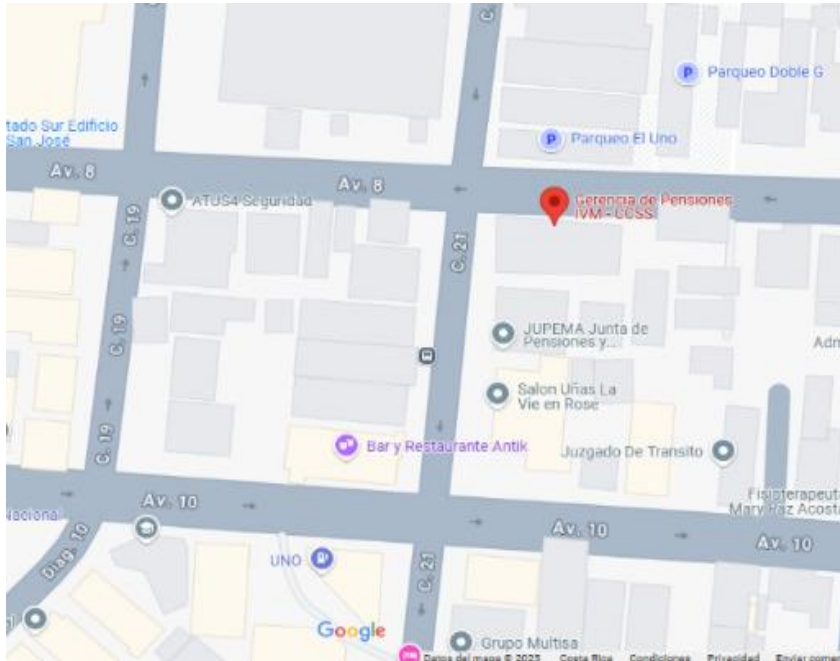


Figura 4. Ubicación.  
Fuente: Google Maps, 2025.

## Tipo de Enfoque

### *Cuantitativo*

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que los métodos cuantitativos están conformados por “conteos numéricos y métodos matemáticos” (p. 05). Asimismo, agregan que “representa un conjunto de procesos organizado de forma secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente, y no podemos eludir pasos, el orden, es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa” (p. 06).

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a la recolección y el análisis de datos medibles que permitan establecer patrones, relaciones y tendencias sobre la influencia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos dentro de un entorno laboral específico. Este enfoque permite objetivar el fenómeno mediante la aplicación de instrumentos estructurados, como encuestas y cuestionarios, con el fin de obtener datos que puedan ser analizados estadísticamente.

La elección del enfoque cuantitativo responde a la necesidad de evaluar, con base en indicadores concretos, la condición del ambiente laboral, el nivel de inteligencia emocional

de los funcionarios, el rendimiento en la gestión de conflictos y los efectos de estos aspectos en el clima organizacional. A través del análisis de los resultados obtenidos, es posible identificar correlaciones y determinar el grado de influencia de la inteligencia emocional en la resolución efectiva de los conflictos.

Los datos se recopilarán mediante una encuesta diagnóstica para interpretar la inteligencia emocional y la resolución de conflictos. Esta información permitirá establecer un diagnóstico claro de la situación actual, y servirá de base para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer las competencias emocionales de los funcionarios y mejorar su desempeño en la gestión de conflictos.

## **Diseño**

### ***No experimental***

Hernández y Mendoza (2018) definen una investigación no experimental como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 175).

El presente estudio se desarrolla bajo un diseño de investigación no experimental, transeccional y descriptivo, enmarcado dentro de un enfoque cuantitativo. Este tipo de diseño se caracteriza por observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, sin manipular intencionadamente las variables involucradas.

La elección de un diseño no experimental se justifica en que el propósito de la investigación no es modificar el comportamiento de los funcionarios ni intervenir en las dinámicas organizacionales, sino medir y analizar, de forma objetiva, cómo la inteligencia emocional influye en la resolución de conflictos laborales dentro de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.

Se trata de un estudio transeccional (también denominado transversal), ya que la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo. Esto permite obtener una fotografía diagnóstica del estado actual del ambiente laboral, el nivel de inteligencia emocional de los funcionarios y su relación con la gestión de conflictos.

A través del uso de instrumentos cuantitativos como la encuesta diagnóstica estructurada, se recopilarán datos medibles que serán sometidos a análisis estadístico descriptivo e inferencial, con el fin de identificar patrones, tendencias y posibles correlaciones entre las variables analizadas.

Este diseño metodológico permite generar conclusiones objetivas que sirvan de base para formular estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la inteligencia emocional y al incremento de la eficacia en la resolución de conflictos dentro del contexto institucional estudiado.

### ***Longitudinal***

Hernández y Mendoza (2018) definen una investigación longitudinal como aquella en la que se “recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos regularmente se especifican de antemano” (p. 180).

En cuanto a la clase genérica del diseño longitudinal, se considera del tipo panel, que según Hernández y Mendoza (2018), se caracteriza porque “los casos (personas, animales, etc.) son siempre los mismos en las distintas mediciones” (p. 181).

El presente estudio adopta un diseño longitudinal, ya que busca analizar la evolución y los posibles cambios en las dinámicas de inteligencia emocional y resolución de conflictos a lo largo de un período de tiempo específico. Esta elección metodológica permite observar cómo estas variables se manifiestan, interactúan y se transforman en el contexto laboral cotidiano de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control.

El diseño longitudinal es especialmente útil para identificar patrones de comportamiento, reacciones emocionales sostenidas y estilos de afrontamiento de conflictos, lo que resulta clave para una comprensión profunda del fenómeno. A diferencia de los estudios transversales, que ofrecen una visión estática de la realidad en un solo momento, el enfoque longitudinal permite detectar cambios, tendencias y progresos que puedan surgir como resultado de factores organizacionales, personales o incluso del proceso formativo que se propone implementar a través de microcápsulas interactivas.

Además, el seguimiento en el tiempo facilita una valoración más precisa del impacto de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, permitiendo contrastar los hallazgos obtenidos en diferentes momentos del cuatrimestre. Esto enriquece el análisis y ofrece una base más sólida para proponer estrategias sostenibles y contextualizadas que contribuyan al bienestar del personal y a la mejora del clima laboral en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Según Hernández y Mendoza (2018), la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 195).

Para la presente investigación, la población analizada son los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones (CCSS).

### ***Muestra***

Una muestra, según Hernández y Mendoza (2018), es el “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p. 196).

Para esta investigación se trabajará con una muestra intencionada compuesta por catorce funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense del Seguro Social, así como con la jefatura inmediata de la subárea. La selección se realiza bajo criterios de accesibilidad, pertinencia y participación activa en las dinámicas de trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Esta muestra es representativa del grupo operativo involucrado directamente en los procesos que se desean analizar, permitiendo así una aproximación cualitativa profunda y contextualizada a las percepciones y niveles de inteligencia emocional presentes en la gestión diaria. La inclusión de la jefatura permitirá contrastar perspectivas organizacionales, así como enriquecer la interpretación de los resultados y fortalecer las propuestas de mejora.

## MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

MUESTRA:

PARAMETROS:

N:	Población total ( Univer	15
1- $\alpha$ :	Grado de Confianza	95.0%
z:	Función Zeta	1.96
e:	Error Muestral Esperado	7.0%
P:	Probabilidad a favor	0.7
Q:	Probabilidad en contra	0.3

Proporciones a Estimar

P+Q=1

Q=1-P

FORMULA:

$$N_u = \frac{(z)^2 \times (P \times Q)}{(e)^2} = \frac{0.80671}{0.00490} = 165$$

FORMULA AJUSTADA CUANDO SE CONOCE LA POBLACIÓN:

$$N_1 = \frac{(N_u)}{1 + \frac{(N_u - 1)}{N}} = \frac{165.00}{11.93333} = 14$$

$$N_1 = \frac{((z)^2 \times (N)) \times (P) \times (Q)}{((e)^2 \times (N - 1)) + (z)^2 \times (P)}$$

Población total ( Univer	15.00
Muestra	14

¿SE CONOCE EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN?	NOMBRE DEL SUBGRUPO	POBLACION POR SUBGRUPO	MUESTRA	
N = 15	ASIST.TEC. ADMON 2	1	1	
	SECRETARIA 3	2	2	
	PROFESIONAL 1 (G.E)	3	3	
	PROFESIONAL 2 (G.E)	3	3	
	TEC. EN ADMINIS. 5	2	2	
	TEC. EN ADMINIS. 1	1	1	
	TECNICO EN PENSIONES	1	1	
	TECNICO EN TIC	1	1	
	JEFE SUBAREA SEDE	1	1	
	Total	15	15	

REPRESENTACION DE LA MUESTRA:



Figura 5. Tamaño muestra.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

## ***Diseño Muestral***

Para el presente estudio se empleó un muestreo aleatorio simple, una técnica estadística que garantiza que cada individuo de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado. Esta metodología se justifica al tratarse de una población pequeña y bien definida, lo cual permite un proceso de selección equitativo y sin sesgos, asegurando la validez de los resultados obtenidos.

La población total (N) está compuesta por 15 funcionarios que laboran en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. Esta población incluye diferentes categorías ocupacionales tales como asistentes técnicos, personal administrativo, técnicos en pensiones y TIC, así como la jefatura inmediata, cuya participación resulta fundamental para comprender las dinámicas organizacionales y los niveles de inteligencia emocional presentes en el entorno laboral.

Con el objetivo de estimar una muestra representativa, se establecieron los siguientes parámetros estadísticos:

- Nivel de confianza: 95% ( $Z = 1.96$ )
- Error muestral permitido: 7%
- Proporción esperada a favor: 0.7
- Proporción esperada en contra: 0.3

Utilizando la fórmula para el cálculo del tamaño muestral en poblaciones finitas, se determinó un tamaño de muestra ajustado de 14 personas, tal como se muestra en la figura 5. Esta fórmula permite ajustar el tamaño de la muestra considerando el universo reducido, lo que contribuye a mejorar la precisión del estudio sin necesidad de encuestar a la totalidad de la población.

La distribución de la muestra se realizó de forma proporcional entre los distintos subgrupos laborales que conforman la unidad, garantizando una representación adecuada de cada categoría. Asimismo, se incluyó a la jefatura para permitir el contraste de perspectivas y enriquecer el análisis cualitativo de los hallazgos.

Este enfoque metodológico permite obtener información confiable y contextualizada sobre las percepciones y niveles de inteligencia emocional en la gestión diaria de los funcionarios, aspecto fundamental para el logro de los objetivos del estudio.

### **Instrumento**

Hernández y Mendoza (2018) afirman que “en ocasiones, un fenómeno o variable multidimensional puede medirse a través de uno o más indicadores, y determinarse el valor de los casos o unidades mediante una ecuación, fórmula o ponderación” (p. 292).

La elección de los instrumentos empleados en esta investigación responde a la necesidad de abordar el fenómeno de estudio en relación entre la inteligencia emocional y la resolución de conflictos en el entorno laboral desde una perspectiva integral, que permita tanto como cuantificar, analizar y proponer soluciones a partir de los hallazgos.

Los instrumentos para utilizar son los siguientes:

#### ***Encuesta Diagnóstica***

Se aplicará una encuesta de tipo diagnóstico a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control, con el fin de obtener una primera aproximación al contexto actual en cuanto a la presencia de conflictos, las formas en que se abordan y el nivel general de habilidades emocionales. Esta encuesta tendrá preguntas cerradas, lo que permitirá identificar patrones generales y recoger opiniones personales.

#### ***Microcápsulas Formativas Interactivas***

Como parte de la fase de intervención y propuesta, se diseñarán y aplicarán microcápsulas formativas dirigidas a fortalecer la inteligencia emocional y mejorar la resolución de conflictos entre los funcionarios. Estas microcápsulas serán breves, dinámicas y participativas, abordando temas como el manejo emocional, la empatía, la comunicación asertiva y la resolución colaborativa. Además, permitirán observar cambios actitudinales y comportamentales durante el período de estudio.

## Proceso de Recolección de Datos

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), recolectar los datos significa “aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.)” (p. 226).

Para la recolección de datos, se seguirán los siguientes pasos:

1. Diseño y validación de instrumentos.
  - Elaboración de la encuesta diagnóstica y el cuestionario estructurado, con base en los objetivos específicos y las variables del estudio.
  - Revisión para validar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems.
2. Coordinación con la jefatura de la subárea.
  - Solicitud formal de autorización para aplicar los instrumentos a los funcionarios.
  - Coordinación de fechas y espacios adecuados para la aplicación.
3. Aplicación de la encuesta diagnóstica.
  - Aplicación presencial o virtual de la encuesta a los catorce funcionarios.
  - Recolección de datos preliminares que permitan identificar tendencias y necesidades.
4. Aplicación del cuestionario estructurado.
  - Administración del cuestionario a los mismos funcionarios y a la jefatura.
  - Registro cuidadoso de las respuestas, resguardando la confidencialidad.
5. Análisis inicial de resultados.
  - Revisión de patrones y relaciones entre la inteligencia emocional y los conflictos laborales.
  - Identificación de áreas críticas que requieren intervención.
6. Diseño y ejecución de microcápsulas formativas.
  - Elaboración de microcápsulas formativas interactivas según los hallazgos previos.
  - Implementación en sesiones breves con los funcionarios.

- Observación de reacciones, participación y retroalimentación.

### ***Método de Análisis de Caso***

El método de análisis de caso es una estrategia de investigación cualitativa que se centra en el estudio profundo, detallado y contextualizado de un fenómeno dentro de su entorno real. Permite comprender la complejidad de una situación específica a través de múltiples fuentes de información, lo cual es ideal cuando se quiere explorar relaciones, percepciones, experiencias y dinámicas en escenarios concretos.

En esta investigación, el análisis de caso se aplicará al grupo de funcionarios y jefatura de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, lo cual permite:

- Comprender a fondo cómo se manifiestan los conflictos laborales en esa unidad.
- Explorar las habilidades de inteligencia emocional presentes en ese equipo humano.
- Analizar la relación entre ambas variables (inteligencia emocional y resolución de conflictos) en un entorno específico, sin necesidad de generalizar los resultados a toda la institución.

### ***Análisis de Textos***

Se hace uso de este método para incluir, de la información consultada en las diferentes fuentes primarias, la que resulte acorde y valiosa para el presente trabajo. Este método permite obtener una visión detallada y rica en matices sobre las percepciones, emociones y actitudes de los participantes, más allá de los datos numéricos que brindan las preguntas. Además, ayuda a identificar conceptos emergentes y posibles áreas de mejora que no siempre pueden ser anticipadas en la fase de diseño.

### ***Análisis de Datos***

Mediante el uso de tablas en Excel, se sistematizará la información recolectada a través de la encuesta, las microcápsulas y el cuestionario, con el fin de organizar y clasificar las respuestas según temas clave. A partir de esta organización, se procederá a realizar un análisis de los resultados obtenidos, identificando categorías y patrones de respuesta que permitan interpretar las percepciones y experiencias de los funcionarios en relación con la

inteligencia emocional y la resolución de conflictos. Este proceso servirá como base para la elaboración de matrices de resumen, las cuales facilitarán la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión emocional en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.

## **Fuentes de Información**

### ***Fuente Primaria***

Gallud (2015) señala lo siguiente respecto a las fuentes primarias:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p. 21)

En la presente investigación, las fuentes a consultar son: encuesta diagnóstica aplicada a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, cuestionarios estructurados aplicados a los funcionarios y a la jefatura, y las microcápsulas formativas interactivas.

### ***Fuente Secundaria***

Gallud (2015) menciona que las fuentes secundarias:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p. 21)

En la presente investigación, las fuentes a consultar son: libros académicos sobre inteligencia emocional, resolución de conflictos, psicología organizacional y gestión pública; artículos científicos y tesis previas; normativas internas y documentos institucionales de la

CCSS, y estudios o informes técnicos sobre clima organizacional o bienestar laboral en instituciones públicas.

