



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

**Tesis en opción al Título de
Máster en Administración de Empresas.
Mención Dirección**

**Título: “Procedimiento para el desarrollo de
competencias emocionales en directivos de la
EPEP-Centro”.**

Autora: Lic. Lisandra León Naud

Tutora: Dr.C Evelyn González Paris

Matanzas, 2019

Dedicatoria:

- A mis hijas Gabriela de los Ángeles y Glenda Liz: por ser el mejor regalo que la vida me ha dado y ser ellas, mi mayor inspiración.
- A mami: por haber sido siempre mi luz y mi guía, por darme las fuerzas para seguir adelante cuando más lo necesité.
- A papi, tática y Yansito: porque siempre están conmigo a pesar de la distancia.
- A todos los que de una forma u otra me han ayudado, me han inspirado y han hecho posible, que esta otra meta de mi vida, quede realizada hoy.

Agradecimientos:

- A mi tutora la profe Evelyn: por haberme guiado, por sus sabios consejos, por haber confiado en mí.
- A my friend Yuni: por demostrarme que la amistad vale más que todo y que la nuestra, es incondicional.
- A mis colaboradores y colegas: que aportaron sus criterios, sus reflexiones y me permitieron realizar este estudio.
- A la vida: por darme esta otra oportunidad de superarme y de crecer profesionalmente.

¡A todos, muchas gracias!!

Declaración de autoridad:

Yo, Lisandra León Naud, declaro que soy la única autora de este trabajo y autorizo a la Universidad de Matanzas, sede “Camilo Cienfuegos” y a la Empresa de perforación y Extracción de Petróleo-Centro (EPEP-Centro), a que hagan uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Y para que así conste, firmo la presente a los _____ días del mes de _____ del _____.

Firma del Autor

“(...) los directores emocionalmente inteligentes, son más efectivos en el ejercicio de sus funciones, en términos de movilizar a sus colaboradores hacia el logro de metas compartidas...”

(Goleman, 2002)

Resumen:

La presente investigación se realizó en La Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo- Centro (EPEP-Centro), ubicada en Finca “La Cachurra”, Guásimas, Cárdenas, provincia Matanzas. Tiene como título: “Procedimiento para el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro”, siendo la elaboración de este Procedimiento, el objetivo principal de la investigación, desde su estructura por etapas, hasta la descripción de las sesiones de trabajo programadas. Para ello se emplearon un grupo importante de técnicas e instrumentos propios de la Teoría de la Inteligencia Emocional (IE), las cuales permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de toda la información recibida. Valen destacar técnicas como: la revisión de documentos, observaciones, lista de habilidades, inventario de IE en el ámbito laboral, cuestionario de autoevaluación y de evaluación a terceros y la utilización del software estadístico SPSS. Se trabajó con un total de 13 directivos que representan a la alta dirección empresarial de esta entidad. Lo novedoso de la investigación radica precisamente, en poder ofrecerle a esta entidad, una propuesta de entrenamiento para desarrollar en sus directivos, competencias emocionales que hoy se manifiestan como debilidades en su actuar, y que permitirán en un futuro, elevar la efectividad de las funciones de dirección y el éxito de su liderazgo.

Abstract:

The present research was carried out in the Company of Drilling and Extraction of Oil of the Center (EPEP-Centro), located in Finca "La Cachurra", Guásimas, Cárdenas, Matanzas province. Its title is: "Procedure for the development of emotional competencies in managers of the EPEP-Center", being the elaboration of this Procedure the main objective of the research, from its structure in stages to the description of the scheduled work sessions. For that purpose, an important group of techniques and instruments from the Theory of Emotional Intelligence (EI) were used, which allowed the collection, processing and analysis of all the information received. They are worth highlighting techniques such as: review of documents, observations, list of skills, inventory of IE in the workplace, questionnaire of self-assessment and evaluation to third parties and the use of statistical SPSS software. We worked with a total of 13 managers representing the top business management of this entity. The novelty of the research lies precisely in being able to offer this entity a training proposal to develop emotional competencies in the senior managers, that today are manifested as weaknesses in their actions, and that will allow in the future, to increase the effectiveness of their management functions and the success of their leadership.

Índice:

| | |
|--|----|
| Introducción: | 1 |
| 1.1. Antecedentes de la teoría de la Inteligencia Emocional en el estado del arte. | 9 |
| 1.2. Las competencias emocionales y su importancia para la gestión eficaz del capital humano en Cuba. | 14 |
| 1.3. La Inteligencia Emocional enfocada en el liderazgo y el éxito empresarial. | 17 |
| 1.4. Los directivos, los equipos de trabajo y el uso de la Inteligencia Emocional como herramienta para lograr metas compartidas. | 22 |
| 2.1. Caracterización de la organización investigada. | 27 |
| 2.2. Tipología de la investigación. | 27 |
| 2.3. Metodología general empleada. Sus paradigmas de investigación. | 29 |
| 2.4. Métodos. | 31 |
| 2.4.1. Métodos teóricos. | 31 |
| 2.4.2. Métodos empíricos. | 33 |
| 2.5. Procedimiento de la investigación. | 36 |
| 2.6. Descripción del grupo caso de estudio. | 39 |
| 2.7. Definición de las variables. | 40 |
| Capítulo 3: Análisis de los resultados y exposición del procedimiento para el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro. | 42 |
| 3.1. Comparación de las variables sexo, edad y experiencia laboral en los directivos y sus posibles comportamientos según dimensiones de la IE. | 42 |
| 3.2. Resultado del análisis de documentos. | 43 |
| 3.3. Resultado de las observaciones realizadas. | 44 |
| 3.4. Resultado de la Lista de Habilidades. | 45 |
| 3.5. Resultados del Inventario de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral. | 49 |
| 3.6. Resultados de la Autoevaluación y de la Evaluación a Terceros. | 55 |
| 3.7. Resultados del Inventario de Situaciones cotidianas. | 59 |
| 3.8. Triangulación integradora de los resultados de las técnicas aplicadas. | 61 |
| 3.9. Entrenamiento para el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro. | 64 |
| 3.9.1. Fundamentación de la propuesta. | 64 |
| 3.9.2. Ejes temáticos. | 65 |
| 3.9.3. Diseño de las sesiones de trabajo con los directivos. | 66 |

Conclusiones: 71

Recomendaciones: 72

Bibliografía: 73

Anexos: 82

Introducción:

Desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es el coeficiente intelectual (CI), los diplomas universitarios o la pericia técnica. Lo es, sin lugar a dudas, la Inteligencia Emocional (IE), cuyo grado de desarrollo no está determinado por la genética, ni tampoco se desarrolla sólo en la infancia. La educación emocional es un proceso de aprendizaje mucho más lento, que prosigue durante toda la vida y permite ir aprendiendo de las propias experiencias; promueve el desarrollo de capacidades propiamente emocionales y de habilidades sociales en el sujeto, que le facilitan actitudes positivas ante la vida, las cuales le reportan mejores relaciones con los demás, según Bisquerra (2003).

El estudio de la IE ha sido longitudinalmente sostenido, con más larga data que su propia identificación y estampado conceptual con ese nombre, por las comunidades científicas. Se ha enriquecido durante más de ochenta años, desde perspectivas múltiples y por diferentes autores, cuya relación sería muy extensa aquí.

Goleman (1995, 1998, 2002), basándose en el criterio original de Gardner (1983) - de creciente aceptación en las comunidades científicas -, que declara existentes a múltiples inteligencias; ha elaborado una conceptualización de la teoría sobre tal tema, donde identifica a la IE, cuyo contenido localiza en las capacidades de la inteligencia intrapersonal (de modelarse uno mismo con realismo y precisión, tomado los propios sentimientos para emplearlos como guías conductuales) y de la interpersonal (de comprender bien a los otros en sus motivaciones, acciones, reacciones y relaciones; así como de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los demás). Goleman percibe a la IE en el desarrollo de competencias como: la autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad del sujeto para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios. Al mismo tiempo, junto con Whetten (2011), Goleman les reconoce la mayor relevancia en el ámbito empresarial y en la búsqueda de un desempeño laboral exitoso (1998).

En Cuba también se ha investigado sobre la IE, desde la práctica de la Psicología Organizacional, según el meta-análisis de Arenas (1996) que, lamentablemente no ha encontrado actualización. Por ejemplo, respecto a la gestión de competencias laborales - cuyo referente conceptual la autora lo focaliza en Alles (2005) y Vargas, (2004) - y su papel determinante para una eficaz gestión del capital humano (GCH), han indagado Cuesta (2000, 2010) y Soltura (2007, 2009); acerca del vínculo entre Inteligencia Empresarial y desarrollo de habilidades directivas, ha tributado Codina (2014); mientras que, en lo tocante a evaluación y desarrollo de competencias emocionales, han aportado Bello (2009; 2010), Prede (2012), Medina (2015), Guerrero (2013) y Rodríguez (2015); quienes muestran una visión y resultados investigativos semejantes en relación con esas competencias, a pesar de realizar sus estudios en diferentes ámbitos laborales.

En la provincia de Matanzas, vale destacar otros estudios sobre esas competencias en el ámbito empresarial, que también se asumen por la autora como referentes de este trabajo, como son los aportes de Ortiz (2002) y Vandresll (2003), quienes realizan sus estudios sobre el liderazgo y su repercusión en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores; de Rivero (2017), en forma de acciones para mejorar el clima organizacional empresarial; y los estudios de Miranda (2008) y V. Hernández (2011) sobre la gestión de competencias y sus aportes al Sistema de Gestión de la Calidad, del sistema empresarial matancero.

Específicamente en la EPEP-Centro, solo existen como precedentes el estudio de su clima organizacional, efectuado en 2015 y un diagnóstico – y correspondiente proceso corrector enfocado no desde la perspectiva científico-empresarial sino de la medioambiental - de los riesgos psicosociales presentes en los operadores de recolección de su Planta de Procesamiento de Crudos (M. Hernández, 2011).

Los resultados científico-prácticos de estos estudios son referenciales para la presente investigación, donde se privilegió la búsqueda y la revisión en el estado del arte como tarea crucial que permitió clarificar y perfeccionar la concepción del proceso investigativo y condicionó transversalmente el desarrollo de todas sus etapas. Fueron consultadas obras de autores clásicos y contemporáneos,

nacionales y extranjeros; localizadas en textos publicados en diferentes formatos y soportes (sitios de internet, libros de consulta y de texto, artículos de revistas, trabajos de diploma, de maestría y doctorales de las Facultades respectivas de Psicología e Ingenierías de las Universidades de La Habana y de Matanzas).

En esa consulta al estado del arte sobre el ámbito laboral, la autora infirió que, con distintos matices y énfasis, hay consenso en reconocer la importancia e interés en estudiar el comportamiento de las capacidades emocionales, en el ámbito laboral, si se aspira a evaluar eficazmente el liderazgo y el desempeño exitoso de sus administradores o gestores. Para insertar ese tema en las organizaciones cubanas, hay que potenciar la GCH, indisolublemente ligada a la visión única y estratégica de cada empresa, que sistematiza funciones asociadas a la dinámica laboral como son: profesigramas o perfiles de competencias, organización y elaboración de plantillas de cargos, el reclutamiento y selección de personal, la formación y capacitación, la evaluación del desempeño, la motivación y satisfacción laboral, entre otras que han identificado y defendido Cuesta (2010), Lavanda (2009) y Quijano (1992).

No obstante, el estudio de las capacidades emocionales sigue sin ocupar el lugar importante que se requiere o que se aspira que ocupe, en las diferentes esferas sociales del país. Ha sido poco abordado en espacios educativos y sociales. El mayor énfasis se ha proyectado hacia el ámbito laboral, en lo específico del desarrollo pragmático de competencias laborales para un desempeño exitoso, mientras que aún escasean los estudios sobre las competencias genéricas o emocionales, su desarrollo y evaluación en los directivos y sus colaboradores; y acerca del diseño de programas formativos y de capacitación que promuevan el desarrollo de competencias emocionales, no restringiéndolas al ámbito laboral.