### **Cuadro de Variables**

Hernández y Mendoza (2018) indican que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse” (p. 105).

Para dar el contenido teórico necesario a la investigación, a fin de dotar al lector de los conocimientos básicos para la mejor comprensión del análisis realizado, se prepara el cuadro de variables que se presenta en la Tabla 1, en el cual se presentan las variables, definiciones e instrumentalización para cada uno de los objetivos específicos establecidos.

### **Cronograma de Trabajo**

Para contar con una hoja de ruta y un planeamiento en cuanto al tiempo requerido para poder cumplir con cada fase de la presente investigación, se elabora un cronograma de trabajo que se presenta en la Tabla 2, el cual permite asegurar que todas las tareas para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo se contemplen y realicen en el orden y plazo que corresponden.

**Tabla 1**

***Cuadro de variables.***

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN
				CONCEPTUAL	OPERACIONAL	
<b>Identificar los principales conflictos que enfrentan los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.</b>	Conflicto	Ejemplos	Diferencias	Según López (2022), la Real Academia Española lo define como “combate, lucha, pelea”, “problema, cuestión, materia de discusión”.	Discusiones y desacuerdos	Aplicación de encuesta diagnóstica a funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC.
		Tipos	Actitud			
		Clasificación	Opinión	Un conflicto se produce cuando existe una diferencia importante de intereses, actitudes y opiniones entre varias partes ante un tema o situación determinada (p. 91).		
		Mediación	Discusión			
<b>Proponer estrategias para fortalecer la inteligencia emocional en los funcionarios y mejorar la resolución de conflictos.</b>	Funcionario	Características	Independencia	Según Rodríguez (2020), el artículo 11 señala que es servidor público la persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva.	Persona trabajadora de un determinado sector	Realizar microcápsulas formativas interactivas sobre inteligencia emocional y resolución de conflictos.
		Importancia	Organización			
		Tipos	Administración			
		Finalidad	Eficaz			
<b>Determinar la relación entre la inteligencia emocional y la efectividad en la gestión de conflictos en la subárea.</b>	Inteligencia emocional	Capacidad	Habilidad	Según López y Gonzales (2023), uno de los principales autores en la materia es el Dr. Daniel Goleman, quien define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y de motivarse así mismo, al igual que la habilidad de para manejar las emociones propias, tanto como las surgidas en las relaciones.	Pensar antes de hablar	Aplicación de cuestionario para correlacionar inteligencia emocional y gestión de conflictos.
		Ejemplos	Sentimientos			
		Tipos	Relaciones interpersonales			
		Objetivos	Motivación			

*Fuente:* Elaboración propia, 2025.

**Tabla 2**  
***Cronograma de trabajo.***

				Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III	Capítulo IV	Capítulo V	Capítulo VI	Preparación y defensa
Semana	Fecha límite	Realizado	Notas	Problema	Marco teórico	Marco metodológico	Análisis e interpretación de datos	Conclusiones y recomendaciones	Propuesta	Filólogo, Power Point y defensa
1	02-05-2025	√	Planteamiento del problema	x						
2	09-05-2025	√	Objetivos y justificación	x						
3	23-05-2025	√	Antecedentes	x						
4	14-06-2025	√	Marco teórico		x					
5	14-06-2025	√	Marco teórico		x					
6	14-06-2025	√	Marco teórico		x					
7	14-06-2025	√	Marco teórico		x					
8	14-06-2025	√	Marco teórico		x					
9	21-06-2025	√	Referente, enfoque y método			x				
10	21-06-2025	√	Fuentes de información			x				
11	28-06-2025	√	Variables para el análisis			x				
12	28-06-2025	√	Instrumentos			x				
13	05-07-2025	√	Proceso para la recolección y			x				
14	12-07-2025	√	Matrícula de tesis y análisis de				x			
15	12-07-2025	√	Correcciones 1	x	x	x	x			
16	12-07-2025	√	Correcciones 1	x	x	x	x			
17	12-07-2025	√	Conclusiones y					x		
18	12-07-2025	√	Propuesta						x	
19	12-07-2025	√	Correcciones 2					x	x	
20	12-07-2025	√	Propuesta						x	
21	12-07-2025	√	Correcciones 3	x	x	x	x	x	x	
22	11-08-2025		Revisión filólogo y entrega a							x
23	15-08-2025		Elaborar Power Point y							x
24	26-07-2025		Entrega final de tesis a la							x

*Fuente:* Elaboración propia, 2025.

## Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Datos

### Sujeto de Estudio

El sujeto de estudio de esta investigación está conformado por los funcionarios que laboran en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, adscrita a la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Estos funcionarios desempeñan funciones clave en los procesos de control y pago del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, lo que los expone con frecuencia a situaciones de alta presión y potenciales conflictos laborales. La investigación se enfocará en este grupo durante el segundo cuatrimestre del año 2025, con el fin de analizar cómo la inteligencia emocional influye en la forma en que gestionan y resuelven dichos conflictos dentro del entorno laboral.

### Encuesta Diagnóstica

1- Genero  
14 respuestas

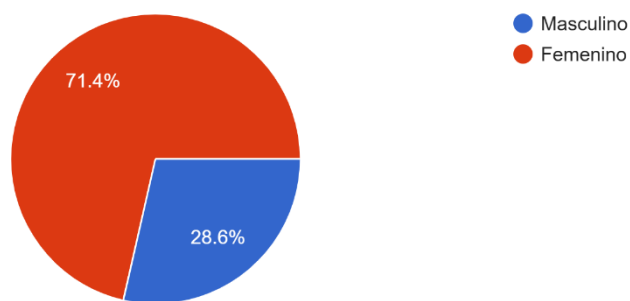


Figura 6. Género.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En cuanto a la variable género, se obtuvo un total de 14 respuestas. Del total de participantes, el 71.4% se identifica con el género femenino, mientras que el 28.6% corresponde al género masculino. Esta distribución refleja una mayor participación femenina en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, lo cual puede estar relacionado con la tendencia de feminización en determinadas áreas administrativas del sector público costarricense.

Esta información es relevante, ya que el género puede influir en la forma en que se manifiestan y gestionan los conflictos laborales, así como en la aplicación de habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. Por tanto, este dato se considerará al momento de interpretar los hallazgos relacionados con la resolución de conflictos y la inteligencia emocional dentro del grupo de estudio.

2 - Seleccione el rango que mejor describe su antigüedad laboral en la CCSS  
14 respuestas

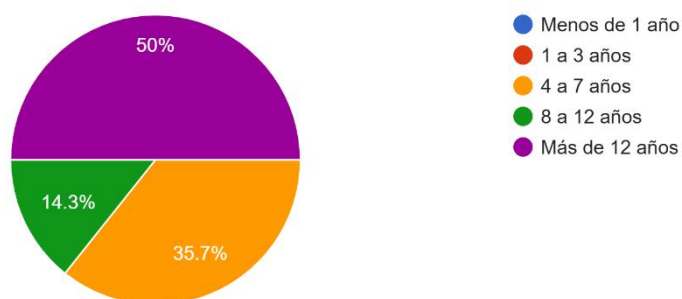


Figura 7. Rango de antigüedad laboral.

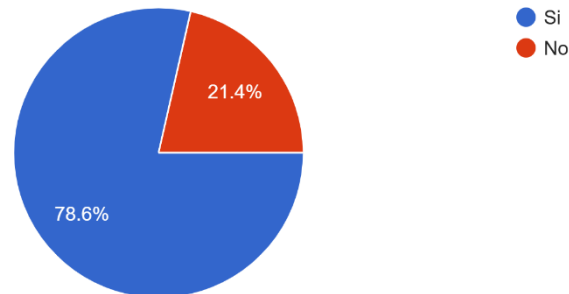
Fuente: Elaboración propia, 2025.

Respecto a la antigüedad laboral de los participantes en la CCSS, se obtuvo un total de 14 respuestas. Los resultados muestran que el 50% de los funcionarios encuestados posee más de 12 años de antigüedad en la institución. Por su parte, un 35.7% se encuentra en el rango de 4 a 7 años, mientras que un 14.3% cuenta con una experiencia de 8 a 12 años. No se registraron respuestas en los rangos de menos de 1 año ni de 1 a 3 años.

Este dato refleja una alta permanencia laboral en el grupo participante, lo cual puede tener implicaciones relevantes para el estudio. Una mayor experiencia en el entorno institucional podría estar asociada a un mayor desarrollo de habilidades socioemocionales y estrategias de afrontamiento ante conflictos laborales. Asimismo, la permanencia prolongada en la misma subárea puede generar tanto fortalezas (mayor conocimiento organizacional y resiliencia) como retos (desgaste emocional o patrones rígidos de relación interpersonal), aspectos que serán considerados en el análisis del papel de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos.

3 - ¿Ha enfrentado usted algún conflicto laboral siendo funcionario de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS?

14 respuestas



*Figura 8.* Conflictos laborales.

*Fuente:* Elaboración propia, 2025.

En relación con la experiencia de conflictos laborales, se consultó a los participantes si han enfrentado alguna situación de conflicto siendo funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS. De los 14 encuestados, el 78.6% respondió afirmativamente, mientras que solo un 21.4% indicó que no ha enfrentado conflictos laborales en dicha subárea.

Este resultado evidencia que la gran mayoría de los funcionarios ha experimentado situaciones conflictivas en el entorno laboral, lo que refuerza la pertinencia del tema de investigación. La alta incidencia de conflictos sugiere la necesidad de fortalecer las habilidades de inteligencia emocional para facilitar una gestión más efectiva de estas situaciones, lo cual contribuiría a mejorar el clima organizacional, las relaciones interpersonales y el bienestar del personal.



Figura 9. Aspectos generadores.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tal como se observa en la figura 9, los resultados muestran que los factores más mencionados fueron problemas de comunicación y diferencias de personalidad; les siguen la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad en funciones o roles y, en menor medida, la resistencia al cambio o nuevas formas de trabajo,

Estos hallazgos tienen una estrecha relación con el enfoque de esta investigación, ya que los elementos señalados como detonantes de conflicto son abordables mediante el fortalecimiento de la inteligencia emocional (IE).

La IE, entendida como la capacidad para identificar, comprender y gestionar adecuadamente las propias emociones y las de los demás, influye de manera significativa en la forma en que los individuos enfrentan las dificultades interpersonales. Asimismo, esto respalda la hipótesis de que fortalecer la IE en los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC podría mejorar significativamente la resolución de conflictos, creando un ambiente laboral más colaborativo y eficaz.

5 - ¿Con qué frecuencia se presentan estos conflictos en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS?

14 respuestas

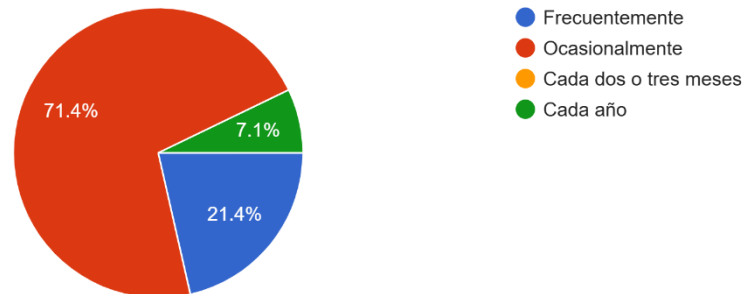


Figura 10. Frecuencia de conflictos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los resultados de la encuesta aplicada a 14 funcionarios revelan lo siguiente:

- 71.4% de los encuestados indicaron que los conflictos se presentan ocasionalmente.
- 21.4% afirmaron que ocurren frecuentemente.
- Solo un 7.1% reportó que suceden una vez al año.
- Ninguno mencionó que los conflictos se presenten solo cada dos o tres meses, lo que refleja una mayor periodicidad en las situaciones de tensión.

Estos datos permiten concluir que, si bien los conflictos no son necesariamente constantes, su presencia es habitual en el entorno laboral del equipo. El hecho de que casi el 93% de los funcionarios reconozcan una frecuencia mínima de “ocasional” o mayor sugiere que las situaciones de malentendidos, tensiones o desacuerdos no son aisladas, sino parte del funcionamiento cotidiano del área.

Los resultados obtenidos refuerzan la relevancia del objeto de estudio de esta investigación. La frecuencia con que los conflictos se presentan en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS evidencia que el impacto de la inteligencia emocional en la resolución de estos conflictos no solo es pertinente, sino necesario, ya que su desarrollo puede convertirse en una herramienta efectiva para transformar el clima laboral y fortalecer la convivencia en el equipo.

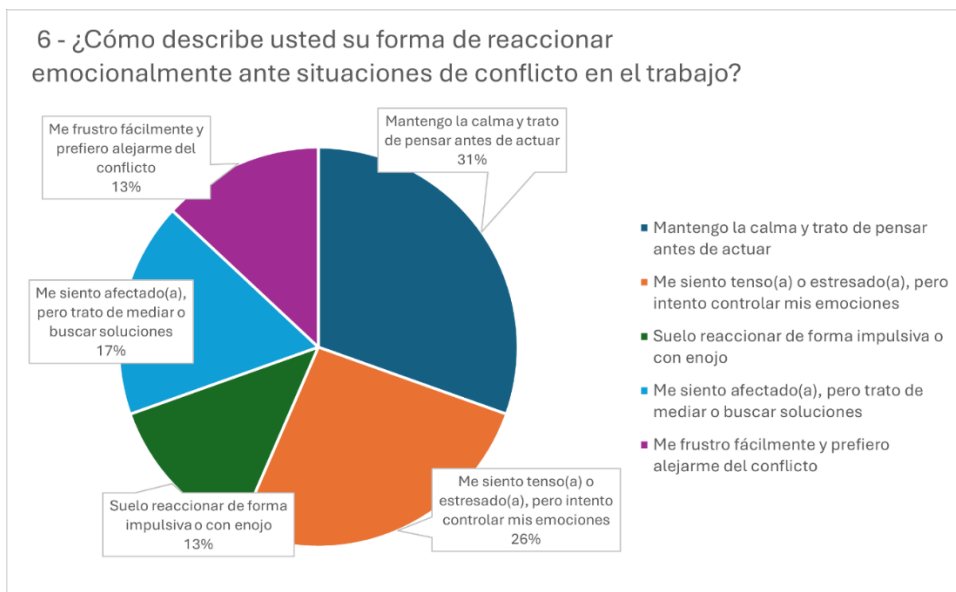


Figura 11. Formas de reacción.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Se analizaron las respuestas de 14 funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, donde se evidencia una diversidad en los estilos de afrontamiento emocional frente al conflicto laboral. Aunque la mayoría de los funcionarios presenta una tendencia hacia la calma o el control emocional, casi la mitad también experimenta dificultades significativas, lo cual puede influir en la calidad de las relaciones interpersonales y en el clima organizacional.

Estos hallazgos justifican plenamente la propuesta de implementar microcápsulas formativas en inteligencia emocional, ya que permitirían fortalecer la autorregulación, promover una cultura de diálogo y prevenir reacciones desadaptativas como la evasión o la impulsividad.

Con base en los resultados obtenidos sobre la forma en la cual los funcionarios reaccionan emocionalmente ante situaciones de conflicto en el entorno laboral, se identifica la necesidad de fortalecer la autorregulación emocional y el desarrollo de habilidades para una gestión emocional más saludable y efectiva.

Aunque un porcentaje significativo de los funcionarios manifiesta mantener la calma o intentar controlar sus emociones, también se observa que los encuestados presentan reacciones impulsivas, frustración o evasión frente a los conflictos. Estas respuestas pueden

derivar en dinámicas poco constructivas dentro del equipo, deterioro del clima organizacional y dificultades en la resolución efectiva de los desacuerdos.

7 - ¿Qué tan fácil o difícil le resulta identificar sus propias emociones durante una situación tensa o estresante en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC?

14 respuestas

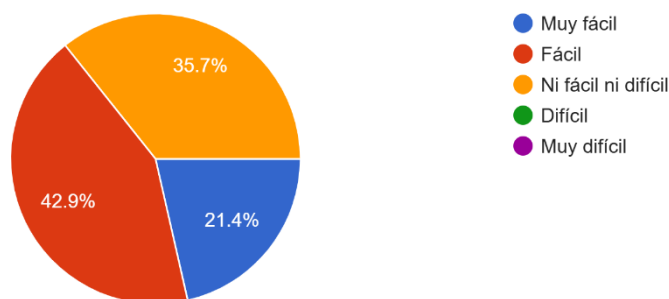


Figura 12. Identificación de las propias emociones.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Se obtuvieron los siguientes resultados de 14 funcionarios:

- 21.4% (3 personas) indicaron que les resulta muy fácil.
- 42.9% (6 personas) señalaron que es fácil.
- 35.7% (5 personas) eligieron la opción ni fácil ni difícil.
- Ningún funcionario indicó que fuera difícil o muy difícil.

Uno de los pilares fundamentales de la inteligencia emocional, según el modelo de Daniel Goleman, es la conciencia emocional o autoconciencia: la capacidad de reconocer las propias emociones y comprender su impacto.

Los resultados reflejan que el 64.3% de los funcionarios (9 de 14) consideran que identificar sus emociones en momentos de tensión es fácil o muy fácil. Este dato es positivo, ya que indica un nivel inicial de desarrollo en esta dimensión de la inteligencia emocional.

Sin embargo, el hecho de que 35.7% de los encuestados se sitúe en un punto medio sugiere que existe una oportunidad de mejora. La falta de claridad emocional puede dificultar

la regulación de conductas en momentos de conflicto, lo cual podría agravar tensiones laborales si no se gestiona adecuadamente.

8 - ¿Qué tan importante cree usted que es ponerse en el lugar del otro cuando hay un conflicto en el equipo de trabajo?

14 respuestas

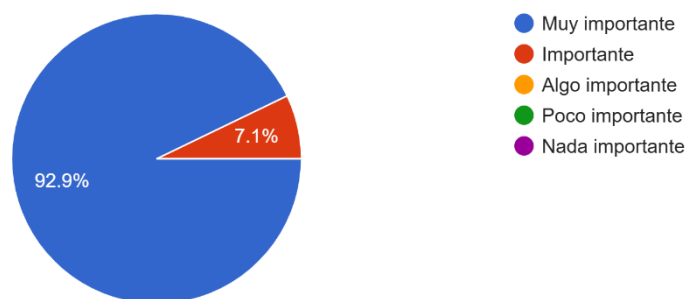


Figura 13. Importancia de ponerse en el lugar del otro.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los resultados obtenidos de los 14 funcionarios encuestados fueron contundentes:

- 92.9% (13 personas) consideran que es muy importante.
- 7.1% (1 persona) indicó que es importante.
- Ningún funcionario seleccionó las opciones “algo importante”, “poco importante” o “nada importante”.

Este resultado refleja una alta valoración de la empatía dentro del equipo de trabajo. La empatía es una de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional, ya que permite comprender el punto de vista del otro, regular reacciones impulsivas y generar respuestas más humanas y constructivas ante el conflicto.

Que el 100% del personal reconozca la importancia de ponerse en el lugar del otro representa una fortaleza clave sobre la cual construir procesos de intervención. Este reconocimiento indica una disposición positiva al cambio, así como una base favorable para promover una cultura organizacional empática, colaborativa y orientada a la resolución pacífica de desacuerdos.

Este tipo de acciones ayudarán a traducir esa valoración teórica de la empatía en comportamientos observables y consistentes que fortalezcan el clima laboral, reduzcan los malentendidos y favorezcan una resolución de conflictos más efectiva y humana.

9 - ¿Considera que tiene buenas habilidades para comunicarse y relacionarse con sus compañeros en momentos de tensión?

14 respuestas

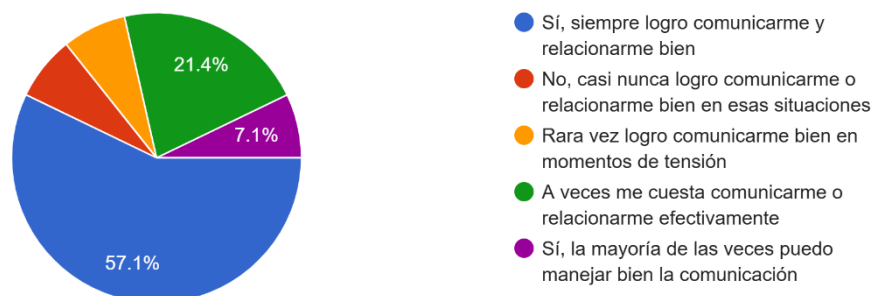


Figura 14. Autopercepción de habilidades de comunicación y relación.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los resultados obtenidos de los 14 funcionarios fueron los siguientes:

- 57.1% (8 personas): Sí, siempre logro comunicarme y relacionarme bien.
- 21.4% (3 personas): A veces me cuesta comunicarme o relacionarme efectivamente.
- 7.1% (1 persona): Sí, la mayoría de las veces puedo manejar bien la comunicación.
- 7.1% (1 persona): No, casi nunca logro comunicarme o relacionarme bien en esas situaciones.
- 7.1% (1 persona): Rara vez logro comunicarme bien en momentos de tensión.

La comunicación efectiva es uno de los componentes clave de la inteligencia emocional, especialmente en contextos laborales donde las tensiones son inevitables. Los resultados muestran que una mayoría significativa del personal (57.1%) percibe que logra mantener una buena comunicación incluso en situaciones difíciles, lo cual es un indicador positivo de autoconfianza y habilidades sociales desarrolladas.

Un 42.9% restante presenta distintos niveles de dificultad para comunicarse adecuadamente bajo presión: desde quienes lo logran ocasionalmente, hasta quienes raramente o casi nunca lo consiguen. Este porcentaje no es menor y revela una importante

área de mejora, ya que una comunicación deficiente en momentos de tensión puede agravar conflictos, generar malentendidos y afectar el clima laboral.

Si bien hay un grupo importante que demuestra habilidades de comunicación sólidas en momentos difíciles, una parte significativa del equipo requiere acompañamiento y fortalecimiento en esta área. Atender esta necesidad permitirá reducir tensiones innecesarias, mejorar la colaboración entre compañeros y favorecer una cultura institucional más saludable y eficaz.

10 - ¿Cree usted que sería útil recibir capacitación sobre inteligencia emocional en su área de trabajo?

14 respuestas

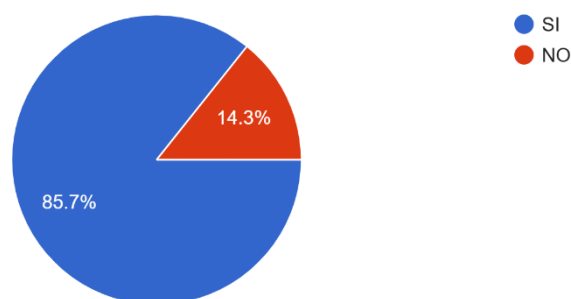


Figura 15. Utilidad de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las respuestas obtenidas de los 14 funcionarios fueron claras y consistentes:

- 85.7% (12 de 14 personas) respondieron sí.
- 14.3% (2 personas) respondieron no.

Este resultado refleja una alta receptividad y apertura del personal hacia la formación en inteligencia emocional, lo que confirma tanto la pertinencia del tema investigado como el interés genuino de los funcionarios por mejorar sus habilidades emocionales y relacionales en el entorno laboral.

Desde una perspectiva institucional, este hallazgo valida la propuesta de implementar programas orientados al desarrollo de la inteligencia emocional como parte de las estrategias

de fortalecimiento del clima organizacional, la resolución de conflictos y el bienestar del personal.

Además, el hecho de que más del 85% del equipo vea valor en este tipo de formación demuestra un reconocimiento explícito de que las emociones influyen directamente en el desempeño y la convivencia en el lugar de trabajo, lo que sustenta aún más la necesidad de generar acciones formativas concretas.

La amplia aceptación de la inteligencia emocional como área formativa prioritaria refuerza la relevancia de esta investigación y respalda su propuesta central: dotar al personal de herramientas emocionales prácticas que mejoren la convivencia, la salud mental y la eficacia en el entorno laboral.

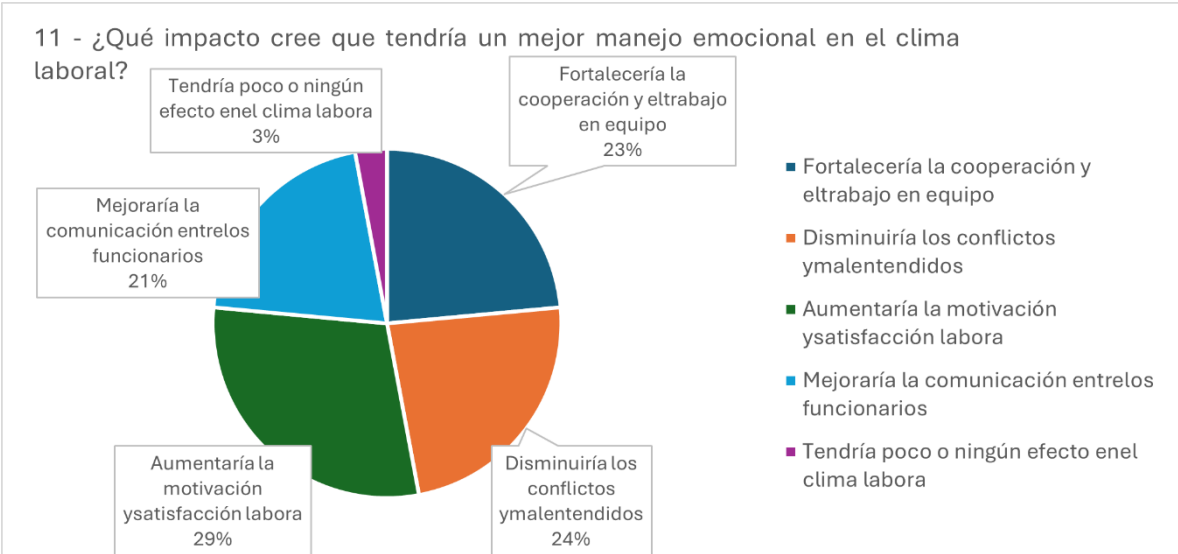


Figura 16. Impacto de un mejor manejo emocional.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Se analizaron las respuestas de 14 funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Este resultado es clave, ya que valida desde la percepción del propio personal que el manejo emocional tiene un impacto directo y multifactorial en el clima laboral. Las dimensiones más señaladas: motivación, satisfacción, cooperación, resolución de conflictos y comunicación, están directamente vinculadas con los componentes de la inteligencia emocional.

Estos hallazgos respaldan de manera contundente el objetivo de esta investigación, al demostrar que existe tanto una necesidad real como una expectativa positiva respecto a los efectos del manejo emocional en el entorno laboral.

La percepción generalizada de que un mejor manejo emocional aumentaría la motivación y reduciría los conflictos valida la propuesta de desarrollar habilidades emocionales como una herramienta estratégica para mejorar la convivencia, el desempeño y el bienestar institucional.

12 - Qué tan fácil le resulta entender las emociones de sus compañeros en situaciones de conflicto  
14 respuestas

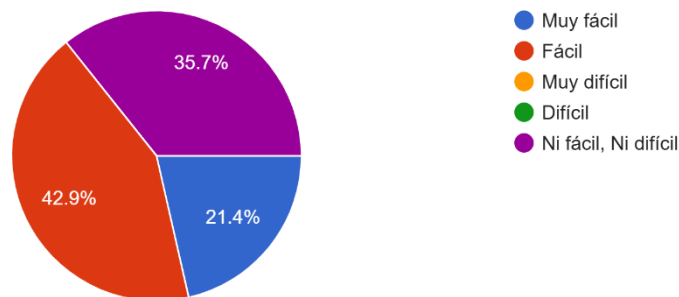


Figura 17. Facilidad para entender emociones.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las respuestas de los 14 funcionarios se distribuyeron de la siguiente manera:

- 21.4% (3 personas): Muy fácil
- 42.9% (6 personas): Fácil
- 35.7% (5 personas): Ni fácil ni difícil
- Ninguna persona seleccionó las opciones “difícil” o “muy difícil”.

Comprender las emociones de los demás, especialmente en situaciones conflictivas, es una manifestación directa de la empatía, uno de los componentes esenciales de la inteligencia emocional.

Estos resultados muestran que:

- Un 64.3% del personal considera que le resulta fácil o muy fácil entender las emociones ajenas.
- El 35.7% restante se ubica en una zona neutral (ni fácil ni difícil), lo que indica que hay un porcentaje importante de personas que podrían mejorar su capacidad empática mediante herramientas o formación específica.
- No se reportan dificultades marcadas en esta área, lo cual es un indicador positivo del clima emocional y del potencial del equipo para avanzar hacia una cultura de mayor comprensión interpersonal.

Si bien los datos muestran un panorama favorable, también revelan que más de un tercio del equipo no tiene claridad sobre su habilidad para comprender emocionalmente al otro. Por tanto, es fundamental reforzar la empatía como competencia transversal, no solo para prevenir conflictos, sino también para profundizar en una cultura laboral basada en el respeto, la comprensión y la colaboración.

13- ¿Cómo afectan los conflictos no resueltos su motivación o compromiso con el trabajo?

14 respuestas

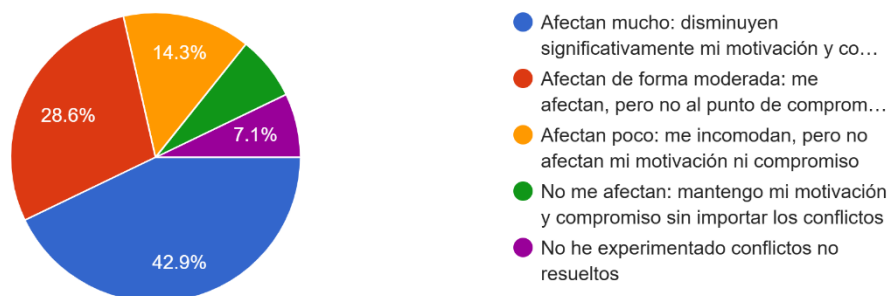


Figura 18. Afectación de los conflictos no resueltos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las respuestas de los 14 funcionarios se distribuyeron así: el 71.5% del personal manifiesta que los conflictos no resueltos afectan en gran o moderada medida su motivación y compromiso. Este dato es sumamente relevante, ya que indica que los conflictos laborales no gestionados de forma adecuada trascienden lo interpersonal y tienen consecuencias directas sobre el desempeño individual y colectivo.

Solo un pequeño porcentaje (14.2%) señala que estos conflictos les afectan poco o nada, y apenas una persona indicó no haber tenido experiencias de este tipo. Esto sugiere que:

- Los conflictos son una realidad frecuente en la dinámica del equipo.
- Su mala gestión tiene repercusiones directas en la moral, la productividad y la disposición al trabajo.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, estos datos refuerzan la importancia de intervenir sobre las habilidades emocionales individuales para mejorar la manera en que se abordan los desacuerdos y tensiones, a fin de evitar efectos negativos persistentes en el compromiso laboral.

Los resultados muestran con claridad que los conflictos no resueltos tienen un impacto considerable en el compromiso y la motivación del personal, lo que refuerza la urgencia de implementar acciones que fortalezcan el manejo emocional en el entorno laboral. La inteligencia emocional, más que una competencia deseable, se convierte aquí en una herramienta indispensable para el sostenimiento de un clima laboral saludable, productivo y comprometido.