Las investigaciones sobre clima organizacional y el papel y lugar que desempeñan y ocupan las competencias emocionales en la configuración de ese clima, resultan de gran interés y constituyen una necesidad para cada entidad. Ello explica que la presente investigación que aquí se informa:

- Se realizó en la EPEP-Centro, la cual se propone seguir siendo una empresa líder para el sistema empresarial cubano.
- Se basó en la significación que adquiere el desarrollo de la autonomía empresarial, legitimada en las nuevas normas jurídicas establecidas recientemente para el sistema empresarial cubano, cuyo referente esencial es el nuevo modelo económico, político y social en el que está inmerso el país.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, en abril del 2011, se recogen ampliamente aspectos relacionados con el sistema empresarial y con la formación y la capacitación de los administrativos. Desde esta premisa se plantea: *“Lograr que el sistema empresarial del país, esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces”*.

¿Cómo lograr entonces que, en el entorno empresarial cubano, se materialicen ésta y otras premisas? ¿Quiénes son los encargados de llevarlo a cabo? Se hace necesario profundizar entonces en el trabajo que realizan los directivos de empresas en sus diferentes tipos de actividades y niveles, lo cual requiere tanto de la planificación, seguimiento y control de los recursos asignados para la producción y los servicios; como de la constante preparación y superación de sus directivos en materia de conocimientos, capacidades y habilidades, no solo cognitivas y experienciales, sino también afectivas y emocionales.

Desde esa perspectiva y, enfocando la atención hacia la evaluación de competencias emocionales, se defiende la idea de que los directivos de empresas son los máximos responsables de promover cambios a lo interno de las organizaciones y garantizar elevados niveles de productividad, calidad y eficiencia, tanto de su capital humano como de las estrategias que éstos asuman; todo lo cual solo será posible, en la medida en que los propios directivos cuenten con las competencias emocionales necesarias para garantizar el éxito de su propio desempeño (Calviño, 2014).

La Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo-Centro (EPEP-Centro), la cual radica en la localidad de Guásimas, municipio Cárdenas, provincia Matanzas;

es la mayor empresa de perforación y extracción de petróleo y gas del país, con grandes aportes productivos en la esfera de la energía y minas. El citado estudio sobre el clima organizacional de esta empresa, realizado en 2015, mostró problemas visibles, asociados a carencias de habilidades y capacidades de sus directivos:

- Los métodos de dirección y liderazgo fueron evaluados en cada una de sus áreas, evidenciando una marcada tendencia hacia el logro de resultados productivos y no hacia la satisfacción de su capital humano.
- En algunos grupos de trabajo se percibieron conflictos interpersonales basados en estilos de comunicación inadecuados y falta de control emocional de sus miembros para solucionar, con acierto, problemáticas socio-laborales existentes.
- Más del 46% de sus cuadros y directivos se encuentran en edad próxima a la jubilación. Poseen gran experiencia técnica, pero están carentes de habilidades directivas o herramientas que promuevan el desarrollo de competencias emocionales efectivas y propicien el liderazgo participativo, el trabajo en equipo, la comunicación basada en la empatía, y la gestión de conflictos desde la negociación positiva; entre otras variables que defiende la teoría de la IE. Lo mismo sucede con el resto de los cuadros o directivos de la entidad, algunos más jóvenes, más flexibles en su actuar, aunque sin la acertada preparación que les permita sustituir a los cuadros de más edad y asumir, de manera eficiente, los nuevos retos que en materia de administración les aguardan.

Por tanto, la situación problemática de la cual parte el estudio, está relacionada, de hecho, con la presencia de competencias emocionales poco desarrolladas y mínimamente proyectadas, en las estrategias empresariales asumidas en los roles de la alta dirección; lo cual afecta significativamente el clima organizacional de la entidad. Esa situación necesita ser resuelta y justifica la concepción de una investigación, de la cual, el diseño de los elementos científicos que la integran tuvo como referente de valor lo aportado por Guardo (2009).

De ese diseño de investigación, el problema científico que la preside, se formula en la siguiente interrogante: ¿Cómo desarrollar competencias emocionales en los directivos de la EPEP-Centro?

En correspondencia con todos los aspectos señalados, se plantea como hipótesis de esta investigación - en tanto respuesta preliminar y presuntiva del problema científico formulado - la siguiente: si se elabora un procedimiento que permita diagnosticar el estado actual de desarrollo de las competencias emocionales y, se diseña un subsecuente proceso corrector contentivo de acciones de mejora en términos de IE para directivos de la EPEP-Centro, que potencien en estos el desarrollo de la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, y las habilidades para comunicar, promover y aceptar cambios; entonces se logrará que esos directivos desarrollen las competencias emocionales necesarias y suficientes para su mejor desempeño ejecutivo.

Esa hipótesis quedará demostrada, en la medida en que el paulatino desarrollo de competencias emocionales en estos directivos, facilitado por la ulterior aplicación del procedimiento propuesto aquí; contribuya a atenuar, minimizar y eliminar los problemas de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo que hoy entorpecen la gestión organizacional y el desempeño exitoso de sus administradores o gestores. El Objetivo General que se persigue en el estudio es: elaborar un procedimiento para el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro.

Para darle cumplimiento a este objetivo general, se precisa del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- 1) Abordar el referente teórico de la IE en el ámbito laboral y desde los roles asumidos por los directivos.
- 2) Diagnosticar las fortalezas y debilidades en términos de competencias emocionales presentes en la alta dirección de la EPEP-Centro.
- 3) Diseñar acciones dirigidas al desarrollo de las competencias emocionales identificadas como debilidades en la alta dirección de la EPEP-Centro.

En la investigación se utilizaron métodos teóricos: analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, analogía-modelado, sistémico-estructural, y de ascenso

de lo abstracto a lo concreto; así como técnicas empíricas como el análisis de documentos, observaciones y entrevistas a especialistas; se aplicaron, individual y colectivamente, instrumentos propuestos por la Teoría de la IE: la lista de habilidades, el inventario de IE en el ámbito laboral, el cuestionario de autoevaluación, el cuestionario de evaluación a terceros y el inventario de situaciones emocionales.

De manera transversal, en la muestra seleccionada y estudiada, además del sesgo de edad, se tuvo en cuenta el de género para develar los comportamientos asociados al desarrollo de competencias emocionales, asumidos por uno u otro sexo. Finalmente, todos los resultados se tabularon a través del uso del paquete estadístico SPSS para Windows, que permitió la triangulación de los datos obtenidos para obtener inferencias de valor.

En el campo de acción escogido, no existen precedentes directos de indagaciones anteriores y en esto radica lo novedoso de la investigación.

El presente informe cuenta en su estructura con tres capítulos, cuya sinopsis se expone a continuación:

En el primero, se expone el marco teórico referencial de la teoría de la IE, resaltando el contenido de las competencias emocionales asociadas al desempeño laboral exitoso y al papel que juegan los directivos - desde su rol y en el trabajo de equipo - para el logro de la efectividad organizacional.

En el segundo, se devela el diseño metodológico de la investigación, se describen las técnicas e instrumentos a aplicar, las características de la entidad y de la muestra escogida para el estudio; así como categorías de análisis propias de la teoría de la IE y la propuesta del procedimiento a llevar a cabo, estructurado por etapas, acompañado de la descripción de las sesiones de trabajo programadas.

En el tercero, se realiza el análisis de los resultados: de los específicos de cada técnica o instrumento aplicado, de los que se obtienen comparándolos y triangulándolos, y los que emergen a partir de lo aportado por la perspectiva que ofrece el uso del sesgo de género, contrastando los comportamientos y

aportaciones expresadas por hombres y por mujeres, durante todo el proceso investigativo.

Se muestran, además, gráficos, tablas y esquemas que reflejan los datos tabulados mediante el uso del mencionado paquete estadístico SPSS para Windows, los cuales facilitan la comprensión del discurso expositivo del estudio, en general y, en particular, la identificación de fortalezas y debilidades en términos de competencias emocionales, en este grupo de directivos. Tomando de base las debilidades detectadas en términos de competencias emocionales, se propone un procedimiento, diseñado como proceso corrector, en forma de un entrenamiento para estos directivos, desglosado en cuatro sesiones de trabajo en equipo.

Finalmente se exponen las conclusiones del estudio, las recomendaciones (tanto las dirigidas al desarrollo ulterior de la investigación como al de su aplicación en la práctica). Se especifican además las referencias bibliográficas consultadas y se adjuntan los anexos imprescindibles que muestran las evidencias de las tareas de investigación realizadas, así como los modelos originales de los instrumentos y técnicas del nivel empírico del conocimiento, aplicados en el trabajo de campo.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos sobre Inteligencia Emocional en el ámbito organizacional y su importancia para el liderazgo efectivo.

1.1. Antecedentes de la teoría de la Inteligencia Emocional en el estado del arte.

La emoción y la cognición, son dos conceptos independientes que han logrado, a través del tiempo, una serie de fundamentos teóricos importantes. Históricamente, se consideraba que estos conceptos mantenían una relación antagónica, sin embargo, en la actualidad, se pretende integrar ambas nociones en un mismo concepto: la IE. Para mostrar y hacer inteligible su contenido, es necesario revisar primero las definiciones de inteligencia, de emoción y sus relaciones recíprocas, develadas en el estado del arte.

Thorndike y Stein (1937: 275-284), usaron el término *inteligencia social* como descriptor de la habilidad del sujeto para comprender y motivar a otras personas, además de tratar de medir y evaluar metodológicamente su incidencia. Por su parte, Wechsler (1940: 444-445) trató de delimitar los elementos de la inteligencia no dependientes del nivel intelectual del sujeto, e insistió – cuarenta y tres años antes que Gardner (1983) - en que los test para medirla serían insatisfactorios mientras no se les incluyese tales elementos.

Beldoch (1964: 31-42), a su vez, aportó sobre los modos usados por el sujeto para comunicar los significados emocionales, además de tener, junto con Leuner (1966: 193-203), la primacía del uso del término IE en el estado del arte; hasta llegar a finales de la década de 1980, donde a la IE le tributaron Salovey y Mayer (1989: 185-211), modelándola teóricamente; así como Lazarus y col. (1984), quienes insistieron en el vínculo entre la emoción y el pensamiento, en el desarrollo de la *appraisal theory*, donde postularon que las emociones tienen un condicionamiento racional y son esenciales para sobrevivir, pues antes de emocionarse, el sujeto ya evaluó, inconsciente y automáticamente, los hechos en su despliegue actual y perspectiva. La propuesta es afrontar los problemas, en todos los ámbitos, evaluado con optimismo los recursos propios para solucionarlos y sin énfasis

desmedido en su importancia estresante. También criticaron el reduccionismo del estudio de la conducta humana al de la estructura y función cerebrales.

Petrides y Kokkinaki (2007: 273-289), metodológicamente ubican el lugar de la IE como cualidad, en el espacio personalógico del sujeto. Al mismo tiempo, Mikolajczak, Luminet, Leroy y Roy (2007: 338-353), trataron de asumir el desafío de Wechsler - que rebasó ya a las siete décadas -, acerca de la introducción necesaria de la IE como objeto de medición en cuestionarios de inteligencia.

Como es usual en la ciencia, en el desarrollo teórico del concepto de IE y sus implicaciones multi y transdisciplinarias, hay polémica. Por ejemplo, Locke (2005: 425-431), no le otorga validez y Grant (2014) acentúa en sus limitaciones e insuficiencias.