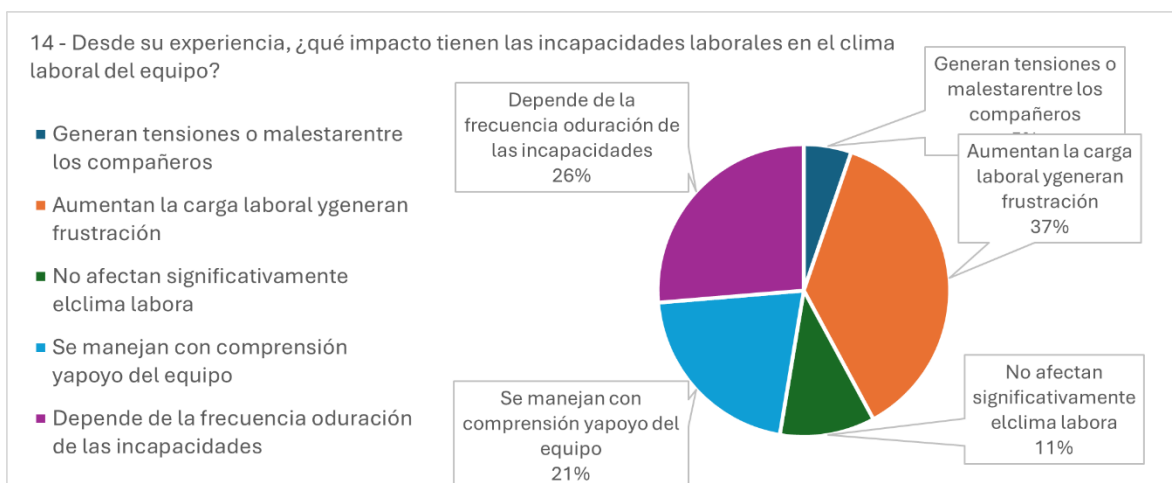


Figura 19. Impacto de las incapacidades laborales.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Aunque el eje central de la investigación no son las incapacidades per se, este resultado revela un aspecto importante del entorno emocional y organizacional: cómo reacciona el equipo ante situaciones que implican sobrecarga de trabajo o ajustes operativos.

- La mitad del personal percibe que las incapacidades aumentan la carga y generan frustración, lo cual puede producir emociones negativas, reacciones impulsivas o tensiones encubiertas.
- El 35.7% menciona que el impacto depende de la frecuencia, lo que indica que, si bien se tolera en ciertos casos, su reiteración podría afectar la estabilidad emocional del grupo.
- Por otra parte, un 28.6% resalta el manejo con comprensión, lo que evidencia la presencia de empatía y cohesión en algunos subgrupos del equipo.

Estos datos sugieren que las reacciones ante las incapacidades laborales varían según el desarrollo emocional de los miembros del equipo. Un manejo emocional adecuado puede prevenir que estas situaciones deriven en conflictos o desmotivación, mientras que la falta de autorregulación y empatía puede amplificar el impacto negativo.

El impacto de las incapacidades no es únicamente operativo, sino también emocional. Por tanto, el fortalecimiento de la inteligencia emocional en el equipo de trabajo contribuirá a manejar estas situaciones con mayor madurez, empatía y resiliencia, evitando tensiones innecesarias y favoreciendo un ambiente de trabajo más comprensivo y equilibrado.

15 - ¿Considera que el equipo de trabajo está preparado para afrontar las ausencias por incapacidad sin que se afecte el desempeño general?

14 respuestas

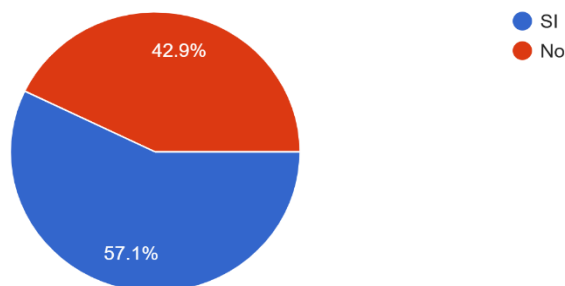


Figura 20. Preparación del equipo para afrontar ausencias.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las respuestas de los 14 funcionarios fueron:

- 57.1% (8 personas): Sí, el equipo está preparado.
- 42.9% (6 personas): No, el equipo no está preparado.

Estos resultados revelan que existe una división considerable de percepciones respecto a la preparación del equipo ante las ausencias por incapacidad. Aunque una ligera mayoría (57.1%) considera que pueden afrontar estas situaciones sin afectar el desempeño general, una proporción significativa (42.9%) expresa lo contrario.

Este dato está directamente relacionado con los resultados del ítem anterior, en el que el 50% del personal indicó que las incapacidades aumentan la carga laboral y generan frustración. Esto sugiere que la percepción de preparación no necesariamente se traduce en experiencias positivas o sostenibles a nivel emocional y operativo.

Este resultado reafirma que el manejo emocional de las ausencias laborales es un punto sensible en el funcionamiento del equipo. Fortalecer la inteligencia emocional en este ámbito permitirá transformar una situación potencialmente conflictiva en una oportunidad de colaboración, flexibilidad y cohesión grupal.

16 - ¿Cree que la inteligencia emocional contribuye a mejorar la comunicación entre compañeros?

14 respuestas

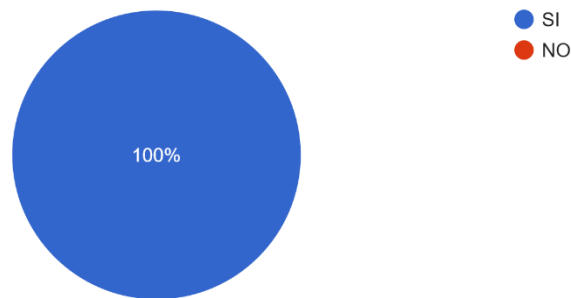


Figura 21. Contribución de la inteligencia emocional a la mejora en la comunicación.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las respuestas fueron categóricas:

- 100% (14 de 14 personas) respondieron sí.
- Ninguna persona respondió que no.

Este dato demuestra un consenso absoluto entre los funcionarios encuestados sobre el valor de la inteligencia emocional como facilitador clave de la comunicación interpersonal en el entorno laboral.

Este resultado refuerza directamente uno de los fundamentos teóricos de la investigación: que la inteligencia emocional a través de habilidades como la empatía, la autorregulación, la conciencia emocional y las habilidades sociales mejora la calidad de la comunicación, previene malentendidos y fortalece las relaciones laborales.

Además, este nivel de acuerdo total valida el enfoque propuesto y respalda el diseño de cualquier intervención futura centrada en la promoción de habilidades emocionales como vía para mejorar el clima organizacional.

La unanimidad en esta respuesta no solo refleja una alta conciencia del personal, sino que también confirma empíricamente la hipótesis central de la investigación: la inteligencia emocional no es un concepto abstracto, sino una competencia directamente asociada a mejoras reales en la dinámica interpersonal y, por extensión, en la efectividad organizacional.

17 - ¿Qué tipo de apoyo o estrategias cree que ayudarían a mejorar la resolución de conflictos?

14 respuestas

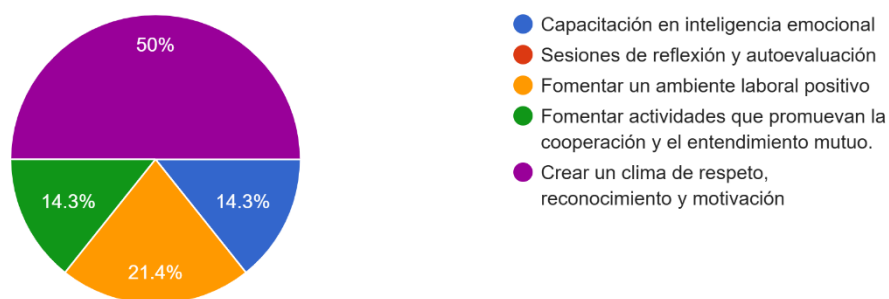


Figura 22. Apoyo o estrategias para mejorar la resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Este resultado refleja una visión amplia e integral por parte del personal sobre cómo mejorar la gestión de conflictos en el ambiente laboral. Destacan dos elementos clave:

- El 50% de los funcionarios prioriza la creación de un entorno emocionalmente sano basado en respeto, el reconocimiento y la motivación. Esto indica que los conflictos

no se perciben solo como un asunto técnico o disciplinario, sino como el resultado de condiciones culturales y emocionales dentro del equipo.

- El resto de las opciones (ambiente positivo, cooperación, inteligencia emocional, reflexión) complementan esta visión desde distintos enfoques de mejora, todos alineados con los principios de la inteligencia emocional y la gestión saludable de relaciones interpersonales.

El personal no solo reconoce la importancia de mejorar la resolución de conflictos, sino que tiene claridad sobre los factores que pueden hacerlo posible. Este resultado legitima las propuestas del estudio y brinda una base sólida para diseñar intervenciones específicas, con alta probabilidad de aceptación y efectividad.

La encuesta aplicada a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones permitió recopilar información valiosa y representativa sobre las experiencias, percepciones y comportamientos relacionados con los conflictos laborales y la inteligencia emocional. Los resultados obtenidos ofrecieron una radiografía clara del ambiente organizacional, evidenciando tanto fortalezas como debilidades en la forma en que se gestionan las tensiones interpersonales dentro del equipo.

En términos generales, la aplicación de la encuesta fue un insumo clave para el desarrollo del presente estudio, ya que facilitó la toma de decisiones informadas, reveló oportunidades de mejora y contribuyó significativamente a la formulación de estrategias concretas que buscan optimizar el clima organizacional, el bienestar del personal y la calidad del servicio institucional.

**Tabla 3**

*Microcápsula. Percepción de los funcionarios sobre los factores que generan conflictos laborales.*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad de funcionarios</b>	<b>Porcentaje</b>
¿Considera usted que las diferencias de personalidad entre compañeros/as han generado conflictos en su entorno laboral?	Sí	12	85.7 %
	No	2	14.3 %
¿Ha experimentado dificultades laborales debido a problemas de comunicación con otros compañeros(as)?	Sí	14	100 %
	No	0	0 %
¿Cree usted que la sobrecarga de trabajo ha afectado negativamente la convivencia o la colaboración en su área?	Sí	11	78.6 %
	No	3	21.4 %

*Fuente:* Elaboración propia, 2025.

*Nota:* La microcápsula se elaboró con base en los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstica aplicada a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. Su objetivo fue profundizar en aspectos clave relacionados con la inteligencia emocional y su impacto en la resolución de conflictos laborales. Las preguntas cerradas abordaron temas como las diferencias de personalidad y los problemas de comunicación entre compañeros, identificados previamente como factores críticos. Los resultados confirman que estos elementos son percibidos por los funcionarios como detonantes frecuentes de conflictos en su entorno laboral, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer competencias emocionales para mejorar la convivencia y el manejo efectivo de situaciones difíciles en el ámbito institucional.

## **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Los resultados obtenidos reflejan que una de las causas más frecuentes de conflicto entre los funcionarios de la subárea está relacionada con las diferencias de personalidad. Esta diversidad, aunque en algunos contextos puede enriquecer el trabajo en equipo, en este caso se ha constituido en un detonante constante de tensiones interpersonales. La falta de comprensión y aceptación de las distintas formas de ser y actuar entre compañeros ha generado fricciones que deterioran el clima laboral y la eficiencia grupal.

El 85.7% de los funcionarios encuestados manifestó que las diferencias de personalidad entre compañeros han generado conflictos en su entorno laboral, lo cual evidencia que las características individuales están influyendo de forma significativa en la convivencia diaria y son un detonante frecuente de tensiones.

Se comprobó que los problemas de comunicación son otro de los factores significativos que inciden negativamente en las relaciones laborales dentro del equipo. La ausencia de claridad en los mensajes, los malentendidos frecuentes y la carencia de habilidades para expresar desacuerdos de manera asertiva están provocando situaciones conflictivas que afectan el desarrollo armónico del trabajo diario y obstaculizan la toma de decisiones colaborativas.

La totalidad de los encuestados (100%) afirmó haber experimentado dificultades laborales debido a problemas de comunicación, lo cual es una de las principales fuentes de conflicto dentro del equipo de trabajo y una debilidad organizacional que requiere atención prioritaria.

El análisis global de la información recopilada evidencia que los conflictos laborales no son situaciones aisladas ni eventuales, sino que forman parte de una dinámica continua que los funcionarios reconocen y experimentan con regularidad. Esto indica que el conflicto ha sido normalizado en algunos casos, lo que podría tener implicaciones a largo plazo en la salud emocional de los trabajadores, el desgaste organizacional y la desmotivación profesional si no se abordan de manera oportuna.

Los datos recolectados confirman que tanto los factores personales (como la personalidad) como los interpersonales (como la comunicación) están directamente vinculados a los conflictos recurrentes dentro de la subárea, reflejando la necesidad de intervenir desde un enfoque humano y relacional.

La identificación de múltiples fuentes de conflicto de carácter interpersonal permite proponer estrategias centradas en el desarrollo de la inteligencia emocional como herramienta clave para enfrentar dichas situaciones. Se hace evidente que programas de formación que incluyan componentes como el autoconocimiento, la regulación emocional y la empatía resultarían fundamentales para mejorar el ambiente laboral y promover relaciones más sanas entre los colaboradores.

La alta incidencia de conflictos derivados de diferencias personales y fallas en la comunicación sugiere que los funcionarios no cuentan con herramientas emocionales suficientes para enfrentar situaciones de tensión, lo cual justifica la necesidad de fortalecer la inteligencia emocional.

El fortalecimiento de competencias emocionales como la escucha activa, el manejo del estrés y la gestión adecuada del enojo no solo contribuiría a una disminución en la cantidad de conflictos, sino también a su resolución más efectiva. Estas habilidades permitirían que los funcionarios aborden los desacuerdos desde una postura reflexiva y constructiva, en lugar de reactiva, lo cual favorecería una mejor colaboración y un clima organizacional más equilibrado.

Estrategias orientadas al desarrollo de la empatía, la autorregulación emocional, la comunicación asertiva y la escucha activa podrían ser claves para prevenir y mitigar los conflictos laborales, ya que permitirían a los funcionarios manejar de forma más consciente y respetuosa sus relaciones interpersonales.

Las estrategias propuestas no deben limitarse a talleres aislados, sino ser parte de una política institucional más amplia que promueva el bienestar emocional y la convivencia positiva. Esto incluye la creación de espacios de diálogo, acompañamiento psicológico, capacitaciones permanentes y mecanismos de mediación interna, todo lo cual fomentaría una

cultura organizacional centrada en el respeto, la comprensión y la resolución pacífica de los conflictos.

El análisis de la encuesta permite sustentar que cualquier propuesta para mejorar el clima laboral y la gestión de conflictos debe incluir un componente formativo en habilidades blandas y emocionales, adaptado al contexto específico de la subárea.

Se identificó una relación clara entre los niveles de inteligencia emocional de los funcionarios y su capacidad para manejar de manera efectiva los conflictos laborales. Aquellos individuos que han desarrollado una mayor conciencia sobre sus emociones, así como estrategias adecuadas para gestionarlas, tienden a resolver desacuerdos con mayor calma, empatía y asertividad, reduciendo así el impacto negativo de las confrontaciones.

Los resultados muestran que en los contextos donde predominan los problemas de comunicación, también se reportan mayores niveles de conflicto, lo que sugiere que la ausencia de competencias emocionales dificulta una resolución efectiva de las diferencias.

La inteligencia emocional no solo actúa como una herramienta para prevenir conflictos, sino que también potencia la capacidad del personal para enfrentar situaciones difíciles sin escalar tensiones. Esto permite que los equipos de trabajo puedan mantener una dinámica más armónica, centrada en el entendimiento mutuo y en la búsqueda de soluciones compartidas, lo que incrementa la cohesión grupal y el rendimiento colectivo.

Existe una relación directa entre la falta de inteligencia emocional y la ineficacia en la gestión de conflictos, ya que los funcionarios no logran canalizar sus emociones de forma adecuada ante situaciones de desacuerdo o tensión.