Por mucho tiempo, la concepción de la inteligencia como capacidad global de contenido lógico-formal, apoyada por la medición psicométrica, resultó hegemónica. Hoy es puesta en tela de juicio como única opción de identificar y valorar la inteligencia, ya que el enfoque multidimensional – de aceptación creciente en las comunidades científicas – declara existentes varias inteligencias y la legitimidad de distintas formas de su evaluación. Como representante principal de ese enfoque emergente, Howard Gardner, profesor y codirector del Proyecto Zero en la Escuela Superior de Educación, de la Universidad Harvard; ha revolucionado el concepto de inteligencia, partiendo de su crítica a la consideración psicométrica del CI como predictor del éxito de los seres humanos en todas las áreas de la vida (1983).

Según Gardner (1983), el intelecto humano se constituye sobre la base de al menos ocho tipos distintos de inteligencia, relativamente autónomas: lingüístico-verbal, lógico-matemática, visual-espacial, musical, corporal-kinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista; y están en proceso de configurar una novena, la existencial. Las mismas deben cumplir el requisito de ser útiles en un contexto cultural.

Esa perspectiva – que también fundamenta las bases neurobiológicas de los tipos identificados de inteligencia - supuso un salto cualitativo en la comprensión del tema, constituyendo una visión más flexible, abarcadora y de carácter universal.

Dada la pluralidad de posiciones epistemológicas y metodológicas que se aproximan al estudio actual de la IE (lo cual es positivo, en tanto enriquecedor); se complejiza la asunción de un concepto que homogenice los saberes y las prácticas desarrolladas en este campo de investigación. No obstante, según Sternberg (1985), sea cual fuere la definición que se asuma, existen dos aspectos estrechamente vinculados al constructo resultante: el razonamiento y la solución de problemas. El propio Sternberg (op. cit.), postula que el intelecto está intrínsecamente relacionado con una conducta adaptativa del sujeto, que se dirige a un fin y asume los desafíos su vida cotidiana. Por tanto, la variedad de conductas inteligentes se determina por la influencia socio-cultural contextualizada que, desde una perspectiva socio-histórica, condiciona el origen y desarrollo del intelecto humano. Esa línea de pensamiento que es respaldada por el criterio de Vigotsky (1987; 1991; 2004), quien sostuvo que el origen y desarrollo de las capacidades humanas son sociales por naturaleza, un producto mediado por la historia y la cultura en el entorno existencial del sujeto en formación. Esta posición amplía las perspectivas de análisis en torno al desarrollo de la conducta inteligente de las personas, acentuando su carácter educable, en contraposición a la posición teórica en la que tal desarrollo se concibe limitado por su dependencia a factores genéticos.

Por tanto, los estudios actuales sobre la inteligencia muestran una visión plural o multidimensional, la cual defiende la necesaria consideración de otros dominios que no son los estrictamente formales del quehacer inteligente, sin que ese supuesto niegue o menoscabe el valor de la inteligencia formal. El presupuesto básico de esa visión es tener en cuenta contenidos que expliquen el desempeño exitoso, en un ámbito social más amplio que abarque factores más personales y contextuales, y considerar la vida afectiva como protagonista en el logro de ese desempeño.

En consecuencia, dada su importancia en la formación y proyección social de la conducta inteligente, devienen insoslayables los estudios sobre las emociones. Emoción, etimológicamente, proviene del latín “*moterey*”, que significa estar en movimiento o moverse. Ese carácter motriz es transversal en todo el contenido semántico del concepto, en tanto la emoción es la fuente más poderosa, auténtica y motivadora de energía humana (Lazarus y col., op. cit.); una respuesta mental organizada a un evento, que incluye aspectos psicológicos, experienciales y cognitivos. Se manifiesta como alteración intensa y pasajera del estado de ánimo, agradable o no, que se acompaña de alguna conmoción en el organismo, es decir, produce reacciones somáticas; además de que puede implicar también un interés expectante del sujeto respecto a algún evento en proceso.

Las emociones son definidas entonces como reacciones psicofisiológicas que tienen lugar en el sujeto, cuando este refleja y se adapta a estímulos que le reportan la percepción de objetos, fenómenos, lugares, sucesos, recuerdos o seres que le son significativos. Ellas direccionan a su favor procesos psicológicos como la atención, influyen con fuerza en la emergencia de conductas que guían la conducta de los sujetos en sus respuestas a esos estímulos, y activan redes sináptico-neuronales asociativas que potencian el proceso psicológico de la memoria (Cabral, de Souza y Martins, 2016: 761-771).

De acuerdo con lo expuesto, se explica que esos estudios siempre se han relacionado con los campos de la Psicología – incluyendo a la Psicodinámica - y la Sociología, desempeñando un papel fundamental en la configuración de las situaciones sociales.

Según Mc Clelland (1973), las aptitudes académicas tradicionales no permitían predecir el desempeño de una persona en un determinado puesto, ni garantizar el éxito en su vida. A su vez, propuso una serie de competencias como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa; que consideró distintivas de los trabajadores más sobresalientes, respecto a los así llamados trabajadores promedio.

Tras la evolución de las concepciones sobre las capacidades, un nuevo criterio para legitimar la conducta inteligente en los seres humanos, vio la luz cuando, a

finis de la década de 1980, los teóricos Salovey y Mayer aportaron su definición propia del término de IE. Según ellos, constituye *“la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios”* (1990: 189). Desde esta óptica, se defiende la idea de poner las emociones al servicio de la cognición, o sea, que el uso inteligente de las emociones posibilita tomar decisiones más adecuadas, afrontar situaciones estresantes y resolver exitosamente las tareas que se presentan en los disímiles escenarios de interacción cotidiana.

Goleman (1998), a su vez, refiere que el CI y la IE no son conceptos opuestos, sino distintos. En realidad, intelecto y agudeza emocional del ser humano se encuentran mezclados en diferentes grados. No obstante, existen evidencias de que ambas facultades son relativamente independientes. Define Goleman como IE, *“...la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”* (op. cit.: 430). Esa es una definición que también comparten y defienden autores como Martínez, C. (2008) que, en creciente número, se adhieren al criterio de que la IE se ha configurado como resultado del desarrollo, evolución y combinación de las consideraciones acerca de las emociones y de la inteligencia; y que esta integración, de hecho, ha generado el reconocimiento de los aspectos psicológicos no cognitivos, que intervienen en el comportamiento humano.

Los resultados de varias investigaciones han logrado la creciente aceptación, por parte de los llamados “líderes industriales”, de la importancia de la relación - que de hecho existe -, entre las emociones y los resultados laborales; específicamente, en lo que respecta a su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores (Ashforth, 2001; Grandey, 2000).

Respecto al manejo estratégico operacional en las empresas, la IE tributa a la efectividad organizacional en diferentes áreas, tales como: reclutamiento y retención del personal, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso moral

y salud del empleado, innovación, productividad, eficiencia, ventas, ingresos, calidad del servicio y lealtad del cliente (Cherniss y Goleman, 2001).

Goleman (1998) presentó sus resultados meta-analíticos sobre numerosos estudios empresariales previos, cuyo objetivo era determinar el peso que se les confiere a las competencias emocionales en el desempeño exitoso. Los datos revelaron un valor de más del 60% por encima de las competencias cognitivas o técnicas, un hecho que es aplicable a cualquier puesto u organización laboral. En correspondencia con lo anterior, cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de la IE, aunque sólo sea porque sus carencias o insuficiencias puedan obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona.

Hay una correlación significativa entre el aspecto cognitivo y el emocional en los sujetos, y cómo dicha relación es importante para la obtención de resultados efectivos en cualquier área de la actividad humana, lo cual puede expresarse y medirse en términos de competencias (Mathew, 2002). Básicamente, en un mismo término el intelecto y la emoción se articulan como recursos inteligentes, en la solución de las tareas que impone la vida cotidiana. Las investigaciones en este campo revelan la implicación de la IE en diferentes ámbitos como el estrés ocupacional, el ajuste psicológico, la percepción de la satisfacción con la vida, la calidad de las relaciones interpersonales, el desempeño exitoso y la efectividad laboral (Zaccagnini, 2004).

Por todo lo anterior, crece la tendencia a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, en franco rechazo a la idea de que las emociones retardan o estancan a las organizaciones, sus objetivos y efectividad.

1.2. Las competencias emocionales y su importancia para la gestión eficaz del capital humano en Cuba.

Las competencias emocionales son susceptibles de ser desarrolladas en los diferentes contextos socioculturales. Su gestión es consustancial a la educación y debe ser comprendida como un enfoque de gran relevancia en la GCH, en consonancia con las dinámicas laborales actuales.

Al arribar al siglo XXI las organizaciones afrontan diversos desafíos de forma simultánea. Se demanda cada vez más del aporte de profesionales equipados con una amplia variedad de competencias, que no sólo se limitan a un elevado CI, sino que caracterizan una nueva forma de trabajar, basada en cambios de actitud proactivos hacia el trabajo y hacia los colegas, mejoras en la calidad de las relaciones humanas, la flexibilidad, la iniciativa y la capacidad de adaptación a los cambios. Todas estas actitudes se integran a competencias que implican una nueva forma de percibir y vivir con los otros, en el contexto social. Cuando se asumen estas posturas como retos, se favorece un elevado desempeño y se facilita así la inserción laboral.

Por tales motivos, ha surgido a lo interno de las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, haciéndose necesario priorizar un elevado desempeño en algunas áreas específicas laborales que enfatiza, entre otros aspectos, en buen servicio al cliente, trabajo en equipo, desarrollo de la creatividad e importancia del liderazgo dinámico, democrático y proactivo.

La sociedad cubana y sus organizaciones no están exentas de esta realidad. En la GCH aplicable a sus entidades, se destaca la importancia de la gestión por competencias como herramienta útil para potenciar un desempeño superior del trabajador y de la organización; en correspondencia con los cambios que operan hoy en el sistema económico-empresarial del país. Es cada vez mayor el número de entidades que reconocen la importancia del desarrollo de las habilidades relacionadas con la IE, que gana espacio en el ámbito laboral, tanto al nivel individual como colectivo, revelándose como el ingrediente fundamental de la competitividad, o sea, se fortalece la idea de que se trata no solo de competir respecto a determinado producto, sino también atender el modo de tratar mejor a las personas.

Los postulados de la teoría de la IE en Cuba han tenido amplia repercusión en los espacios donde se ha aplicado, mostrándose resultados concretos entre otras entidades, en el Telecentro Güines TV, en Mayabeque; Hospital Clínico-Quirúrgico

Hermanos Ameijeiras, Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa, Hotel Meliá Habana. En todas estas entidades, se ha asumido el capital humano, como el eje de todo el servicio y el recurso competitivo más importante.

Uno de los antecedentes de la aplicación de la teoría de la IE en Cuba, lo constituyó la defensa por Cuesta (2000), del enfoque por competencias o gestión por competencias. En el campo de la Psicología Organizacional y, específicamente de las teorías motivacionales, concibe el estudio de las competencias laborales como eje central de todo el amplio sistema de GCH. Según ese autor, la gestión del desempeño por competencias se enfoca con énfasis en el desarrollo y en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. Afirma, además, que tal gestión implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tomando en consideración lo anterior y que la organización laboral es un sistema orgánico, que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella; se infiere que sea tan importante para el éxito de una empresa, que todos los empleados aprovechen al máximo sus competencias y que ayuden a otros a hacerlo.

Al mismo tiempo, se han producido en Cuba reiterados intentos de evaluar las competencias. A esos efectos, se han clasificado en: de logros, de acción e influencias, emocionales, básicas y secundarias, genéricas, socioemocionales, organizacionales, de procesos, laborales, y directivas; entre otras (Cuesta, op. cit.; Bisquerra, 2003; Soltura, 2009). No existe consenso entre los autores al definir competencias y este exceso de clasificarlas está dado, precisamente, por su carácter intangible y la interdisciplinariedad demandada por su naturaleza (Cuesta, op. cit.).