La ausencia o debilidad de las habilidades emocionales en algunos funcionarios está directamente relacionada con una gestión deficiente de los conflictos, manifestándose en actitudes impulsivas, evitación de los problemas o en respuestas agresivas. Esta falta de inteligencia emocional limita la posibilidad de establecer acuerdos constructivos y sostenibles, lo cual impacta negativamente tanto en las relaciones laborales como en los resultados institucionales.

El fortalecimiento de la inteligencia emocional se perfila como un elemento clave para mejorar la efectividad en la resolución de conflictos, dado que permite a los funcionarios

manejar sus emociones, comprender las de los demás y actuar con mayor equilibrio ante las situaciones adversas.

## **Recomendaciones**

Se recomienda realizar diagnósticos institucionales periódicos para monitorear continuamente las dinámicas interpersonales y detectar a tiempo los conflictos emergentes y sus causas estructurales, especialmente los vinculados a la diversidad de personalidades.

Se plantea establecer mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación para asegurar que las estrategias de fortalecimiento emocional generen cambios sostenibles y respondan a las necesidades reales de la persona.

Se sugiere establecer indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para evaluar de forma cuantitativa el impacto de las acciones implementadas, como la reducción de conflictos, la mejora del clima laboral y el aumento de la satisfacción del personal, facilitando así una gestión basada en resultados medibles.

Es conveniente implementar espacios formales de comunicación, como reuniones de equipo con moderación profesional o círculos de diálogo, que promuevan un intercambio respetuoso de ideas y emociones, evitando tensiones innecesarias.

Se recomienda diseñar un programa integral de formación dirigido a todos los funcionarios, abordando temas como autoconocimiento, manejo del estrés, empatía y autorregulación emocional, con un enfoque práctico para el contexto laboral.

Es pertinente incluir talleres específicos sobre resolución de conflictos con un enfoque emocionalmente inteligente, que combinen teoría y práctica para brindar herramientas aplicables al entorno laboral.

Se sugiere capacitar a los líderes en la identificación temprana de conflictos y en el uso de herramientas prácticas de mediación, con el fin de prevenir la escalada de tensiones y fomentar soluciones colaborativas.

Se aconseja institucionalizar espacios de acompañamiento psicológico y *coaching* emocional, tanto a nivel individual como grupal, para fortalecer las habilidades emocionales y mejorar la resiliencia organizacional.

Se recomienda fomentar la creación de redes internas de apoyo emocional y mediación, conformadas por funcionarios capacitados para actuar como facilitadores en situaciones de conflicto.

Es fundamental promover una cultura organizacional que valore la inteligencia emocional como una competencia esencial, incluyéndola como criterio en los procesos de evaluación, liderazgo y mejora del clima laboral.

## **Capítulo VI. Propuesta**

### **Introducción**

En este capítulo se presenta una propuesta orientada a fortalecer la inteligencia emocional como estrategia clave para mejorar la resolución de conflictos entre los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. La propuesta surge como respuesta a los hallazgos obtenidos en el proceso investigativo, en el cual se identificaron conflictos frecuentes relacionados con diferencias de personalidad y deficiencias en la comunicación interpersonal. Estos elementos, abordados desde la perspectiva de las habilidades blandas y el manejo emocional, constituyen factores críticos que afectan el clima organizacional, la productividad y la calidad de las relaciones laborales.

La formulación de esta propuesta se basa en el análisis de los datos recopilados mediante la encuesta diagnóstica y la microcápsula aplicada, lo cual permitió reconocer patrones de comportamiento, necesidades formativas y áreas de mejora en el entorno laboral estudiado. En este sentido, se plantea un conjunto de acciones concretas, prácticas y contextualizadas, que buscan dotar a los funcionarios de herramientas emocionales y comunicativas para enfrentar los desafíos diarios de manera más consciente, colaborativa y efectiva. La propuesta no solo pretende atender las causas inmediatas del conflicto, sino también promover una cultura organizacional centrada en el respeto, la empatía y el desarrollo humano integral.

### **Justificación**

La presente propuesta se justifica en la necesidad identificada durante el proceso investigativo de fortalecer las competencias emocionales y comunicativas de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, como respuesta a los conflictos interpersonales que afectan la dinámica laboral. Los resultados de la encuesta diagnóstica evidenciaron que las diferencias de personalidad y los problemas de comunicación son factores recurrentes en la generación de tensiones, lo que pone de

manifiesto la carencia de herramientas emocionales adecuadas para gestionar dichas situaciones de forma efectiva y respetuosa.

En este sentido, la propuesta cobra relevancia al integrar el desarrollo de la inteligencia emocional como eje central para promover una convivencia laboral armónica, colaborativa y resiliente. La incorporación de habilidades blandas como la empatía, la comunicación asertiva, la autorregulación emocional y la escucha activa no solo permitirá prevenir la escalada de conflictos, sino que también contribuirá a fortalecer el clima organizacional, optimizar la toma de decisiones colectivas y aumentar la satisfacción laboral de los funcionarios.

Asimismo, esta propuesta se alinea con los principios institucionales de la CCSS, los cuales promueven el desarrollo integral del talento humano como medio para garantizar la calidad en la prestación de los servicios públicos. Por tanto, su implementación representa una inversión en el bienestar del personal y en la mejora continua del desempeño institucional.

### **Descripción de la Propuesta**

La presente propuesta tiene como objetivo principal fortalecer la inteligencia emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, adscrita a la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), con el fin de mejorar la gestión y resolución de conflictos laborales.

Para ello, se plantea la implementación de un programa integral que combine evaluación, capacitación y acompañamiento continuo. Entre las acciones propuestas se incluye la aplicación periódica de un test estandarizado de inteligencia emocional, una o dos veces al año, en concordancia con los procesos formales de evaluación del desempeño laboral. Esta herramienta permitirá identificar el nivel de desarrollo emocional de cada funcionario y brindar retroalimentación personalizada.

Asimismo, se contempla la ejecución de capacitaciones especializadas en inteligencia emocional y resolución de conflictos, complementadas con charlas, videoconferencias y cursos orientados al desarrollo de habilidades blandas, tales como comunicación asertiva,

empatía, escucha activa y trabajo en equipo. Además, se integrarán sesiones de *coaching* grupal destinadas a fortalecer la colaboración y la cohesión dentro del equipo de trabajo.

Esta propuesta está diseñada para implementarse de forma gradual y sostenida, con el acompañamiento de profesionales en gestión del talento humano, quienes facilitarán el proceso de aprendizaje y cambio organizacional. De esta manera, se busca no solo atender las causas inmediatas de los conflictos laborales, sino también fomentar una cultura institucional basada en el respeto, la empatía y el desarrollo integral de los funcionarios.

Adicionalmente, se subraya la importancia de establecer indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan evaluar la efectividad del programa de forma objetiva y continua. Estos indicadores facilitarán el seguimiento de aspectos como el nivel de desarrollo emocional, la participación en actividades formativas, la reducción de conflictos internos, la satisfacción del personal y la mejora del clima laboral. La inclusión de KPI garantiza una medición cuantificable del impacto del programa, permitiendo tomar decisiones informadas y realizar los ajustes necesarios para asegurar su sostenibilidad y mejora continua.

### **Propósito de la Propuesta**

El propósito de esta propuesta es fortalecer la inteligencia emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, mediante la implementación de un programa integral que incluya la aplicación periódica de un test de inteligencia emocional, capacitaciones especializadas, charlas, videoconferencias y sesiones de *coaching* orientadas al desarrollo de habilidades blandas. Esta estrategia busca mejorar la gestión y resolución de conflictos interpersonales en el entorno laboral, impactando positivamente en el clima organizacional y promoviendo competencias esenciales como la empatía, la comunicación asertiva, la autorregulación emocional, la escucha activa y el trabajo en equipo.

Además, la propuesta pretende integrar el enfoque de la inteligencia emocional dentro de la cultura institucional, ofreciendo espacios de formación, reflexión y evaluación continua que permitan a los funcionarios identificar y gestionar sus emociones, fortalecer sus relaciones laborales y afrontar los conflictos de manera constructiva. Para asegurar la efectividad y sostenibilidad de estas acciones, se plantea la incorporación de indicadores

clave de desempeño (KPI), que faciliten el monitoreo del progreso, la medición del impacto y la toma de decisiones basadas en datos. Estos indicadores permitirán evaluar, entre otros aspectos, el nivel de desarrollo emocional, la participación y satisfacción en las actividades, así como la disminución de conflictos laborales reportados.

Al incorporar estas acciones de manera sistematizada y vinculada a la evaluación del desempeño laboral, se busca garantizar la mejora continua de los procesos de desarrollo personal y profesional, con una base sólida de seguimiento y análisis. En síntesis, el propósito es contribuir al bienestar emocional y al crecimiento profesional de los funcionarios, favoreciendo un ambiente laboral más armonioso, resiliente y colaborativo, que impulse la mejora continua del desempeño institucional y la resolución efectiva de conflictos.

### **Análisis de la Situación**

La Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS enfrenta actualmente desafíos significativos relacionados con la convivencia y la dinámica laboral de sus funcionarios. Los resultados obtenidos mediante la encuesta diagnóstica evidencian que la mayoría del personal percibe que las diferencias de personalidad y los problemas de comunicación interpersonal son las principales fuentes de conflictos en el entorno de trabajo. En particular, un 85.7% de los funcionarios identificó las diferencias personales como factor generador de tensiones, mientras que el 100% reportó dificultades derivadas de una comunicación deficiente con sus compañeros.

Estas situaciones generan un clima laboral marcado por tensiones recurrentes, malentendidos y dificultades para el trabajo colaborativo. A pesar de que las tareas operativas y administrativas se cumplen, la ausencia de competencias emocionales y comunicativas adecuadas limita la capacidad de los funcionarios para abordar los conflictos de manera constructiva y efectiva.

Adicionalmente, se ha identificado la falta de espacios formales destinados al desarrollo de habilidades blandas y la inteligencia emocional, lo que impide un manejo adecuado de las emociones y una comunicación asertiva entre los miembros del equipo. Esta carencia afecta negativamente no solo las relaciones interpersonales, sino también la productividad y el bienestar general del personal.

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de implementar una intervención integral que aborde tanto la gestión emocional como la comunicación efectiva, con el fin de mejorar la resolución de conflictos y promover un ambiente laboral saludable y colaborativo. Para garantizar el impacto y la sostenibilidad de dicha intervención, se vuelve indispensable la incorporación de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan monitorear el avance, evaluar los resultados obtenidos y realizar ajustes estratégicos según las necesidades detectadas. Estos indicadores facilitarán una medición objetiva del cambio en aspectos como el clima laboral, la calidad de la comunicación, la reducción de conflictos y el desarrollo de competencias emocionales.

Esta situación justifica el desarrollo de la presente propuesta, orientada a fortalecer las competencias emocionales y sociales de los funcionarios, contribuyendo así al mejoramiento del clima organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales de forma más efectiva y medible.

### **Personal al cual Va Dirigida la Propuesta**

La presente propuesta está dirigida principalmente a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, perteneciente a la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Este grupo incluye al personal administrativo y operativo involucrado en los procesos de pago y control de las pensiones, quienes desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento efectivo de la institución.

### **Estrategia para Utilizar**

La estrategia planteada para fortalecer la inteligencia emocional y mejorar la resolución de conflictos en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC se fundamenta en un enfoque integral que articula evaluación, capacitación y acompañamiento continuo. Este enfoque tiene como finalidad el desarrollo de habilidades blandas esenciales que permitan a los funcionarios gestionar sus emociones, comunicarse con efectividad y fomentar el trabajo colaborativo.

En primer lugar, se implementará la aplicación periódica de un test estandarizado de inteligencia emocional, alineado con los procesos institucionales de evaluación del

desempeño, con el propósito de diagnosticar y monitorear el nivel de desarrollo emocional del personal. Dicha evaluación facilitará la identificación de necesidades específicas y la definición de intervenciones personalizadas.

En segundo término, se insta a buscar y ofrecer capacitaciones, talleres, charlas y videoconferencias orientadas al desarrollo de competencias emocionales y técnicas para la resolución de conflictos. Estas actividades son diseñadas para promover la empatía, la comunicación asertiva, la autorregulación emocional, la escucha activa y el trabajo en equipo.

Adicionalmente, sería importante valorar la implementación de sesiones de *coaching* grupal y espacios de reflexión, que propicien la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, al tiempo que fomenten la cohesión y resiliencia del equipo.

Finalmente, se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación continua, en el cual se incorporarán indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir de manera objetiva el impacto de la estrategia en dimensiones como el desarrollo emocional, la participación en las actividades, la percepción del clima laboral y la disminución de conflictos interpersonales. Estos indicadores serán fundamentales para valorar la efectividad de las acciones implementadas, tomar decisiones basadas en evidencia y realizar ajustes estratégicos que garanticen la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Fortalecer la inteligencia emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, mediante un programa integral de evaluación, capacitación y acompañamiento continuo, que incluya mecanismos de seguimiento y medición de resultados, con el fin de mejorar la resolución de conflictos interpersonales y promover un clima laboral armónico y colaborativo.

### ***Objetivos Específicos***

1. Aplicar un test estandarizado de inteligencia emocional a los funcionarios de la subárea, como herramienta de diagnóstico, seguimiento y mejora continua, vinculado al proceso institucional de evaluación del desempeño laboral.
2. Desarrollar procesos de capacitación continua mediante talleres, charlas, videoconferencias y cursos, orientados al fortalecimiento de habilidades blandas como la empatía, la comunicación asertiva, la autorregulación emocional, la escucha activa y el trabajo en equipo.
3. Implementar sesiones de *coaching* grupal y espacios de reflexión que fomenten la cohesión del equipo, faciliten el manejo adecuado de los conflictos y consoliden una cultura organizacional centrada en el desarrollo emocional y humano, con mecanismos de seguimiento que permitan valorar su impacto en el clima laboral.

### **Propuesta de Cambio**

La presente propuesta de cambio plantea la incorporación sistemática de la inteligencia emocional como eje transversal en la gestión del talento humano de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. Esta iniciativa tiene como propósito transformar las dinámicas laborales actuales mediante el fortalecimiento de competencias emocionales y sociales, que favorezcan un entorno de trabajo más colaborativo, respetuoso y eficaz en la resolución de conflictos.

El cambio propuesto surge a partir de un diagnóstico que evidenció altos niveles de conflicto interpersonal, derivados principalmente de diferencias de personalidad y fallas en la comunicación. En este contexto, se promueve un modelo de intervención integral que combine la evaluación periódica del estado emocional de los funcionarios, procesos de capacitación continua en habilidades blandas, y estrategias de acompañamiento como el *coaching* grupal y los espacios de reflexión colectiva.

Esta transformación cultural implica un paso significativo: dejar atrás un modelo enfocado únicamente en el cumplimiento de tareas operativas, para avanzar hacia un enfoque más holístico y humano, en el que el desarrollo emocional de los funcionarios se reconozca

como un pilar clave del bienestar organizacional y del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, la propuesta contempla su articulación con el proceso institucional de evaluación del desempeño laboral, de modo que las competencias emocionales puedan ser valoradas, monitoreadas y fortalecidas de manera sistemática. Para ello, se considera fundamental la incorporación de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir objetivamente el impacto de las acciones implementadas en aspectos como el clima organizacional, la reducción de conflictos, la cohesión del equipo y el desarrollo de habilidades socioemocionales.

Se espera que, a través de esta estrategia de cambio, se logre una mejora sostenible en la convivencia laboral, la productividad del equipo y la calidad del ambiente organizacional, consolidando una cultura institucional basada en el respeto, la empatía y la inteligencia emocional como elementos fundamentales del quehacer diario.

### **Encuesta de Inteligencia Emocional**

Como parte del programa propuesto para fortalecer la inteligencia emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, se implementó un test estandarizado como herramienta diagnóstica. Este instrumento permite identificar el nivel de desarrollo emocional de cada funcionario, evaluando dimensiones clave como la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Para el presente estudio se aplicó un formulario estructurado mediante Google Forms, dirigido a los funcionarios de la subárea de análisis, con el propósito de recopilar información sobre las dinámicas laborales, la identificación de conflictos interpersonales y la percepción respecto a la inteligencia emocional dentro del equipo de trabajo. El instrumento permitió obtener datos cuantitativos relevantes que respaldan el diagnóstico institucional y ofrecen una visión más clara sobre las necesidades emocionales del personal y las áreas de mejora prioritarias.

## Encuesta diagnóstica a Jefatura y funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC -CCSS

La siguiente es una encuesta de inteligencia emocional, cuyo objetivo es diagnosticar, medir y dar seguimiento al nivel de desarrollo emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora que orienten intervenciones personalizadas. Este instrumento se utiliza de manera complementaria a la evaluación del desempeño laboral, contribuyendo así al fortalecimiento del clima organizacional.

Para cada afirmación, debe marcar con una "X" la respuesta que indique con qué frecuencia actúas o sientes de esa manera, según la siguiente escala:

1- Género

Masculino

Femenino

2 - Seleccione el rango que mejor describe su antigüedad laboral en la CCSS

1 a 3 años

4 a 7 años

8 a 12 años

Más de 12 años

3 - ¿Ha enfrentado usted algún conflicto laboral siendo funcionario de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS?

Sí

No

4 - Desde su experiencia, ¿qué aspectos del entorno laboral podrían estar generando tensiones o malentendidos entre compañeros?

Resistencia al cambio o a nuevas formas de trabajo

Problemas de comunicación

Sobrecarga de trabajo

Falta de claridad en las funciones o roles

Diferencias de personalidad

5 - ¿Con qué frecuencia se presentan estos conflictos en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS?

Frecuentemente

Ocasionalmente

Cada dos o tres meses

Cada año

6 - ¿Cómo describe usted su forma de reaccionar emocionalmente ante situaciones de conflicto en el trabajo?

Me siento tenso(a) o estresado(a), pero intento controlar mis emociones.

Suelo reaccionar de forma impulsiva o con enojo.

Mantengo la calma y trato de pensar antes de actuar.

Me siento afectado(a), pero trato de mediar o buscar soluciones.

Me frustro fácilmente y prefiero alejarme del conflicto.

7 - ¿Qué tan fácil o difícil le resulta identificar sus propias emociones durante una situación tensa o estresante en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC?

Muy fácil

Fácil

Ni fácil ni difícil

Difícil

Muy difícil

8 - ¿Qué tan importante cree usted que es ponerse en el lugar del otro cuando hay un conflicto en el equipo de trabajo?

Muy importante

Importante

Algo importante

Poco importante

Nada importante

9 - ¿Considera que tiene buenas habilidades para comunicarse y relacionarse con sus compañeros en momentos de tensión?

Sí, siempre logro comunicarme y relacionarme bien.

No, casi nunca logro comunicarme o relacionarme bien en esas situaciones.

Rara vez logro comunicarme bien en momentos de tensión.

A veces me cuesta comunicarme o relacionarme efectivamente.

Sí, la mayoría de las veces puedo manejar bien la comunicación.

10 - ¿Cree usted que sería útil recibir capacitación sobre inteligencia emocional en su área de trabajo?

Sí

No

11 - ¿Qué impacto cree que tendría un mejor manejo emocional en el clima laboral?

Fortalecería la cooperación y el trabajo en equipo

Disminuiría los conflictos y malentendidos

Aumentaría la motivación y satisfacción laboral

Tendría poco o ningún efecto en el clima laboral

Tendría poco o ningún efecto en el clima laboral

12 - ¿Qué tan fácil le resulta entender las emociones de sus compañeros en situaciones de conflicto?

Muy fácil

Fácil

Muy difícil

Difícil

Ni fácil, ni difícil

13- ¿Cómo afectan los conflictos no resueltos su motivación o compromiso con el trabajo?

Afectan mucho: disminuyen significativamente mi motivación y compromiso.

Afectan de forma moderada: me afectan, pero no al punto de comprometer mi desempeño.

Afectan poco: me incomodan, pero no afectan mi motivación ni compromiso.

No me afectan: mantengo mi motivación y compromiso sin importar los conflictos.

No he experimentado conflictos no resueltos.

14 - Desde su experiencia, ¿qué impacto tienen las incapacidades laborales en el clima laboral del equipo?

Generan tensiones o malestar entre los compañeros.

Aumentan la carga laboral y generan frustración.

No afectan significativamente el clima laboral.

Se manejan con comprensión y apoyo del equipo.

Depende de la frecuencia o duración de las incapacidades.

15 - ¿Considera que el equipo de trabajo está preparado para afrontar las ausencias por incapacidad sin que se afecte el desempeño general?

Sí

No

16 - ¿Cree que la inteligencia emocional contribuye a mejorar la comunicación entre compañeros?

Sí

No

17 - ¿Qué tipo de apoyo o estrategias cree que ayudarían a mejorar la resolución de conflictos?

Capacitación en inteligencia emocional.

Sesiones de reflexión y autoevaluación.

Fomentar un ambiente laboral positivo.

Fomentar actividades que promuevan la cooperación y el entendimiento mutuo.

Crear un clima de respeto, reconocimiento y motivación.

Agradecemos sinceramente el tiempo y la sinceridad con que ha respondido a esta encuesta de inteligencia emocional. Sus respuestas son muy valiosas y serán utilizadas exclusivamente con fines de diagnóstico y desarrollo profesional, con el propósito de fortalecer sus competencias emocionales y mejorar el clima laboral en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones.

---

Nombre y firma de funcionario

---

Nombre y firma de jefatura

## **Diagnóstico Integral Modelo IRW**

La figura 23 ilustra de manera clara y estructurada los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un instrumento estandarizado dirigido a los funcionarios evaluados. Este instrumento tiene como propósito principal medir el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional y la capacidad para la resolución de conflictos, competencias claves en el entorno laboral actual, especialmente en instituciones que requieren altos estándares de eficiencia y calidad en la atención, como es el caso de la CCSS.

La escala de evaluación empleada se expresa mediante rangos porcentuales, categorizados en cinco niveles diferenciados de desempeño: Sobresaliente, Muy Bueno, Bueno, No Deseable/Tolerancia y Malo. Esta clasificación facilita una interpretación comprensible y precisa sobre el grado de desarrollo de las competencias evaluadas, permitiendo segmentar a la población de estudio según sus resultados.

El análisis de estos datos ofrece una perspectiva integral que permite identificar tanto los perfiles individuales como las tendencias colectivas dentro del grupo evaluado. A partir de esta información, es posible visualizar las principales fortalezas, así como las brechas o carencias que requieren atención prioritaria. Esta herramienta resulta esencial para la toma de decisiones, ya que proporciona insumos técnicos y objetivos para la planificación de intervenciones específicas.

Además, los resultados de este diagnóstico no solo contribuyen a un conocimiento más profundo del personal evaluado, sino que también facilitan la elaboración de propuestas orientadas al desarrollo de competencias blandas. Estas propuestas pueden materializarse a través de programas de capacitación, talleres de desarrollo personal, espacios de diálogo, *coaching* organizacional, y otras metodologías formativas que impacten de manera positiva en la dinámica laboral.

El análisis obtenido permite proyectar estrategias que trascienden lo individual, impulsando una transformación organizacional más amplia, en donde el fortalecimiento de la inteligencia emocional y la gestión efectiva de los conflictos promuevan ambientes laborales más saludables, colaborativos y productivos.

Finalmente, este tipo de diagnóstico contribuye a una cultura institucional de mejora continua, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización y generando un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

## DIAGNOSTICO INTEGRAL MODELO IRW



INDICADOR	Resultado	Ponderación	Categoría de Diagnóstico	CATEGORIAS DE EVALUACION					Calificación	
				Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	No deseable Tolerancia 1	Malo		
				(Suma +1)	0	1	2	3.5		4
I Intelligence Emocional	¿Cómo describe usted su forma de reaccionar emocionalmente ante situaciones de conflicto en el trabajo?	30.40%	20.00%	2	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	2.40
	¿Qué tan fácil o difícil le resulta identificar sus propias emociones durante una situación tensa o estresante en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC?	42.90%	20.00%	3	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
	¿Qué tan importante cree usted que es ponerse en el lugar del otro cuando hay un conflicto en el equipo de trabajo?	92.90%	20.00%	1	Mas de 80.1%	80% >= 60.1%	60% >= 40.1%	40% >= 20.1%	Menos de 20%	
	¿Qué tan fácil le resulta entender las emociones de sus compañeros en situaciones de conflicto?	42.90%	20.00%	3	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
	¿Considera que tiene buenas habilidades para comunicarse y relacionarse con sus compañeros en momentos de tensión?	57.10%	20.00%	3	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
R Resolution de Conflictos	¿Ha enfrentado usted algún conflicto laboral siendo funcionario de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS?	78.60%	20.00%	4.5	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	3.20
	¿Con qué frecuencia se presentan estos conflictos en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS?	71.40%	20.00%	4.5	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
	¿Cree que la inteligencia emocional contribuye a mejorar la comunicación entre compañeros?	100.00%	20.00%	1	Mas de 80.1%	80% >= 60.1%	60% >= 40.1%	40% >= 20.1%	Mas de 80.1%	
	¿Qué tipo de apoyo o estrategias cree que ayudarían a mejorar la resolución de conflictos?	50.00%	20.00%	3	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
	¿Cómo afectan los conflictos no resueltos su motivación o compromiso con el trabajo?	42.90%	20.00%	3	Mas de 80.1%	80% >= 60.1%	60% >= 40.1%	40% >= 20.1%	Menos de 20%	
W Worker trabajadores	Desde su experiencia, ¿qué aspectos del entorno laboral podrían estar generando tensiones o malentendidos entre compañeros?	64.30%	20.00%	4.5	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	2.70
	¿Cree usted que sería útil recibir capacitación sobre inteligencia emocional en su área de trabajo?	85.70%	20.00%	1	Mas de 80.1%	80% >= 60.1%	60% >= 40.1%	40% >= 20.1%	Menos de 20%	
	Desde su experiencia, ¿qué impacto tienen las incapacidades laborales en el clima laboral del equipo?	50.00%	20.00%	3	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
	¿Considera que el equipo de trabajo está preparado para afrontar las ausencias por incapacidad sin que se afecte el desempeño general?	57.10%	20.00%	3	Menos de 20%	40% >= 20.1%	60% >= 40.1%	80% >= 60.1%	Mas de 80.1%	
	¿Qué impacto cree que tendría un mejor manejo emocional en el clima laboral?	71.40%	20.00%	2	Mas de 80.1%	80% >= 60.1%	60% >= 40.1%	40% >= 20.1%	Menos de 20%	
<b>CALIFICACION INTEGRAL</b>									2.77	

DESEABLE

RANGOS MINIMOS Y MAXIMOS	
Excelente	1,0 A 1,5
Bueno	1,6 A 2,0
Apropiado	2,1 A 2,5
Deseable	2,6 A 3,0
No deseable	3,1 A 3,5
Riesgoso	3,5 A 4,0
Zona de advertencia	3,5 A 4,5
Punto critico	4,5 A 5,0

Figura 23. Diagnóstico integral modelo IRW.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

### ***Análisis Integral del Resultado Obtenido en el Diagnóstico IRW***

El resultado general del diagnóstico aplicado a la Subárea de Pago y Control IVM-RNC arrojó una calificación promedio de 2.70, ubicándose dentro del margen “Deseable”, el cual comprende calificaciones entre 2.6 y 3.0 según la escala establecida. Este rango refleja un estado organizacional que, si bien no se considera crítico o alarmante, evidencia signos de desgaste o debilidades que ameritan atención prioritaria.

#### ***Interpretación según Categoría Deseable (2.6 - 3.0)***

La categoría “Deseable” corresponde a un nivel donde se identifican dificultades importantes que, de no atenderse, podrían escalar hacia situaciones de mayor complejidad. Se trata de una zona de advertencia donde la organización presenta problemas estructurales en la gestión emocional, en el manejo de conflictos y en la percepción del clima laboral, los cuales, si bien no son extremos, podrían afectar negativamente la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia del personal.

Cabe señalar que, para la implementación del modelo, la determinación de la categoría y de los parámetros correspondientes será responsabilidad de la subárea o del departamento encargado de la realización del estudio. Esta disposición tiene como finalidad garantizar la calidad y la precisión del proceso, asegurando que los criterios establecidos respondan a las necesidades técnicas y operativas específicas de cada análisis.

Los resultados reflejados en la matriz de evaluación evidencian una heterogeneidad en el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional y la resolución de conflictos entre los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. Se observa que un porcentaje significativo de colaboradores se ubica en categorías medias o bajas, especialmente en el componente de resolución de conflictos, donde varias interrogantes fueron clasificadas en el nivel "malo".

Este hallazgo complementa lo expuesto a lo largo de esta propuesta, donde se plantea la implementación de una prueba de inteligencia emocional, el seguimiento mediante KPI institucionales, y el desarrollo de capacitaciones especializadas como parte de un programa integral. A su vez, el uso de este tipo de matriz de diagnóstico permite obtener resultados más

detallados, objetivos y accionables, facilitando la identificación de necesidades específicas y el diseño de intervenciones personalizadas.

La matriz de evaluación empleada en este estudio demostró ser una herramienta eficaz para diagnosticar el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional y la capacidad de resolución de conflictos en los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Su estructura, basada en rangos porcentuales y categorías de desempeño, permitió obtener una lectura clara, visual y detallada de los resultados tanto a nivel individual como grupal.

Dado su impacto positivo como instrumento de análisis, se recomienda su implementación formal dentro de las acciones propuestas en esta tesis, en articulación con el test estandarizado, los KPI y las capacitaciones. La matriz permite establecer puntos de partida claros, realizar seguimiento continuo y evaluar la efectividad de las intervenciones formativas a lo largo del tiempo.

Cabe destacar que esta matriz tiene su origen en el modelo de análisis de desempeño conocido como “Búfalo”, el cual ha sido adaptado para responder a las necesidades del entorno institucional de la CCSS, enfocándose en competencias emocionales y resolución de conflictos. Su inclusión dentro del programa integral fortalecerá el proceso de toma de decisiones, promoverá la mejora continua del talento humano y facilitará el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Propuesta de Test de Inteligencia Emocional**

Como parte de las propuestas de mejora, se ha diseñado un instrumento estandarizado para diagnosticar, medir y dar seguimiento al desarrollo de la inteligencia emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS. Esta herramienta tiene como objetivo evaluar de manera objetiva las competencias emocionales del personal, identificando fortalezas y áreas de oportunidad que permitan orientar procesos de intervención personalizados.

La inteligencia emocional se ha consolidado como una competencia clave en el ámbito laboral, ya que influye directamente en la capacidad de adaptación al cambio, la

resolución efectiva de conflictos, el desarrollo de habilidades comunicativas y la construcción de entornos laborales saludables y colaborativos.

La incorporación de este instrumento responde a la necesidad de fortalecer las habilidades blandas del equipo, fomentando un clima organizacional positivo, un desempeño funcional óptimo y una mayor satisfacción laboral. Además, este instrumento puede utilizarse como un complemento valioso a la evaluación de desempeño laboral, aportando una dimensión adicional que permite una valoración más integral del desarrollo profesional y emocional de los funcionarios.

## Test de inteligencia emocional

El siguiente es un test estandarizado de inteligencia emocional, cuyo objetivo es diagnosticar, medir y dar seguimiento al nivel de desarrollo emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora que orienten intervenciones personalizadas. Este instrumento se utiliza de manera complementaria a la evaluación del desempeño laboral, contribuyendo así al fortalecimiento del clima organizacional.