La diversidad de posicionamientos teóricos sobre los elementos que las competencias implican: *conocimientos* (saberes), *habilidades* (saber hacer), *actitudes* y *conductas* (saber estar y saber ser); no impide percibirlos integrados sistémicamente entre sí, en el proceso de desarrollo y aprendizaje continuos,

unido a la experiencia. Constituyen un capital o potencial de actuación, vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción en un contexto social determinado (Bisquerra y Pérez, 2007; Briasco, 2001).

Paralelamente, Cuesta (2011) afirma que la gestión de competencias es consustancial a la educación y se orienta al desempeño laboral superior. También, que es necesario desarrollar las competencias en todos los trabajadores de acuerdo con su actividad laboral, aunque tal desarrollo debe ser primero en los directivos, quienes deberán *“asumir roles de formadores respecto al resto de los empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, haciendo el coaching o entrenamiento...”*. (Cubeiro y Fernández, 1998, citados en Cuesta, 2000: 9). La gestión por competencias, en tanto propuesta teórico-metodológica, da la posibilidad de evaluar y desarrollar el potencial humano de las organizaciones (Le Boterf, 1996). Con tales propósitos se construyen perfiles de competencias que descifren qué habilidades, capacidades, actitudes, etc., debe poseer una persona o grupos de personas para desempeñar una función determinada, en puestos específicos, según Trujillo (2009) y Medina y Vitier (2015).

Como se ha analizado hasta aquí, en su condición holística las competencias abarcan tanto el polo emocional como el intelectual del individuo. Ellas constituyen un elemento esencial en la generación de ventajas competitivas para las organizaciones. Zamora (2012) declara que una organización emocionalmente inteligente, entre otros aspectos, es eficiente incluso ante la adversidad y consciente de sus fortalezas y debilidades, genera satisfacción en su personal, aprovecha todo su potencial humano y distribuye el poder de forma inteligente, ofreciendo un clima de confianza y de sinérgica colaboración.

1.3. La Inteligencia Emocional enfocada en el liderazgo y el éxito empresarial.

El modelo de Goleman, Boyatzis y Mckee (2001) del “líder emocionalmente inteligente”, se ajusta y se toma como marco teórico del presente trabajo, en tanto formula la IE en términos de una teoría del desempeño, aplicable de manera

directa al ámbito laboral y centrada sobre todo en el pronóstico de la excelencia; o sea, del éxito a través del liderazgo efectivo. Dicho modelo, considera a su vez las competencias emocionales como una capacidad adquirida y aplicada, basada en la IE que, a su vez, da lugar al desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1998: 33), donde los individuos poseen un perfil de competencias emocionales que describen sus puntos fuertes y débiles. Para ser competentes emocionalmente, basta con “ser fuertes” en un determinado número de ellas, unas seis, al menos, por término medio, las cuales se hallan dispersas en las dimensiones que abarca la teoría (Goleman, op, cit.: 34). Estas competencias son genéricas, ya que resultan aplicables a todos los trabajos y puestos, aun cuando cada profesión exige competencias diferentes.

El marco conceptual de la IE, defendida por Goleman y enfocada al liderazgo en el ámbito laboral y organizacional, define cuatro dimensiones:

- 1) Conciencia de uno mismo (CUM).
- 2) Autogestión Emocional (AE).
- 3) Conciencia Social (CS).
- 4) Gestión de las Relaciones (GR).

Estas cuatro dimensiones se operacionalizan en diecinueve competencias emocionales vinculadas con una actuación profesional de excelencia, que se exponen a continuación:

La CUM: constituye la primera dimensión de la IE y se expresa en el entendimiento profundo de las emociones, impulsos y necesidades propias, así como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades que se poseen. *“Las personas con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en su trabajo”* (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2001: 4). Las competencias comprendidas en esta dimensión son:

- 1) Conciencia emocional: identificación de las propias emociones y reconocimiento de su impacto en el comportamiento.

- 2) Valoración adecuada de uno mismo: reconocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
- 3) Confianza en sí mismo: Seguridad en las propias capacidades y pleno convencimiento de las valoraciones personales sobre los juicios y comportamientos propios, *“una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades”*. Las personas dotadas de esta competencia:
 - Manifiestan confianza en sí mismas y poseen “presencia”.
 - Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie, lo que consideren correcto.
 - Son emprendedoras y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las precisiones.

La confianza en sí mismo es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. Por el contrario, la falta de confianza en uno mismo puede manifestarse como sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad. Las personas que confían en sus propias posibilidades, suelen considerarse individuos eficaces, capaces de asumir desafíos y vencerlos.

En sentido general, la CUM resulta clave en el ejercicio de dirigir, tanto en la autogestión como en la gestión de los colaboradores. Esta dimensión sirve de base para el autocontrol y la empatía, posibilitando que los directivos sean conscientes de sus límites y de los aspectos que deben mejorar para desempeñarse exitosamente en su trabajo. La autoconfianza es necesaria para la toma de decisiones y para inspirar a los miembros del equipo hacia el logro de metas compartidas.

La AE: como dimensión es considerada esencial para el estudio con los directivos, en aras de conservar la motivación por el cumplimiento de los objetivos, así como el manejo adecuado de las emociones perturbadoras para que no interfieran en sus desempeños. Las competencias que complementan una adecuada AE, son:

- 4) Autocontrol emocional: manejo apropiado de las emociones propias, evitando que los impulsos conflictivos socaven el desempeño laboral y personal. La autorregulación como capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos constituyen el núcleo esencial de cinco competencias emocionales fundamentales.
- 5) Transparencia: actuar sincero, ético y responsable.
- 6) Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y adaptar tácticas y respuestas a las nuevas situaciones.
- 7) Motivación de logro: orientación hacia la mejora continua en los resultados, buscando satisfacer criterios de excelencia, sin reparar en riesgos u objetivos desafiantes.
- 8) Iniciativa: aprovechar las oportunidades actuando con prontitud y obviando las rutinas cuando constituyen un obstáculo para alcanzar el objetivo. Permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información.
- 9) Optimismo: orientar el comportamiento desde la expectativa del éxito, persistiendo en la consecución de los objetivos y buscando superar los contratiempos que se presentan.

Las personas dotadas de esta competencia:

- Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas. Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables, aún en los momentos más críticos.
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

La CS: consiste en explorar el estado anímico de las personas y tratar de sintonizar con ellas, hasta llegar a la comprensión de sus sentimientos y pensamientos. Esta dimensión tributa al área de las relaciones interpersonales y se erige sobre la base de competencias emocionales básicas como: la CUM y el autocontrol. Las competencias emocionales que expresan el dominio de la CS son:

- 10) Empatía: conciencia de las emociones, necesidades y preocupaciones ajenas, llegando a comprenderlas y participando activamente en el bienestar del

colaborador. La escucha es uno de los factores fundamentales de la empatía.

Es esencial para el éxito en el mundo laboral. Las personas que no pueden o no quieren escuchar, suelen ser tenidas como indiferentes o poco respetuosas.

- 11) Conciencia de la organización: identificación de corrientes emocionales, redes sociales y políticas imperantes en la organización.
- 12) Orientación al servicio: facilitar el bienestar de los colaboradores, reconociendo y satisfaciendo sus necesidades. *“Darse cuenta de las necesidades de las demás personas y ayudarlas a fomentar sus habilidades”*. (Goleman, 2002).

Las personas dotadas de esta competencia:

- Saben reconocer y recompensar las fortalezas, los logros y el desarrollo de los demás.
- Proporcionan un *feedback* útil e identifican las necesidades de desarrollo de los demás.
- Tutelan a los demás, dedican parte de su tiempo a la formación y a la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de los otros.

La GR: se manifiesta en la capacidad para influir en los demás logrando que contribuyan de forma efectiva a la consecución de los objetivos. La influencia sobre los colaboradores se halla en consonancia con las metas del equipo, por lo que la persuasión y el establecimiento de una comunicación abierta y empática, resultan esenciales en el desempeño exitoso de los directores. Las competencias que se destacan en este dominio emocional son:

- 13) Liderazgo: expone visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras para los colaboradores, logrando guiar su comportamiento hacia metas compartidas.
- 14) Influencia: utiliza adecuadamente las tácticas de persuasión recabando el consenso y apoyo de los colaboradores.
- 15) Catalizar el cambio: promueve y encauza el cambio organizacional en una nueva dirección, llegando a modelar el comportamiento de los demás.

- 16) Gestión de los conflictos: negocia y resuelve los desacuerdos que se presenten recurriendo a las tácticas más eficaces.
- 17) Trabajo en equipo y colaboración: establece y consolida las relaciones enfocando a los colaboradores hacia una sinergia grupal para la consecución de metas colectivas.
- 18) Desarrollo de los demás: participación activa en la superación de los colaboradores asumiendo sus fortalezas y debilidades desde un enfoque educativo.
- 19) Aprovechamiento de la diversidad: comprende las diferentes visiones del mundo y aprovechar las oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.

Lo expuesto hasta aquí demuestra el camino a seguir, cuando en una organización laboral son los directores o ejecutivos los que promueven y trabajan como un verdadero equipo, garantizando así que los logros alcanzados pertenezcan al equipo en su integralidad y no a las personas en particular.

1.4. Los directivos, los equipos de trabajo y el uso de la Inteligencia Emocional como herramienta para lograr metas compartidas.

En la dirección de un equipo, se requieren directivos altamente capacitados, generadores de compromiso y lealtad entre los miembros. Los directivos que crean equipos de trabajo que se distinguen por un desempeño excelente, desarrollan flujos de comunicación horizontales y brindan participación (Ros, 2006).

En respuesta a la interrogante: ¿qué es lo que hace que un equipo funcione mejor que el más capacitado de sus integrantes? Goleman (1998: 230) señala que: *“cuando los equipos funcionan bien los resultados no son tanto aditivos como multiplicativos, ya que los mejores talentos de una persona contribuyen a catalizar los de los demás y terminan produciendo resultados que trascienden con mucho el logro aislado de cualquiera de sus integrantes”*. Es reconocido que el factor esencial de los mejores equipos son sus competencias emocionales. La motivación de logro del equipo resulta una adecuada combinación entre el impulso

competitivo compartido, los fuertes vínculos sociales y la confianza en las capacidades de los demás. Esos rasgos caracterizan a los equipos rápidos, concentrados, divertidos y seguros de sí mismos (op. cit.).

El trabajo en equipo reta a los líderes a promover una visión movilizadora que inspire y oriente a sus colaboradores. La efectividad de los equipos está condicionada por la capacidad del líder para facilitar la coordinación social, guiar el desempeño de los demás y liderar con el propio ejemplo. Según Goleman, Boyatzis y Mckee (2001), la tarea fundamental del liderazgo es emocional y denominan *resonancia* a la capacidad generadora de sentimientos positivos en sus colaboradores, lo que provoca un clima emocional adecuado que posibilita movilizar lo mejor de ellos. Ellos exponen seis estilos basados en las competencias emocionales, los cuales deben ser empleados por los directores en el inteligente arte de liderar sus equipos:

- *Estilo orientativo o visionario*: motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo influye en los resultados de la organización. Define los estándares, pero otorga la libertad para innovar. Se basa en la transparencia y la empatía.
- *Estilo capacitador o coaching*: prioriza el desarrollo potencial de los colaboradores y les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles. Se asocia con la empatía y el desarrollo de los demás.
- *Estilo afiliativo*: valora al individuo y sus emociones por encima de las tareas. Se sustenta en la colaboración, la empatía y la orientación al servicio.
- *Estilo participativo o democrático*: la participación de los colaboradores en la toma de decisiones denota flexibilidad en el líder e incrementa la confianza y el compromiso. Responde al trabajo en equipo, influencia y gestión de conflictos.
- *Estilo imitativo o timonel*: fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos. Se basa en la motivación de logro e iniciativa.
- *Liderazgo coercitivo*: afecta el clima laboral. La toma de decisión, desde arriba, hace que las personas sientan que no se les respeta. Se sustenta en la motivación de logro, la influencia y la iniciativa.