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Fecha de aplicación: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Para cada afirmación, marca con una "X" la respuesta que indique con qué frecuencia actúas o sientes de esa manera, según la siguiente escala:

Nunca (1): No ocurre nunca. Rara vez (2): Ocurre muy pocas veces. A veces (3): Ocurre en algunas ocasiones. Frecuentemente (4): Ocurre la mayor parte del tiempo. Siempre (5): Ocurre todo el tiempo

Nº	Pregunta	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	Reconozco fácilmente mis emociones en diferentes situaciones laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Soy capaz de identificar cómo mis emociones afectan mi desempeño en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Reflexiono sobre mis reacciones emocionales antes de actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mantengo la calma cuando enfrento situaciones estresantes o conflictivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Puedo controlar mis impulsos y responder de forma adecuada, incluso cuando estoy molesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Evito tomar decisiones importantes cuando estoy emocionalmente alterado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Me esfuerzo constantemente por alcanzar mis objetivos laborales, a pesar de las dificultades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Encuentro motivación interna para superar obstáculos en mi trabajo diario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mantengo una actitud positiva frente a los cambios y retos en el entorno laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Soy capaz de entender y valorar las emociones y puntos de vista de mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Escucho atentamente a los demás para comprender sus preocupaciones y necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Me esfuerzo por responder con sensibilidad cuando alguien enfrenta dificultades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N°	Pregunta	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
13	Facilito la colaboración y el trabajo en equipo dentro de mi área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Comunico mis ideas y sentimientos de manera clara y respetuosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Soy capaz de resolver desacuerdos con mis compañeros de forma constructiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Puedo adaptarme con facilidad a los cambios inesperados en mi entorno laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Busco soluciones constructivas cuando surge un desacuerdo con un compañero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Me esfuerzo por mantener una comunicación clara y respetuosa, incluso en situaciones difíciles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Soy consciente de cómo mis palabras pueden afectar emocionalmente a otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Cuando cometo un error, lo reconozco y busco aprender de él.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Mantengo una actitud empática ante los problemas personales de mis colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Sé pedir ayuda o apoyo cuando siento que no puedo manejar una situación por mi cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Evito reaccionar de manera impulsiva ante comentarios o situaciones que me molestan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Valoro y respeto las diferencias de opinión dentro del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Busco constantemente maneras de mejorar mis habilidades sociales y emocionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Me siento motivado para contribuir al éxito del equipo, más allá de mis responsabilidades individuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Manejo efectivamente el estrés que genera la presión laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Participo activamente en la resolución de conflictos para promover un ambiente armonioso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Escucho atentamente sin interrumpir cuando alguien comparte sus ideas o sentimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Soy capaz de influir positivamente en la actitud de mis compañeros mediante el ejemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradecemos sinceramente el tiempo y la sinceridad con que ha respondido este test de inteligencia emocional. Sus respuestas son muy valiosas y serán utilizadas exclusivamente con fines de diagnóstico y desarrollo profesional, con el propósito de fortalecer sus competencias emocionales y mejorar el clima laboral en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones.

Le aseguramos que toda la información proporcionada será tratada con la más estricta confidencialidad y respeto. Su participación contribuye significativamente a crear un ambiente de trabajo más armonioso, colaborativo y eficiente.

Nombre y firma de funcionario \_\_\_\_\_

Nombre y firma de jefatura \_\_\_\_\_

## **Propuesta de Incorporación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para la Inteligencia Emocional**

Con el propósito de fortalecer el desarrollo y seguimiento del nivel de inteligencia emocional de los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC, de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, se plantea la implementación de un sistema de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) específicos. Estos indicadores permitirán evaluar de manera objetiva y continua las competencias emocionales del personal, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad que guíen los procesos de formación y mejora.

Los KPI estarán alineados con las metas estratégicas de la institución y con los objetivos de gestión del talento humano, enfocados en medir aspectos fundamentales como la autoconciencia emocional, el autocontrol, la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad para resolver conflictos de forma constructiva. Su integración en los procesos regulares de evaluación y seguimiento permitirá cuantificar el impacto de las intervenciones destinadas al desarrollo emocional, así como realizar ajustes oportunos para optimizar los resultados.

Además, la incorporación de estos indicadores favorecerá la creación de un ambiente laboral más colaborativo y saludable, ya que la inteligencia emocional es un factor determinante en la calidad de las relaciones interpersonales y en la gestión del estrés laboral. Esto, a su vez, contribuye a mejorar la productividad, la eficiencia en la atención al público y la satisfacción general del personal.

En relación con lo anterior, se recomienda la incorporación de indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales permitirán monitorear de manera continua aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional y el fortalecimiento del bienestar laboral en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC. Estos indicadores están orientados a evaluar de forma objetiva y periódica variables estratégicas vinculadas con la reducción de incapacidades y ausencias, el desarrollo de la inteligencia emocional, la capacidad de resolución de conflictos, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el liderazgo efectivo.

De igual forma, tomando como referencia el estudio realizado, se sugiere que la definición específica de los KPI y sus respectivas ponderaciones o rangos sea trabajada de manera conjunta con la Gerencia y la Subárea correspondiente, de forma que se garantice la pertinencia y la aplicabilidad de los indicadores propuestos. Esta construcción colaborativa permitirá ajustar los indicadores a la realidad operativa y estratégica del área, facilitando un proceso de evaluación más efectivo y alineado con los objetivos institucionales.

A continuación, se presenta un listado de KPI sugeridos como base inicial para la discusión y validación por parte de la Gerencia y la Subárea. No obstante, se aclara que los mismos están sujetos a modificaciones y ajustes según los criterios que se consideren más adecuados para el contexto organizacional:

#### **1. Índice de inteligencia emocional (IE) del personal**

- Promedio de puntajes obtenidos en evaluaciones estandarizadas de inteligencia emocional aplicadas al equipo.
- Meta: mejorar un 10% anual en la puntuación promedio.

#### **2. Tasa de resolución interna de conflictos**

- Porcentaje de conflictos laborales que son resueltos dentro de la subárea sin necesidad de intervención externa o escalamiento.
- Meta: alcanzar al menos 80% de resolución interna.

#### **3. Tiempo promedio de resolución de conflictos**

- Días promedio que se tarda en resolver un conflicto desde su identificación hasta su cierre.
- Meta: reducir el tiempo promedio en un 20% en el próximo año.

#### **4. Número de incidentes por conflicto emocional**

- Cantidad de reportes o registros de conflictos causados o agravados por mala gestión emocional.
- Meta: disminuir estos incidentes en un 15% anual.

## **5. Nivel de satisfacción con la gestión de conflictos**

- Resultado de encuestas internas donde los funcionarios califican cómo se gestionan los conflictos en su área.
- Meta: obtener un puntaje mínimo de 4 sobre 5.

## **6. Participación en capacitaciones de inteligencia emocional y resolución de conflictos**

- Porcentaje de funcionarios que completan programas o talleres de desarrollo emocional y manejo de conflictos.
- Meta: 100% de participación anual.

## **7. Índice de comunicación asertiva en situaciones conflictivas**

- Evaluación del uso de habilidades de comunicación efectiva durante conflictos, medido por observaciones o encuestas 360°.
- Meta: alcanzar un 90% de evaluaciones positivas.

## **8. Reducción del ausentismo asociado a conflictos laborales**

- Porcentaje de reducción en días de ausencia motivados por conflictos no resueltos o estrés laboral.
- Meta: reducir ausentismo en un 10% anual.

## **9. Índice de comunicación asertiva**

- Evaluación del uso de habilidades de comunicación clara, respetuosa y efectiva, medida a través de encuestas 360° o evaluaciones de desempeño.
- Meta: alcanzar un 90% de evaluaciones positivas.

## **10. Nivel de colaboración y trabajo en equipo**

- Resultado promedio en encuestas que miden cooperación, apoyo mutuo y efectividad del trabajo en equipo.
- Meta: puntaje mínimo de 4.2 sobre 5.

Finalmente, la retroalimentación basada en los KPI servirá como insumo para diseñar programas de capacitación específicos y estrategias personalizadas de desarrollo, fortaleciendo así la inteligencia emocional como una competencia transversal dentro de la organización.

### **Propuesta de Capacitación de personal**

La propuesta contempla la implementación de un programa de capacitación continúa, dirigido a los funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS, con el objetivo de fortalecer competencias emocionales y sociales clave para la convivencia y el manejo constructivo de conflictos. Las acciones formativas incluyen talleres presenciales, charlas, videoconferencias y cursos virtuales orientados al desarrollo de habilidades blandas como la empatía, la comunicación asertiva, la autorregulación emocional, la escucha activa y el trabajo en equipo.

Estas capacitaciones están diseñadas para ser flexibles y progresivas, adaptándose a las necesidades identificadas mediante el diagnóstico previo. Su implementación se articula con el proceso institucional de evaluación del desempeño, lo que garantiza su pertinencia, continuidad y sostenibilidad en el tiempo. Cabe destacar que estos cursos forman parte del programa "Vive Bien", impulsado por el Departamento de Prestaciones Sociales de la CCSS, como un complemento del Seguro de Pensiones IVM. Se trata de formaciones 100% gratuitas, orientadas al bienestar integral de los funcionarios, por lo que resulta altamente recomendable aprovechar estas oportunidades de desarrollo personal y profesional que la institución pone a disposición de su recurso humano.

<b>Nombre</b>	Emprendiendo en la vida mejorando los KPI en RRSS y web.
<b>Áreas</b>	Comunicación, compañerismo, habilidades blandas.
<b>Responsables</b>	Programa Vive Bien, Departamento de Prestaciones Sociales de la CCSS, un complemento del Seguro de Pensiones IVM.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	Según programación institucional.
<b>Costo estimado</b>	¡100% gratuito!

<b>Objetivo</b>	Fortalecer las competencias digitales de los participantes mediante el uso estratégico de redes sociales y plataformas web, con el fin de optimizar indicadores clave de rendimiento (KPI).
-----------------	---

<b>Nombre</b>	Prevención de la depresión: claves para fortalecer tu bienestar mental.
<b>Áreas</b>	Salud mental y emocional, autoconocimiento y manejo del estrés.
<b>Responsables</b>	Programa Vive Bien, Departamento de Prestaciones Sociales de la CCSS, un complemento del Seguro de Pensiones IVM.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	Según programación institucional.
<b>Costo estimado</b>	¡100% gratuito!
<b>Objetivo</b>	Brindar a los participantes herramientas psicoeducativas y estrategias prácticas que les permitan identificar, prevenir y manejar factores de riesgo asociados a la depresión, fortaleciendo así su bienestar mental y emocional.

<b>Nombre</b>	Cómo reconocer y controlar un ataque de pánico.
<b>Áreas</b>	Salud mental y emocional, autoconocimiento y manejo del estrés.
<b>Responsables</b>	Programa Vive Bien, Departamento de Prestaciones Sociales de la CCSS, un complemento del Seguro de Pensiones IVM.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	Según programación institucional.
<b>Costo estimado</b>	¡100% gratuito!
<b>Objetivo</b>	Brindar conocimientos y herramientas prácticas para identificar, comprender y manejar los ataques de pánico, promoviendo el autocuidado, la estabilidad emocional y la salud mental en contextos personales y laborales.

<b>Nombre</b>	Cómo evitar la envidia y qué hacer si existe.
<b>Áreas</b>	Gestión emocional, inteligencia emocional.
<b>Responsables</b>	Programa Vive Bien, Departamento de Prestaciones Sociales de la CCSS, un complemento del Seguro de Pensiones IVM.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	Según programación institucional.
<b>Costo estimado</b>	¡100% gratuito!
<b>Objetivo</b>	Brindar a las participantes herramientas para identificar, gestionar y transformar la envidia.

Estas capacitaciones no solo promueven el desarrollo de habilidades técnicas y emocionales necesarias para afrontar los desafíos del entorno laboral, sino que también contribuyen a crear un clima organizacional más saludable, colaborativo y resiliente. Al fomentar la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y el bienestar mental, se potencia la capacidad de los funcionarios para resolver conflictos, mejorar su desempeño y mantener una actitud proactiva frente al cambio.

Las siguientes capacitaciones se recomiendan con base en las necesidades identificadas mediante el diagnóstico previo y se articulan con el proceso institucional de evaluación del desempeño, lo que garantiza su pertinencia, continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Se plantea la posibilidad de optar por programas de formación ofrecidos a través de entes externos especializados en inteligencia emocional, resolución de conflictos, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Estos cursos tendrían un costo económico asociado y su implementación dependerá de la disponibilidad presupuestaria y de recursos logísticos por parte de la administración. Por lo tanto, su ejecución se podrá considerar siempre y cuando las condiciones institucionales lo permitan

<b>Nombre</b>	Comunicación asertiva y trabajo en equipo.
<b>Áreas</b>	Comunicación, compañerismo.
<b>Responsables</b>	COOPECAJA.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	2 horas.
<b>Costo estimado</b>	¢450 000.00
<b>Objetivo</b>	Mejorar las habilidades comunicativas para fomentar el respeto, la empatía y el trabajo en equipo dentro del área laboral.

<b>Nombre</b>	Inteligencia social para mejorar relaciones interpersonales.
<b>Áreas</b>	Comunicación, compañerismo, crecimiento.
<b>Responsables</b>	ASECCSS.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	2 horas.
<b>Costo estimado</b>	¢450 000.00
<b>Objetivo</b>	Enfocar el desarrollo emocional hacia la creación de relaciones laborales sanas, basadas en el respeto y la cooperación.

<b>Nombre</b>	<i>Coaching</i> emocional y desarrollo personal.
<b>Áreas</b>	Orgullo, crecimiento, superación personal y productividad.
<b>Responsables</b>	COOPECAJA.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	2 horas.
<b>Costo estimado</b>	¢450 000.00
<b>Objetivo</b>	Incorporar técnicas básicas de <i>coaching</i> para promover el autoconocimiento, la fijación de metas y el automejoramiento continuo.

<b>Nombre</b>	Gestión del cambio organizacional con inteligencia emocional perspectiva.
<b>Áreas</b>	Orgullo, crecimiento, superación personal y productividad.
<b>Responsables</b>	ASECCSS.
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal.
<b>Tiempo estimado</b>	2 horas.
<b>Costo estimado</b>	¢400 000.00
<b>Objetivo</b>	Brindar estrategias para afrontar procesos de cambio institucional desde una perspectiva emocionalmente saludable.

En conjunto, estos cursos representan una valiosa inversión al capital humano, ya que contribuyen significativamente con el desarrollo integral de los colaboradores, fortaleciendo competencias y habilidades a nivel personal y profesional. Esta formación continua no solo favorece el crecimiento individual, sino que también impulsa el desempeño colectivo, lo que se traduce en una mayor eficiencia y efectividad para el logro de los objetivos institucionales.

Además, estas iniciativas están alineadas con los principios y valores del programa "Vive Bien", que busca promover el bienestar integral de los funcionarios, generando un ambiente laboral saludable y motivador. De igual manera, se complementan con la misión de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), que apuesta por la excelencia en el servicio y la mejora continua de sus procesos internos.

Para asegurar la calidad y pertinencia de la formación, se establecen alianzas estratégicas con organismos externos especializados, tales como ASECCSS, COOPECAJA, entre otros, que aportan experiencia, recursos y metodologías innovadoras. Estas colaboraciones permiten enriquecer los programas educativos y garantizar que las capacitaciones respondan a las necesidades reales del personal y de la institución.

En suma, esta sinergia entre el desarrollo del talento humano, el compromiso institucional y el apoyo de aliados externos constituye un pilar fundamental para fortalecer la cultura organizacional y avanzar hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la CCSS.

## Referencias

- Aguilar, P. (2021). *Mediación de conflictos una herramienta psicopedagógica para fortalecer la convivencia armónica de los estudiantes de séptimo grado de la escuela de educación básica Ciudad de Zaruma*. [Tesis de Maestría Profesional en Psicopedagogía]. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/17274/1/TESIS%20PATRICIA%202021-signed.pdf>
- Alcívar, A. y Galaxia, E. (2022). *Propuesta basada en la inteligencia emocional para mejorar la resolución de conflictos en una unidad educativa de Ecuador, 2022*. [Tesis]. Universidad César Vallejo, Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92882?utm\\_source](https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92882?utm_source)
- Arévalo, R., Gonzales, S., Uturnco, M., Prettel, R. y Montoro, M. (2022). La inteligencia emocional como herramienta de resolución de conflictos en profesionales de Enfermería en tiempos de pandemia. *Revista Científica Diligentia*, 5(1). <https://vrin.autonomadeica.edu.pe/revista/index.php/diligentia/article/view/14/13>
- Bertrin, M. A., y Mairena, M. A. (2020). *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente en el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede Heredia*. [Tesis de Maestría en Gestión Educativa]. Universidad Nacional, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/faca3288-97e0-44a0-85ea-cc7b2a6f4c7a/content>
- Cartín Núñez, V., Mata Calderón, J. A., Sánchez Cortés, D. y Potoy Torres, J. O. (2023). *La resolución de conflictos en el aula: un aporte a la formación docente de Estudios Sociales y Educación Cívica en la Escuela de Historia de la UNA, a través de un taller que incentive el desarrollo de las relaciones sociales para la construcción de la ciudadanía (2022-2023)*. [Tesis]. Universidad Nacional, Costa Rica. [https://repositorio.una.ac.cr/items/9119d8ff-526b-4631-b0b2-d9ddcaa4629b?utm\\_source](https://repositorio.una.ac.cr/items/9119d8ff-526b-4631-b0b2-d9ddcaa4629b?utm_source)

Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones [CIADI]. (2022). Descripción general de una mediación - Mediación del CIADI (Reglas de 2022). *CIADI*. <https://icsid.worldbank.org/es/procedimientos/mediacion/descripcion-general/2022#:~:text=La%20mediaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,su%20diferencia%20de%20manera%20amistosa.>

Chaves Solís, K. M., Fernández Morales, J. y Montero Rojas, S. J. (2022). *Propuesta de un modelo de desarrollo de habilidades psicosociales basado en inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, para fortalecer el liderazgo gerencial en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal Puntarenas*. [Tesis]. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/553ccd1e-4a73-486b-84d9-b0f71d411b5d?utm=>

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero [CONASSIF]. (20 de mayo de 2023). *Memoria institucional 2023*. [https://www.sugef.fi.cr/sugef/transparencia/informes\\_institucionales/memorias/MemoriaAnual2023.pdf](https://www.sugef.fi.cr/sugef/transparencia/informes_institucionales/memorias/MemoriaAnual2023.pdf)

De Azkue, I. (25 de junio, 2025). ¿Qué es la administración? *Enciclopedia Humanidades*. <https://humanidades.com/administracion-2/>

Editorial Etecé. (05 de agosto de 2021). Capacidad. *Editorial Etecé*. <https://concepto.de/capacidad/>

Editorial Etecé. (20 de mayo de 2024). Eficacia. *Editorial Etecé*. Obtenido de Sitio web: <https://concepto.de/eficacia/>

Editorial Etecé. (28 de febrero de 2025). Organización. *Editorial Etecé*. Obtenido de Sitio Web: <https://concepto.de/organizacion/>

Fernández, A. M. (14 de junio de 2025). Importancia. *Definición*. [https://definicion.com/importancia/#google\\_vignette](https://definicion.com/importancia/#google_vignette)

Flores, M. P. (2024). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital II-1 Contamana 2023*. [Tesis de Maestría en Gestión Pública].

UNAP, Perú.  
[https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/11004/Mirna\\_Tesis\\_Maestr%c3%ada\\_2024.pdf?sequence=1](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/11004/Mirna_Tesis_Maestr%c3%ada_2024.pdf?sequence=1)

Gallud, E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*.  
<https://editorialverbum.es/libro/manual-practico-para-escribir-una-tesis/>

García Ríos, R. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá*. [Tesis]. Universidad EAN, Colombia.  
<https://www.bing.com/search?q=Reinaldo%20García%20Ríos&qs=n&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=reinaldo%20garcía%20ríos&sc=7-20&sk=&cvid=436915AE993D43ABA459B31544948653>

Gómez, M. I. (23 de diciembre, 2024). Objetivos. *Enciclopedia Humanidades*.  
<https://humanidades.com/objetivos/>

Gómez, M. I. (23 de abril, 2025). Relaciones Interpersonales. *Editorial Etecé*.  
<https://concepto.de/relaciones-interpersonales/>

Gonzales, J. M., Castillo, L., Robledo, T. y Martínez, J. (2023). *Cuerpo de administrativos de la administración general*. España: Editorial MAD S.L.

González, A. K. (2023). *Estrategias de educación emocional, para favorecer la convivencia sana, en alumnos de segundo grado de educación primaria*. [Tesi de Maestría en Desarrollo de Competencias para el Aprendizaje]. Univesidad Iberoamericana de Puebla.  
<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/5638/Osorio%20Gonz%c3%a1lez%20Alejandrina%20Katery%20%20.pdf?sequence=1>

Guerri, M. (24 de mayo, 2023). ¿Qué es la actitud? *PSICOACTIVA*.  
<https://www.psicoactiva.com/la-actitud/>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: la ruta cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Editorial.

<https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/5121ad6aa80b501a60abcb26790c7762.pdf>

Jiménez, D. (2024). *La inteligencia emocional: un recurso efectivo en la presentación de servicios de calidad en las bibliotecas universitarias*. [Tesis de Maestría Profesional en Bibliotecología y Estudios de la Información con énfasis en Gerencia de la Información]. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/acab0efe-3930-4618-ae1a-cf3b7b8d96a6>

Krause, G. (17 de enero, 2022). Sentimiento. *Definición*. <https://definicion.com/sentimiento/>

López, F. F. (2022). *Comunicación afectiva y trabajo en equipo*. San Millán: Tutor Formación.

López, M. E., y González, M. F. (2023). *Inteligencia Emocional*. Colombia: Ediciones Gamma.

Mellado Fernández, V. y Segura Jiménez, J. (24 de octubre, 2024). *Intervención de enfermería en salud mental para la promoción de la inteligencia emocional, dirigida a las personas asesoras de fracción política de la Asamblea Legislativa de Costa Rica*. [Tesis]. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/48148602-6ea2-41ae-86c3-ccf611992179?utm=>

Organización Panamericana de la Salud. (20 de octubre, 2023). Costa Rica trabaja en mejorar la salud mental en centros educativos implementando iniciativa de éxito internacional. *OPS*. <https://www.paho.org/es/noticias/20-10-2023-costa-rica-trabaja-mejorar-salud-mental-centros-educativos-implementando?utm>

Porto, J. P. (17 de agosto, 2021). Motivación. *Definición*. <https://definicion.de/motivacion/>

Porto, J. P. y Gardey, A. (05 de mayo, 2021). Clasificación. *Definición*. <https://definicion.de/clasificacion/>

Porto, J. P. y Gardey, A. (04 de octubre, 2021). Tipos. *Definición*. <https://definicion.de/tipos/>

Porto, J. P. y Gardey, A. (22 de octubre, 2021). Finalidad. *Definición*. <https://definicion.de/finalidad/>

- Porto, J. P. y Merino, M. (22 de abril, 2022). Habilidad. *Definición*.  
<https://definicion.de/habilidad/>
- Porto, J. P. y Gardey, A. (21 de abril, 2025). Opinión. *Definición*.  
<https://definicion.de/opinion/>
- Quesada, D. (2020). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid*. [Tesis].  
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/d446e25c-c47f-4a02-99c6-672be5acdf99/content>
- Real Academia Española (s.f.). Característico. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 14 de junio de 2025 de:  
<https://dle.rae.es/caracter%C3%ADstico?m=form>
- Real Academia Española (s.f.). Independencia. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 14 de junio de 2025 de: <https://dle.rae.es/independencia>
- Real Academia Española (s.f.). Ejemplo. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 14 de junio de 2025 de: <https://dle.rae.es/ejemplo>
- Ramírez, R. (08 de junio, 2010). *Introducción teórica y práctica a la investigación histórica. Guía para historiar en las ciencias sociales*.  
[https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n\\_te%C3%B3rica\\_y\\_pr%C3%A1ctica\\_a\\_la/N5xh2u9pO7EC?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n_te%C3%B3rica_y_pr%C3%A1ctica_a_la/N5xh2u9pO7EC?hl=es-419&gbpv=1)
- Rodríguez, M. H. (Febrero, 2020). El empleo público en el marco constitucional: análisis jurisprudencial. *Revista de la Sala Constitucional*, (2). [https://revistasalacons.poderjudicial.go.cr/images/2020/Autor/HTML/El\\_empleo\\_publico\\_en\\_el\\_marco\\_constitucional\\_analisis\\_jurisprudencia.htm#:~:text=Es%20servidor%20p%C3%ABlico%20a%20persona%20que%20presta%20servicios,remunerado%2C%20permanente%20o%20p%C3](https://revistasalacons.poderjudicial.go.cr/images/2020/Autor/HTML/El_empleo_publico_en_el_marco_constitucional_analisis_jurisprudencia.htm#:~:text=Es%20servidor%20p%C3%ABlico%20a%20persona%20que%20presta%20servicios,remunerado%2C%20permanente%20o%20p%C3)
- Salazar, N., Mosquera, D. y Sánchez, M. (2020). La inteligencia emocional: un camino para la resolución de conflictos en Instituciones Educativas Rurales, Rionegro, Colombia.

*Delectus*, 3(2). [https://revista.inic-peru.edu.pe/index.php/delectus/article/view/52?utm\\_source](https://revista.inic-peru.edu.pe/index.php/delectus/article/view/52?utm_source)

Sánchez, M. (Octubre, 2023). *Habilidades de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente y administrativo: El caso de la gestión educativa del Liceo de Aserrí*. [Tesis de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo]. Universidad Nacional, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/a8787b41-8124-470e-8e98-7d0c147345a9/content>

Smith, M. L. (Oct 12, 2024). What is a Theoretical Framework in Research. *Blainy*. <https://blainy.com/theoretical-framework>

Trujillo, M. y Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar*, 15(25). <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802502.pdf?utm>

Vargas, M. (22 de agosto, 2023). La diferencia entre debate, discusión y diálogo. [Mensaje de blog]. *Greatplacetowork*. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/la-diferencia-entre-debate-discusion-y-dialogo>

Villanova, S. R. (s.f.). *El concepto de funcionario y la relación de la función pública en el nuevo derecho español*. Madrid.

## Apéndice

# Encuesta diagnóstica a Jefatura y funcionarios de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC - CCSS

El propósito de esta encuesta es analizar el impacto de la inteligencia emocional y su efectividad en la resolución de conflictos.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

1. 1- Genero \*

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino

2. 2 - Seleccione el rango que mejor describe su antigüedad laboral en la CCSS \*

*Marca solo un óvalo.*

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 7 años

8 a 12 años

Más de 12 años

3. 3 - ¿Ha enfrentado usted algún conflicto laboral siendo funcionario de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la CCSS? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

7. 7 - ¿Qué tan fácil o difícil le resulta identificar sus propias emociones durante una situación tensa o estresante en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy fácil
- Fácil
- Ni fácil ni difícil
- Difícil
- Muy difícil

8. 8 - ¿Qué tan importante cree usted que es ponerse en el lugar del otro cuando hay un conflicto en el equipo de trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Algo importante
- Poco importante
- Nada importante

9. 9 - ¿Considera que tiene buenas habilidades para comunicarse y relacionarse con sus compañeros en momentos de tensión? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, siempre logro comunicarme y relacionarme bien
- No, casi nunca logro comunicarme o relacionarme bien en esas situaciones
- Rara vez logro comunicarme bien en momentos de tensión
- A veces me cuesta comunicarme o relacionarme efectivamente
- Sí, la mayoría de las veces puedo manejar bien la comunicación

4. 4 - Desde su experiencia, ¿qué aspectos del entorno laboral podrían estar generando tensiones o malentendidos entre compañeros? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Resistencia al cambio o a nuevas formas de trabajo
- Problemas de comunicación
- Sobrecarga de trabajo
- Falta de claridad en las funciones o roles
- Diferencias de personalidad

5. 5 - ¿Con qué frecuencia se presentan estos conflictos en la Subárea de Pago y Control IVM- RNC de la CCSS? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Cada dos o tres meses
- Cada año

6. 6 - ¿Cómo describe usted su forma de reaccionar emocionalmente ante situaciones de conflicto en el trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mantengo la calma y trato de pensar antes de actuar
- Me siento tenso(a) o estresado(a), pero intento controlar mis emociones
- Suelo reaccionar de forma impulsiva o con enojo
- Me siento afectado(a), pero trato de mediar o buscar soluciones
- Me frustro fácilmente y prefiero alejarme del conflicto

10. 10 - ¿Cree usted que sería útil recibir capacitación sobre inteligencia emocional en su área de trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO

11. 11 - ¿Qué impacto cree que tendría un mejor manejo emocional en el clima laboral? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Fortalecería la cooperación y el trabajo en equipo

Disminuiría los conflictos y malentendidos

Aumentaría la motivación y satisfacción laboral

Mejoraría la comunicación entre los funcionarios

Tendría poco o ningún efecto en el clima laboral

12. 12 - Qué tan fácil le resulta entender las emociones de sus compañeros en situaciones de conflicto \*

*Marca solo un óvalo.*

Muy fácil

Fácil

Muy difícil

Difícil

Ni fácil, Ni difícil

13. 13- ¿Cómo afectan los conflictos no resueltos su motivación o compromiso con el trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Afectan mucho: disminuyen significativamente mi motivación y compromiso
- Afectan de forma moderada: me afectan, pero no al punto de comprometer mi desempeño
- Afectan poco: me incomodan, pero no afectan mi motivación ni compromiso
- No me afectan: mantengo mi motivación y compromiso sin importar los conflictos
- No he experimentado conflictos no resueltos

14. 14 - Desde su experiencia, ¿qué impacto tienen las incapacidades laborales en el clima laboral del equipo? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Generan tensiones o malestar entre los compañeros.
- Aumentan la carga laboral y generan frustración.
- No afectan significativamente el clima laboral.
- Se manejan con comprensión y apoyo del equipo.
- Depende de la frecuencia o duración de las incapacidades.

15. 15 - ¿Considera que el equipo de trabajo está preparado para afrontar las ausencias por incapacidad sin que se afecte el desempeño general? \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- No

16. 16 - ¿Cree que la inteligencia emocional contribuye a mejorar la comunicación entre compañeros? \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

17. 17 - ¿Qué tipo de apoyo o estrategias cree que ayudarían a mejorar la resolución de conflictos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Capacitación en inteligencia emocional
- Sesiones de reflexión y autoevaluación
- Fomentar un ambiente laboral positivo
- Fomentar actividades que promuevan la cooperación y el entendimiento mutuo.
- Crear un clima de respeto, reconocimiento y motivación

## Microcápsulas sobre factores del entorno laboral que generan tensiones o malentendidos entre compañeros de la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS.

Este formulario tiene como objetivo Identificar los principales aspectos del entorno laboral que, según la percepción de los funcionarios, generan tensiones o malentendidos entre compañeros en la Subárea de Pago y Control IVM-RNC de la Gerencia de Pensiones de la CCSS.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1 ¿Considera usted que las diferencias de personalidad entre compañeros/as han generado conflictos en su entorno laboral? \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- No

2. 2 ¿Ha experimentado dificultades laborales debido a problemas de comunicación con otros compañeros(as)? \*

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

3. 3 ¿Cree usted que la sobrecarga de trabajo ha afectado negativamente la convivencia o la colaboración en su área? \*

*Marca solo un óvalo.*

SI

NO