Estos estilos se esgrimen como propuesta alternativa a los tradicionales estilos de dirección (autoritario, democrático, laissez-faire) descritos por Lewin, 1939; centrado en la tarea y centrado en las relaciones. Goleman, Boyatzis y Mckee (op. cit.), dictaminan que los estilos: visionario, de coaching, afiliativo y democrático, propician un liderazgo resonante que promueve el rendimiento; mientras que el uso inadecuado de los estilos imitativo y coercitivo tributa a un liderazgo disonante.

Realizando una valoración general de lo expuesto, se considera que para el buen ejercicio del liderazgo debe ser potenciado el manejo adecuado tanto de las emociones propias como la de los colaboradores.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos, para lo cual es necesario poseer, entre otras capacidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre las personas que dirige, escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, generar entusiasmo y compromiso en la gente. Pero, para lograr todo esto, primero debe ser capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, controlar sus emociones y motivarse con lo que hace (Codina, 2014).

El líder es el principal gestor de significados, a lo interno del equipo de trabajo. El liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia y aumenta el rendimiento de personas, equipos y organizaciones. Las competencias emocionales del líder son susceptibles de ser entrenadas de cara al éxito de su gestión (Boyatzis, 1982; Goleman, 2004). Con el propósito de hacer más efectiva la capacitación emocional para directivos y equipos de trabajo, Goleman (op. cit.) ofrece las siguientes líneas orientadoras:

- Centrarse en las capacidades necesarias para un puesto de trabajo necesario
- Partir de la evaluación de fortalezas y debilidades de los cursantes para saber que mejorar.
- Comunicar la evaluación.
- Participación voluntaria.
- Esclarecer las ventajas de la capacitación.

- Participación activa y personalizada en la elaboración del programa de capacitación.
- Elaboración de programas claros y detallados.
- Aprovechar las recaídas o fracasos como experiencias para aprender.
- Incluir la crítica positiva de expertos, colegas u otros.
- Practicar lo aprendido en escenarios cotidianos durante varios meses.
- Crear redes de apoyo entre personas con objetivos de cambios similares.
- Ofrecer modelos (ejemplos) de la capacidad que se desea entrenar.
- Alentar los cambios que se correspondan con los valores de la organización.
- Estimular los cambios (avances) que se obtengan.
- Evaluar el impacto de la capacitación. Evaluar antes, después y durante un tiempo posterior (1 ó 2 años de ser posible).

Al seguir esas líneas orientadoras, se rescata la importancia de la IE como herramienta para lograr metas compartidas en un equipo de trabajo, con una visión optimista del ser humano y en pro del desarrollo integral de la personalidad y el bienestar psicológico del sujeto. En esta dirección, Bello (2010), señala que las acciones de capacitación desarrolladas en Cuba, se han orientado más a tres áreas del quehacer humano: la familia, la escuela y el ámbito laboral, siendo en este último espacio donde más se han generado, en forma de programas y entrenamientos para sujetos de empresas. Estos programas de capacitación, en sentido general, se proponen lograr un mejor conocimiento de las propias emociones, desarrollar la capacidad de regularlas, identificar y comprender las emociones de los demás, automotivarse, y adoptar una actitud positiva ante la vida, lo que es igual a asumir una nueva forma de ser inteligente, asociada a:

- El enfrentamiento a situaciones perturbadoras
- La garantía de las relaciones interpersonales
- La efectividad laboral
- El bienestar psicológico

La IE es un factor protector y recurso indispensable para un buen desempeño, sobre todo para cargos directivos y líderes organizacionales, que se expresa en:

- Menor presencia de sintomatología ansiosa depresiva.
- Mejor respuesta emocional al estrés.
- Mayor capacidad para comportamientos adaptativos.
- Menor presencia de conductas de riesgos.

A manera de conclusión, los directores emocionalmente inteligentes, son más efectivos en el ejercicio de sus funciones y en términos de movilizar a sus colaboradores hacia el logro de metas compartidas. La figura del director es concebida como el principal gestor de significados a lo interno del equipo, de ahí que el éxito en su desempeño, requiere de competencias que no solo posibiliten gestionar adecuadamente sus emociones y la de sus colaboradores, sino que contribuyan todos a un clima favorable, que genera su vez, intercambios productivos.

Capítulo 2: Diseño metodológico de la investigación sobre el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro.

2.1. Caracterización de la organización investigada.

La EPEP-Centro se encuentra ubicada en Guásimas, Cárdenas, provincia Matanzas. Fue fundada el 18 de diciembre de 1976. Su misión es satisfacer una parte de las necesidades energéticas del país como resultado de la exploración, el desarrollo de la explotación de yacimientos gasopetrolíferos y de los servicios especializados, directamente o como contrapartida de firmas extranjeras, representando a CUPET (Unión Cuba Petróleo). Su visión es continuar siendo una organización empeñada en el desarrollo integral de la actividad petrolera nacional, de manera que alcance el liderazgo productivo y tecnológico, en un ambiente innovador y participativo.

Cuenta con una plantilla aprobada de 1522 trabajadores de diferentes categorías ocupacionales (cuadros, técnicos, operarios, administrativos y servicios), de diferentes niveles culturales y distribuidos en 6 Direcciones Funcionales y 7 Unidades Empresariales de Base (UEB) La fuerza de trabajo femenina representa el 20% del total de la plantilla y la fuerza masculina el 80%. Su capital humano, tiene un alto nivel técnico y profesional, avalado por el hecho de que más del 45% de sus trabajadores poseen nivel educacional superior o igual a 12 grado, lo cual constituye una fortaleza de la empresa. A esto se añade el gran sentido de pertenencia de todos sus trabajadores y una arraigada cultura de productividad y protección al medio ambiente, la cual ha sido reconocida con numerosos premios y reconocimientos del CITMA, así como por la dirección del país.

Los directores y Cuadros de Mandos Intermedios (CMI) representan el 8.17% del total de los trabajadores. En su mayoría son de nivel superior, formados como ingenieros o licenciados en otras especialidades afines a la especialidad petrolera.

2.2. Tipología de la investigación.

En el diseño de la presente investigación se partió de los presupuestos de Hernández y col. (2014) y de Barrera (2004), cuyos discursos respectivos se fundan en el criterio generalmente aceptado de lo que es actividad científica:

- 1) Consciente e intencional heurístico-epistémico, que procura el hallazgo de propiedades, leyes, y regularidades del mundo natural y social.
- 2) Metodológicamente estructurado, dado que la investigación se organiza estratégicamente en etapas lógico-genética y dialécticamente conexas, a través del uso en ellas de métodos, técnicas y procedimientos empíricos, teóricos y matemático-estadísticos de eficacia validada.
- 3) Que parte también de la detección de problemas, necesidades y contradicciones de la práctica, que pueden ser abarcadores de - y estar extendidos a - la pluralidad de la actividad humana en todas las esferas de la sociedad.
- 4) Cuya heurística se fundamenta y orienta a partir de lo postulado en bases y referentes metodológicos y teórico-conceptuales, científico-concretos, científico-generales y cosmovisuales; y cuyos resultados tributan, dialécticamente a la reelaboración, enriquecimiento, demostración o refutación del conocimiento existente.
- 5) En el que la información obtenida describe, explica y predice lo relativo a uno u otro aspecto de la realidad, en el marco y contexto de una teoría dada que se toma como referente para la acción discursiva y práctico-transformadora.
- 6) En el que la finalidad última y la razón ética del proceder es – y tiene como referente a - la práctica, pues ella es el escenario donde la teoría, además de ser contrastada y verificada, puede aplicadamente contribuir al mejoramiento eficaz de la vida.

El diseño de la investigación está constituido por elementos fundamentales que conforman su estructura y organización, que se han observado escrupulosamente por la autora, en una u otra de las partes de la estructura de este informe:

1. Selección del objeto de estudio de la investigación y fundamentación del problema específico a resolver, objetivos e hipótesis (expuestos en la Introducción).

2. Determinación de los fundamentos y teorías en que se basará la investigación, análisis crítico de los mismos y exposición de la forma en que serán enriquecidos (contenido desarrollado en el Capítulo 1).
3. Selección de los métodos que se aplicarán y de la muestra, en correspondencia con el objeto de estudio y el problema seleccionado (contenido desarrollado en el Capítulo 2).
4. Organización de la recopilación de los datos, elaboración de los mismos, formulación de los resultados y exposición del constructo aportado (contenido desarrollado en el Capítulo 3).
5. Conclusiones y las Recomendaciones (expuestas en las partes homónimas).

La presente investigación puede considerarse científica porque:

- Aborda un tema que responde a un problema real de interés social y asume el desafío de asumir la práctica como escenario de desarrollo.
- Verifica el estado de desarrollo del tema y define bien si el tema está o no investigado y, de estarlo, si se ha aplicado a la práctica social.
- Comprende adecuadamente el tipo y área de impacto de la investigación.
- Cuenta con una adecuada y precisa fundamentación teórica y metodológica.
- Posee rigor científico en la estructuración y organización de la investigación.

La presente investigación, por la profundidad del objetivo gnoseológico, es descriptiva (ya que el abordaje del tema ya rebasó la fase exploratoria en el estado del arte); por el control de las variables, es no experimental; por su finalidad y orientación que asume, está dirigida a la aplicación; por el carácter de la medida, muestra un empleo, mixto y oportuno, de los paradigmas cuantitativo y cualitativo; por el carácter del marco en que tiene lugar, es de campo y en condiciones naturales de los sujetos; y por el tiempo empleado en investigar, es transversal y monoetápica.

2.3. Metodología general empleada. Sus paradigmas de investigación.

De acuerdo con Calviño (1996), la propia naturaleza objetiva del contenido de una investigación, condiciona la selección de los elementos integrados y combinados en ella (Paradigmas, Métodos, Criterios de Selección Muestral...); así como lo que

cada uno de tales elementos debe y puede aportar como referente metodológico básico de la pesquisa.

El enfoque metodológico que sirve de sustento al presente estudio es el denominado modelo mixto, el cual constituye *“un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”* (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006: 798).

Vale entonces aclarar aspectos que se consideran importantes de ambas metodologías. La metodología cualitativa se distingue por ser flexible y abierta, prácticamente emergente y se elabora a medida que avanza la investigación. La situación y los datos que se van obteniendo, son los que generan el problema, el cual puede ser cuestionado constantemente y puede reformularse con los nuevos datos que se vayan obteniendo. Generalmente este tipo de investigación se realiza en grupos pequeños, garantizando así la participación activa de sus miembros durante todo el proceso; siendo su fin o meta, comprender una situación determinada y a partir de esto, transformarla.

Por su parte, la metodología cuantitativa, permitirá comprobar los datos y las informaciones recogidas, contabilizar dichos datos y hacer trazabilidades que le aporten cierto grado de confiabilidad y de credibilidad al estudio.

El modelo mixto permite entonces hacer uso de las ventajas que ofrece cada una de estas metodologías de investigación científica pues como afirmara Fernando González Rey (1997): *“...en la lógica del desarrollo de la investigación cualitativa, lo cuantitativo puede representar un momento del proceso, momento que permite en algunos casos, organizar el mismo problema de investigación. En el desarrollo del problema durante el curso de la investigación, las dimensiones cuantitativas, que en ocasiones están en la base de la definición del problema, pasan a adquirir sentido solo en la configuración de factores diversos, organizados en los procesos de interacción recurrentes en la interpretación teórica...”*

El enfoque metodológico mixto permite entonces una perspectiva más integral y holística del fenómeno investigado, posibilitando mayor amplitud y riqueza

interpretativa. Su empleo facilita una aproximación al objeto de estudio desde su complejidad.

2.4. Métodos.

2.4.1. Métodos teóricos.

La descripción de lo estructural-funcional básico, de cada método teórico empleado, la autora lo tomó de Ortega (2007); adaptándolo a los requerimientos de esta investigación.

Analítico-sintético. Un proceder predominantemente analítico se efectuó para:

- La desagregación mental del proceso de construcción teórica de la IE (de la pluridiversidad de sus nexos, elementos, propiedades y atributos; con el fin de determinar de ellos cuáles son los esenciales en la dinámica de tal proceso).
- El proceso de caracterización del estado actual de desarrollo de los elementos integradores de la IE en el comportamiento ejecutivo de los directivos de la EPEP-Centro.

El proceder opuesto, predominantemente sintético, facilitó la reestructuración de ambos procesos, aunque portando ya el conocimiento sobre cuáles de sus elementos, etc., son los esenciales en sus respectivas estructuras y dinámicas funcionales. Se obtuvo así la información necesaria acerca de qué debe ser o no asumido o modificado en esos procesos.

Esos procederes analítico y sintético, que son dialécticamente contradictorios en tanto son a la vez presupuestos y excluyentes, fueron simultáneos en sus respectivas aplicaciones. Consecuentemente y a modo de resumen, en la investigación se evidenció el empleo de esa díada de métodos en:

- La determinación de lo esencial entre las múltiples determinaciones procesales, tanto del contexto propiamente teórico del desarrollo de la IE, como en el aspecto comportamental de los ejecutivos de la EPEP-Centro.
- La ponderación de los resultados obtenidos a partir de los datos colectados en la investigación de campo, sociológico-concreta; que sirvieron de fundamento a la propuesta de entrenamiento desarrollador de la IE en los ejecutivos de la EPEP-Centro.

Inductivo-Deductivo. El desarrollo teórico longitudinal que propició la emergencia de la IE como objeto de estudio general y, sus particulares aplicaciones en el ámbito empresarial, aún no es de larga data y aún acusa un relativo predominio de posicionamientos dispares. Luego entonces, la presente investigación está más vinculada, metodológicamente, a lo inductivo. De todas maneras, la deducción resultó necesaria, habida cuenta de que el nivel teórico alcanzado por el estado del arte, ya es atendible y aprovechable para aplicarse a la elaboración del entrenamiento desarrollador de la IE, en los ejecutivos de la EPEP-Centro.

Histórico-Lógico. Se justifica su presencia porque la propia historia e historia de la teoría de la IE, si bien todavía es relativamente reciente, tiene ya resultados de elevada factura intelectual y rica experiencia aprovechable en Cuba. En consecuencia, si lo histórico reproduce metodológicamente todo el proceso de elaboración longitudinal y colectiva de esa teoría, lo lógico, en este caso, selecciona lo esencial del estado del arte, a partir del criterio que determina el valor lógico, la oportunidad, pertinencia, viabilidad y utilidad de los aportes teóricos a la IE. La autora se basó en lo mejor de ese proceso de elaboración teórica y le fue muy importante usar ambos métodos para fundamentar el marco teórico de esta investigación.

Analogía-Modelado. El entrenamiento desarrollador de la IE, en los ejecutivos de la EPEP-Centro, como resultado y eje transversal de la investigación; en lo fundamental constituye un modelo del “deber ser” y del “deber hacer”, en el ámbito empresarial y, en lo específico del papel y lugar de las emociones en la dinámica de ese ámbito.

El entrenamiento propuesto por la autora se afincó en propuestas anteriores validadas por su eficacia. De manera análoga, es aspiración suya que el constructo que aporta pueda servir para el diseño y aplicación de propuestas futuras que, con propósitos relativamente similares, puedan hacerse en el referido ámbito; siempre que se hagan las debidas adaptaciones a escenarios diferentes.

Sistémico-estructural. Es un enfoque no sólo esencial por su transversalidad en la investigación y en la configuración del discurso de su respectivo informe (un

entrenamiento es siempre un *sistema* de acciones de superación *articuladas* con un fin específico), sino que ese carácter transversal se extiende a la sistematización del aparato conceptual-metodológico y del discurso de toda la investigación y su informe correspondiente, en este caso, en formato de tesis de maestría. En consecuencia, cada una de las partes de la Tesis respecto a las otras y cada acción del entrenamiento respecto a las restantes, están relacionadas en sistema y la separación entre ellas resiente el impacto de cada una. Ello es consecuencia de la dialéctica propia de los nexos entre las determinaciones múltiples que se integran y que se reproducen en la propuesta hecha por la autora.

Ascenso de lo abstracto a lo concreto: es el esencial. Lo es porque es integrador de todo lo demás relacionado en la investigación, tanto empíricos como teóricos. A fin de cuentas, la concepción de esta investigación es el resultado de un proceso en el que predomina lo objetivo, lo sintético y lo lógico, expresado en una concreción que es, en esencia, la propuesta que en este informe se expone.

2.4.2. Métodos empíricos.

Descripción de los instrumentos, técnicas y métodos utilizados:

- Análisis de documentos: consiste en la consulta de documentos con el objetivo de obtener información sobre la misión, visión, objetivos y otros elementos rectores para el funcionamiento de la organización o entidad. A su vez posibilita obtener los datos sociodemográficos (anteriormente descritos) del grupo de estudio. Fueron analizadas las Actas del Consejo de Dirección, con el objetivo de conocer la dinámica de las mismas, el chequeo y control de los acuerdos tomados y su eficiencia como herramienta de dirección; así como los resultados de un estudio de clima organizacional llevado a cabo en la entidad en el año 2015 y de donde se rescatan las principales deficiencias detectadas.
- La observación: método básico de las ciencias humanísticas, que posibilita un acercamiento más profundo al objeto de estudio, permitiendo constatar y complementar la información obtenida por medio de otros métodos y técnicas (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006). La autora participó en

algunos de los Consejos de Dirección y pudo verificar, con el uso de una guía de observación (Anexo No.1) los aspectos que previamente había definido como importantes a observar en el comportamiento de los sujetos de investigación.

- Lista de habilidades: técnica que parte de un método empleado por Goleman en el ámbito empresarial, con el objetivo de determinar, a partir del autorreporte de los trabajadores, el peso conferido a las diversas competencias de tipo: cognitivas, técnicas o emocionales, presentes en éstos para alcanzar la excelencia en un puesto de trabajo específico. (Anexo No.2). En este caso se utiliza para listar todas las competencias que los directivos reconocen como importantes para poder dirigir; éstas igualmente se organizan en: cognitivas, técnicas, emocionales u otras y finalmente, se les pide que las dividan en tres grupos: las competencias que consideran que poseen, las que no poseen y aquellas que consideran necesitan desarrollar.
- Inventario de IE en el ámbito laboral: tiene como objetivo evaluar las competencias emocionales de los trabajadores. Este inventario fue creado por la Dra. Zoe Bello Dávila (Bello, 2010) y constituye una modificación del Cuestionario de IE en el ámbito laboral propuesto por Goleman (1998); que, a su vez, ha sido utilizado y validado por la Msc. Yaima Prede Fernández (Prede, 2012) en su investigación para la opción al título de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones (Anexo No.3). En el estudio de Prede (2012), se pudo concluir que la técnica propuesta fue validada, atendiendo a los contenidos que pretendemos evaluar y que realmente discriminan en cuanto a diferencias individuales en los sujetos en estudio. Su modificación consiste en que en la investigación anterior fue empleado en forma de cuestionario y en este caso, en forma de inventario (por sugerencia de la propia autora) pero evaluándose el mismo contenido y manteniéndose la misma calificación. El mismo resulta una combinación de medidas de autorreporte y solución de tareas emocionales concretas (Anexo No.3) Consta de 38 ítems asociados a

las 19 competencias emocionales descritas, teniendo como objetivo la evaluación de éstas. Para su calificación se siguen las siguientes pautas: Cada ítem contiene cinco alternativas de respuestas de acuerdo a una escala de cinco grados (0-5), según se aprecia a continuación:

| | |
|--------------------|-------------------------|
| Tipo de Respuestas | Valores según la escala |
| Mejor Respuesta | 5 |
| Respuesta Positiva | 4 |
| Respuesta Indecisa | 3 |
| Respuesta Negativa | 2 |
| Peor Respuesta | 1 |
| Respuesta Nula | 0 |

La evaluación de las competencias se realiza partiendo de los valores promedios alcanzados por cada una, según los siguientes rangos:

| | | | |
|-----------|------------------------|--------------|------------------|
| Favorable | Medianamente favorable | Desfavorable | Muy desfavorable |
| 5.00-4.00 | 3.99-3.00 | 2.99-2.00 | <2 |

- Cuestionario de Autoevaluación: test que permite explorar la manera en que el sujeto valora la presencia en él de competencias emocionales, así como le permite precisar el nivel en que estas competencias inciden en su desempeño habitual o cotidiano (Bello, 2010). Fue utilizado en el estudio, con el mismo objetivo por el cual fue creado por su autora. (Anexo No. 4).
- Cuestionario de “Evaluación de terceros” (Anexo No. 5) parte de esa autoevaluación del sujeto con respecto a sus competencias para que, posteriormente, sea evaluado por otras personas que lo conozcan o se interrelacionen con él (en este caso, con el resto de los directores que de conjunto conforman el Consejo de Dirección de la entidad) y que puedan aportar con sus criterios, información objetiva y fiable sobre su desempeño. Finalmente se procede a comparar y analizar todas estas evaluaciones (las personales y las emitidas por terceras personas). De manera general es una técnica que se reconoce como punto de partida esencial, para el desarrollo de

competencias personales y profesionales, siempre y cuando se asuma desde una retroalimentación adecuada.

- Inventario de Situaciones Emocionales: constituye el Anexo No.6 y es una técnica que permite listar las situaciones que, desde la vivencia personal, son fuente habitual de mucha preocupación, pueden generar tensión y estrés o que simplemente, no sabemos cómo manejar. Permite, además, la auto-reflexión sobre qué tipo de emociones son las que se manifiestan ante cada situación. Los resultados de esta técnica, pueden ser utilizados para constatar respuestas anteriores de otras técnicas y a su vez, pueden contribuir a garantizar la trazabilidad de los resultados (Bello, op. cit.).
- Procedimiento estadístico: el procesamiento estadístico de los datos obtenidos, se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS versión 18 (Anexo No. 7) con la finalidad de cumplimentar los objetivos asociados a la descripción de las dimensiones de IE y sus correspondientes competencias. Se utiliza fundamentalmente la media como medida de tendencia central. Por otra parte, se utiliza una prueba paramétrica T para muestras independientes, buscando cumplimentar el objetivo de comparar resultados obtenidos según el nivel de dirección de los sujetos. Para explorar la relación entre los resultados obtenidos para cada variable con los diferentes instrumentos, se determinó el coeficiente Tau de Kendall, estableciendo para las pruebas un nivel de significación menor o igual a 0.05.

2.5. Procedimiento de la investigación.

Etapas I: Familiarización con el contexto de estudio o investigación.

Fase 1: Análisis de documentos: se revisó exhaustivamente el estudio de clima laboral aplicado en la empresa en el año 2015, se analizaron los resultados específicos de cada área, haciendo énfasis en las dificultades detectadas en materia de dirección, liderazgo, comunicación y solución de conflictos, las cuales arrojaron la necesidad de la presente investigación. También se revisaron las actas de los Consejos de Dirección del año 2017 con el objetivo de determinar las problemáticas que fueron analizadas en cada reunión, el nivel de prioridad y

jerarquía otorgado a cada actividad, la manera en que fueron cumplidos o no los acuerdos tomados, el nivel de responsabilidad y compromiso con la tarea asumido por cada directivo, entre otros aspectos de interés para la autora y para el estudio. Fase 2: Reunión de intercambio con especialistas: en este caso se realizaron dos contactos de trabajo (entrevistas) que fueron vitales para sentar las bases del estudio; un primer intercambio con la Especialista de Cuadros que es la responsable de que la actividad directiva de la empresa, funcione de la mejor manera posible y la cual refiere que, en el momento investigado, existían deficiencias en el accionar de algunos cuadros, no solo desde los resultados individuales mostrados, sino también recogidos mediante quejas y anónimos que habían sido recibidos por diferentes vías. Un segundo intercambio, igual de exhaustivo, con la Psicóloga de la Posta Médica del condominio petrolero, quien es la responsable de la atención y evaluación frecuente de cada uno de estos cuadros. En esta entrevista también se corroboran dificultades visibles en la conducta y el comportamiento asumido en algunos casos, los cuales en ocasiones se rehúsan a continuar un seguimiento en consulta, por esta especialista. Ambos intercambios propiciaron, de manera general, una previa caracterización y evaluación psicológica del grupo de estudio.

Etapa II: Selección del grupo de estudio:

Se selecciona intencionalmente y tomando en consideración los criterios de selección anteriormente definidos. La muestra incluye a los 13 directores que conforman el Consejo de Dirección de la entidad, los cuales se reúnen semanalmente de forma ordinaria y en el mes hasta dos veces de manera extraordinaria. De los 13 directores, 2 son mujeres y el resto hombres. Todos sus miembros se conocen entre sí por el tiempo que llevan asumiendo estas funciones y sus actividades y responsabilidades se interrelacionan de manera directa. Estos directores representan las actividades de: Perforación de Petróleo; Producción, Extracción y Recolección de Petróleo; Operaciones; Tecnología; Transporte; Compras y Comercialización; Inversiones y Reparaciones Capitales; Mantenimiento; Construcciones y Apoyo a la Producción, Económica Financiera,

Jurídica y de Negocios, Capital Humano y la Dirección General que incluye a su vez, las actividades de Supervisión y Control.

Fase 1: Reunión con los 13 directivos que conforman la muestra: el contacto y familiarización se realiza a través de una entrevista colectiva con el Consejo de Dirección de la entidad en el que estuvieron presentes todos. Se hace una breve presentación del proyecto de investigación, su objetivo y finalidad, el cual produce un intercambio o “tormenta de ideas”, con relación al tema a abordar en el estudio, tema que resultó de gran expectativa e interés para todos. Posteriormente, se crearon espacios de reflexión grupal sobre el tema de las competencias emocionales y su impacto en el comportamiento humano y sobre todo en los roles de estos directivos. Finalmente se ratifica la importancia del estudio y su finalidad práctica, la cual conllevaría desde la voluntariedad de cada uno de ellos, a participar de forma activa en las sesiones de trabajo programadas en el entrenamiento previsto a llevar a cabo.

Etapa III: Diagnóstico:

Una vez seleccionado el grupo de estudio se procede con la etapa de diagnóstico, la cual consiste en la aplicación de manera individual y colectiva, del conjunto de técnicas seleccionadas de la teoría de la IE, anteriormente descritas, con la finalidad de diagnosticar el estado actual o punto de partida de las competencias emocionales presentes en este grupo o caso de estudio. Para ello también se constata el valor que el grupo le atribuye a estas competencias para el logro de un desempeño exitoso, así como, se evalúan individualmente los estilos que éstos utilizan en el manejo de las emociones negativas de sus compañeros. Con posterioridad se lleva a cabo el análisis y procesamiento de los datos obtenidos, con ayuda del paquete estadístico SPSS, lo que constituye un valioso referente para el diseño e implementación de la investigación. Las orientaciones metodológicas de Alonso (2006), Martínez, M. (2005), Peña (2015) y Martínez, R. (2007); fueron precedentes de mucha utilidad para la autora en el diseño del diagnóstico que se informa.

Etapa IV: Resultados: (ver Capítulo 3).

Los principales resultados alcanzados, permitieron medir de manera individual y también colectiva, las 19 competencias descritas en la teoría de la IE de Goleman. Se logra obtener con la aplicación de todas las técnicas y con la triangulación de resultados, un perfil de competencias emocionales para este grupo de directivos, basado en fortalezas y en debilidades. Se identifican así, las competencias que denotan debilidades por su baja puntuación con respecto a las demás, que son precisamente, las que se consideran necesarias desarrollar en estos directivos, a través de la propuesta de entrenamiento y las sesiones de trabajo en equipo.

Etapas V: Propuesta de Entrenamiento: (ver Capítulo 3).

Esta etapa cuenta con dos fases: la primera incluye la fundamentación de la propuesta de entrenamiento. La segunda explica los ejes temáticos a abordar. Se elabora la propuesta de cuatro sesiones de trabajo en equipo, programadas para cada competencia identificada como debilidad (en correspondencia con cada eje temático). Cada sesión se presenta desde un objetivo concreto a cumplir y se estructura en tres momentos fundamentales: apertura, desarrollo y cierre. Para cada uno de estos momentos se propone la utilización de determinadas técnicas participativas que propicien el intercambio y la reflexión grupal.

2.6. Descripción del grupo caso de estudio.

El grupo seleccionado quedó conformado por un total de 13 directores de áreas y UEB (Unidad Empresarial de Base) de la EPEP-Centro, los cuales conforman su Consejo de Dirección. El grupo se escogió de forma intencional, según los siguientes criterios de selección de la autora:

- Ser cuadro de la entidad y pertenecer a su Consejo de Dirección.
- Tener como mínimo 2 años de experiencia en el puesto.
- Voluntariedad de participar en la investigación.

Todos los sujetos de la investigación poseen nivel escolar superior, con edad promedio de 54 años (la cual oscila desde 38 hasta 64 años), solo el 15% de la muestra, es del sexo femenino.

Tabla 1. Datos socio-demográficos del grupo de estudio:

| Sexo | | Edad | | | Raza | | |
|----------|-----------|------------|-------------|------------|------|----|----|
| Femenino | Masculino | 35-45 años | 46- 55 años | 56-65 años | B | M | N |
| 15% | 85% | 23% | 31% | 46% | 84% | 8% | 8% |

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Definición de las variables.

- Competencia emocional: capacidad adquirida basada en la IE y que da lugar a un desempeño sobresaliente o exitoso. Se pondera a través de:
 - Dimensión CUM: referida a la toma de conciencia de las propias emociones, identificando sus causas y asumiendo sus efectos en el estado anímico.
 - Dimensión AE: referida a la capacidad de conservar la motivación por el cumplimiento de los objetivos y mantener alejadas las emociones destructivas del desempeño de su rol.
 - Dimensión CS: exploratoria del estado anímico de la persona y tratar de sintonizar con ella hasta llegar a la comprensión de sus sentimientos y pensamientos.
 - Dimensión GR: influyente en los demás, logrando que contribuyan de forma efectiva a la consecución de los objetivos.
- Directivos: cuadros de mando que dirigen las principales actividades y procesos de una organización o entidad laboral, a quienes se les asigna la función de: elaborar, orientar, controlar desplegar y dirigir las políticas asociadas a su cargo y a la actividad que rectoran dentro de la misma.
- Consejo de Dirección: grupo conformado por los directores que representan a cada área de regulación y control de la entidad, que se reúnen con frecuencia para tomar decisiones y proyectar acciones encaminadas al cumplimiento de la misión empresarial. Constituyen como grupo, la alta dirección empresarial.
- Procedimiento: es el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones. Consiste en el seguimiento de una serie de pasos bien definidos, que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa

posible. Uno de los objetivos de seguir un procedimiento, es garantizar el éxito de la acción que se lleva cabo y más cuando son varias las personas o entidades que participan en el mismo, los cuales requerirán de la observación de una serie de estadios bien organizados. Por otra parte, y en lo que a actuación administrativa respecta, se denominará procedimiento administrativo, a la serie de actos que se pondrán en práctica para concretar la actuación administrativa en cuestión y que tendrá como objetivo la concreción de algún fin inherente a su actividad.

- Entrenamiento: proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente (Chiavenato, 1999).

Capítulo 3: Análisis de los resultados y exposición del procedimiento para el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro.

3.1. Comparación de las variables sexo, edad y experiencia laboral en los directivos y sus posibles comportamientos según dimensiones de la IE.

Para dar inicio al análisis de los resultados se considera necesario primero hacer una comparación por las variables: sexo, edad y experiencia laboral de los sujetos de la muestra (directores) para analizar los posibles comportamientos que se expresan, en uno y otro caso, con relación a las dimensiones de la IE presentes.

Se analiza de esta manera el comportamiento de la media según el sexo, con el objetivo de evaluar cómo se expresan las diferentes competencias emocionales en hombres y mujeres que conforman este Consejo de Dirección y que, en igual condición, han asumido roles directivos y tienen igual incidencia en la toma de decisiones de la entidad.

Tabla No. 2: Media según el sexo para las cuatro dimensiones de la IE:

| Dimensiones | sexo | N | media |
|-------------|-----------|----|-------|
| CUM | femenino | 2 | 4.33 |
| | masculino | 11 | 3.90 |
| AE | femenino | 2 | 4.16 |
| | masculino | 11 | 3.82 |
| CS | femenino | 2 | 4.08 |
| | masculino | 11 | 3.75 |
| GR | femenino | 2 | 4.28 |
| | masculino | 11 | 3.89 |

Fuente: elaboración propia

En este sentido, la tabla muestra una diferencia en valores que resalta a la vista; en las cuatro dimensiones de la IE son las mujeres (2) quienes alcanzan valores de media superior (por encima de 4 puntos), expresadas con mayor incidencia en las dimensiones CUM (4.33) y GR (4.28); mientras que en los hombres (11) los valores alcanzados se corresponden en las cuatro dimensiones, con valores de medias “medianamente favorables”. Todo ello infiere que son las mujeres, pese a ser minoría en este Consejo de Dirección, quienes poseen una mayor conciencia

emocional y quienes con mayor facilidad logran gestiones y relaciones interpersonales efectivas.

Con relación a la edad y a la experiencia laboral, se hace igual análisis teniendo en cuenta los rangos previamente establecidos para ambas variables, pero los resultados no muestran un nivel de significación como para establecer el análisis correspondiente o esperado.

3.2. Resultado del análisis de documentos.

Este paso forma parte de la etapa de familiarización con el contexto de estudio, en donde se hizo necesario primero, la revisión documental y posteriormente el intercambio con especialistas y con los propios sujetos de investigación.

Se constata así, mediante la revisión de los resultados de un estudio de clima laboral que tuvo lugar en la empresa en el año 2015 (Documento confidencial), que existen serias dificultades y deficiencias con relación a variables como: la comunicación, el liderazgo y la solución de conflictos. Sin embargo, poco o casi nada, se había hecho al respecto para revertir estos resultados. En el momento de la investigación, se constata que se sigue priorizando la producción en términos de resultados productivos y el cumplimiento de planes de entrega de petróleo y gas, y no aspectos vulnerables como la motivación y satisfacción laboral de su capital humano.

Por otra parte, llama la atención que más del 46 % de sus cuadros, están próximos a la edad de jubilación o han sobrepasado la misma y aunque cuentan con reservas de cuadros listas para promover, se mantienen en sus cargos y solo en situaciones de descanso o misiones de trabajo en el exterior, son sustituidos temporalmente, lo cual sugiere una nueva estrategia de planeación de carreras, en aras de priorizar aún más el trabajo con la cantera de jóvenes de manera general. En cuanto a la revisión de las actas del Consejo de Dirección, se pudo determinar que éstas reuniones son extremadamente largas (más de 4 horas) y poco provechosas; que existen acuerdos que se toman, se revisan semanalmente y se retoman una y otra vez, sin haber sido resueltos definitivamente por uno u otra causa; que la dinámica asumida es trabajar para dar respuesta a las tareas

urgentes y no siempre a las más importantes; entre otros aspectos negativos que salen a la vista y denotan dificultades de liderazgo y de trabajo en equipo.

El intercambio con la especialista de atiende la actividad de Cuadros y con la psicóloga, ratifican todas estas dificultades

3.3. Resultado de las observaciones realizadas.

La autora participó en varios de estos Consejos de Dirección como observadora, haciendo uso de una guía de observación previamente elaborada, como método para medir aspectos significativos para el estudio (ver Anexo No. 1).

Como resultado de sus observaciones pudo comprobar que, en más de una ocasión, los estilos de comunicación utilizados por los directivos fueron inadecuados: hablaban alto o a la vez, no pedían la palabra para opinar y se agredían verbalmente; no mostrando control emocional. Esta situación se expresó solamente en los hombres y no en las mujeres quienes, ante estas evidencias de falta de comunicación, se comportaban como mediadoras para evitar posibles conflictos.

También se observó en varios momentos, que algunos de los directivos no prestaban la atención necesaria y salían continuamente para ir al baño o ir a fumar, o se entretenían con el móvil o el tablet; mientras se debatían asuntos importantes del orden del día. Todo ello denotaba falta de interés y de motivación de esos directivos para participar y dar sus criterios.

En relación con la implicación personal de los directores en las tareas, se observa una participación pasiva, no colaborativa entre sus miembros, expresiones de conformidad y no de creatividad o de soluciones oportunas, con presencia de reiteradas discusiones, llamadas de atención y poco control emocional de sus miembros en sentido general. De igual manera, esta situación se observa más en hombres que en mujeres. Vale la pena destacar que la observación corroboró que se priorizan los resultados productivos de extracción petrolera y perforación de pozos, con relación al resto de las actividades de apoyo como el mantenimiento y otras de regulación y control, las cuales son analizadas brevemente.

3.4. Resultado de la Lista de Habilidades.

Las respuestas de los directores con respecto a las competencias o habilidades que consideran contribuyen a un desempeño exitoso, conforman un autorreporte de 52 respuestas en total, asociadas a competencias de tipo emocional, cognitivo o técnico, asociadas a otros valores personales (Anexo No. 8).

La diferenciación entre los tipos de competencias que se derivan del listado, queda expuesta en la tabla siguiente:

Tabla 3. Distribución de las competencias del autorreporte:

| Tipos de Habilidades | Reportadas | | Las más importantes | | Las que poseen | | A desarrollar | |
|----------------------|------------|------|---------------------|------|----------------|------|---------------|------|
| | cantidad | % | cantidad | % | cantidad | % | cantidad | % |
| Cognitivas | 3 | 5.8 | 3 | 8.3 | 2 | 4.7 | 1 | 4.2 |
| Técnicas | 12 | 23.1 | 10 | 27.8 | 9 | 21 | 5 | 20.8 |
| Emocionales | 32 | 61.5 | 21 | 58.3 | 29 | 67.4 | 14 | 58.3 |
| Otras | 5 | 9.6 | 2 | 5.6 | 2 | 4.7 | 4 | 16.7 |
| Total | 52 | 100 | 36 | 100 | 43 | 100 | 24 | 100 |

Fuente: elaboración propia

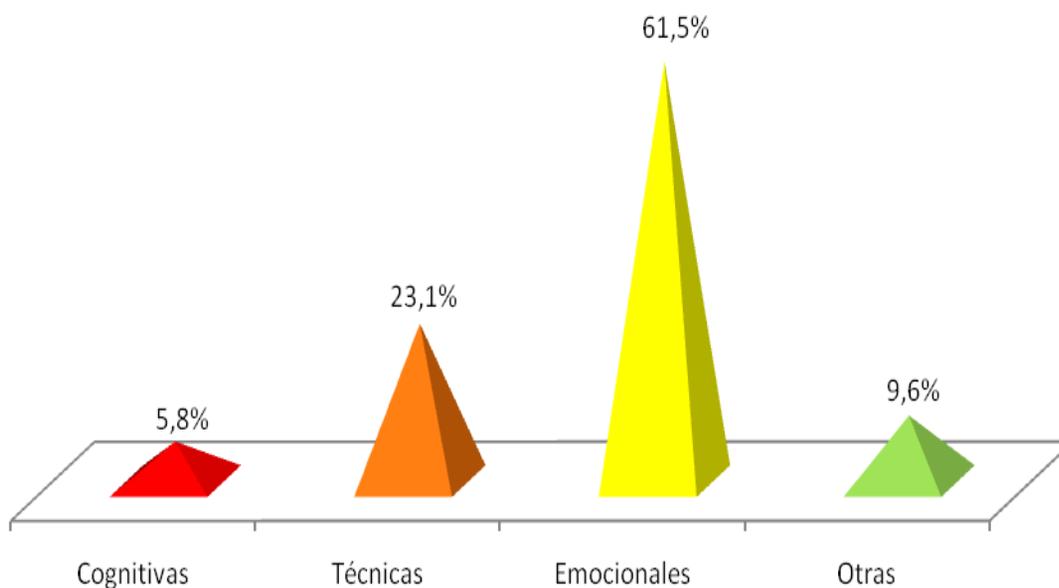


Gráfico No. 1: Tipos de competencias de la Lista de Habilidades y porcentaje expresado en el autorreporte.

Como se puede interpretar, analizando la tabla y gráfico de referencia, la tendencia en estos directores es la de asumir que las competencias emocionales son las que pueden determinar el buen desempeño y el éxito laboral. Les atribuyen a estas el 61.5% del total de competencias enunciadas, confiriéndoles un valor primordial, en comparación el resto; todo lo cual se corresponde con los estudios anteriores de IE llevados a cabo por Goleman y sus seguidores, en el ámbito laboral.

Sin embargo, siguiendo el análisis, esos directivos refieren que concientizan la importancia de esas competencias emocionales, que son las que más necesitan desarrollar para ponerlas en práctica, en pro de un eficaz ejercicio de sus roles. En este caso, son las mujeres quienes expresan con mayor énfasis la necesidad del deseo de un mejor equilibrio emocional, que les permita llevar a cabo con efectividad sus funciones y roles directivos, así como el resto de las tareas profesionales, sociales y familiares que asumen a diario.

Estas primeras respuestas del estudio, coinciden con las investigaciones realizadas en La Habana en los trabajos de Prede (2012), Guerrero (2013), y Rodríguez (2015); las cuales han demostrado que, en el contexto cubano y sobre todo en el ámbito empresarial, se continúa destacando la primacía de competencias emocionales, cuando de desempeño exitoso se habla o investiga, pero aún siguen mostrándose estas competencias poco desarrolladas en el actuar de las personas.

De igual manera, si comparamos los resultados del porcentaje otorgado a las competencias cognitivas (5.8%) o técnicas (23%), en este caso con valores prácticamente bajos, pudiera precisarse que estos resultados son también consecuentes con los sustentos teóricos emitidos por Goleman (1998), cuando refiere que este tipo de competencias, constituyen requisitos umbrales para ocupar un puesto de trabajo determinado, pero que por sí solas, no posibilitan ni contribuyen a convertirnos en “trabajadores estrellas”.

Siguiendo el análisis a lo interno de las competencias emocionales listadas, se visualiza que las competencias enunciadas con mayor porcentaje, se encuentran

comprendidas dentro de las dimensiones: AE, CS y GR, siendo las competencias relacionadas con el autocontrol emocional y la motivación de logro las de mayor referencia, seguida de otras como la transparencia, el optimismo, y la adaptabilidad. El resto de las competencias referidas se encuentran dentro de las dimensiones CUM, pero con porcentajes bajos o ínfimos.

En cuanto a las dimensiones de la IE que mayormente fueron reportadas por estos directivos, coinciden que en primer lugar se ubican las competencias emocionales de la dimensión AE. En segundo lugar, se encuentra la dimensión CS, en donde se destacan las capacidades o competencias relacionadas con la orientación al servicio y en menor cuantía con la empatía, en este caso, específicamente referidas a procesos de adaptabilidad al cambio, respetar el criterio de los demás, saber escuchar y mantener excelentes relaciones humanas.

En tercer lugar, se ubica la dimensión GR, siendo la influencia, el liderazgo y el trabajo en equipo las capacidades mayormente referenciadas y sin embargo son las que menos estos directivos ponen en práctica. Le siguen la gestión de conflictos y el desarrollo de los demás, aunque en porcentajes muy bajos.

Para una mejor comprensión de lo anteriormente expuesto, se refleja en el Gráfico No. 2 la manera en que quedaron distribuidas las competencias según las dimensiones en las que se expresan:

- Autocontrol Emocional (18.7%)
- Motivación de logro (15.6%)
- Orientación al servicio (12.5%)

La interpretación de estas referencias demuestra que este grupo de directivos asume que para el logro de un desempeño exitoso, pesan tanto o igual, las competencias que integran las dimensiones relacionadas con la esfera intrapersonal, como las competencias o habilidades que puedan desarrollarse desde la esfera interpersonal o de las relaciones, se equiparan éstas puesto que el autocontrol emocional y la motivación de logro, son competencias de la dimensión AE que pertenecen al área intrapersonal, mientras que la orientación del servicio

es una competencia de la dimensión CS que pertenece al área interpersonal o de las relaciones.

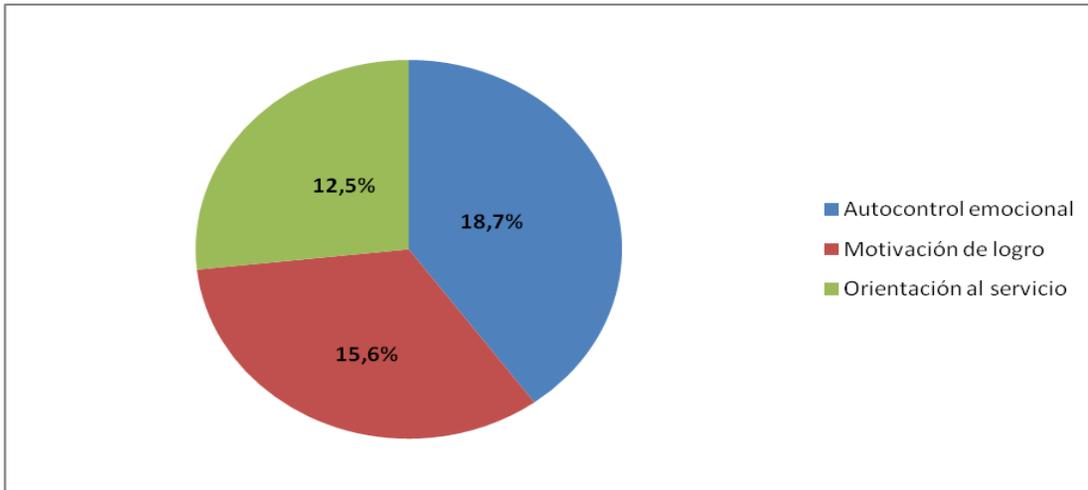


Gráfico No. 2: Distribución de competencias y porcentaje que representan como resultado del autorreporte.

Por otra parte y con respecto a las competencias que este grupo de directivos refieren poseen y/o desean desarrollar, de igual manera se llevan el peso las competencias emocionales; demostrándolo en referencias o expresiones como: *“elevar la sistematicidad, el compromiso y la constancia”*, *“mantener una constante comunicación con todos”*, *“mantener en todo momento una conducta optimista y entusiasta”*, *“promover y desarrollar el trabajo en equipo”*, *“cultivar excelentes relaciones humanas”*, *“reconocer los logros de los demás”*, entre otras referencias. Todo lo anterior, indica la importancia que le atribuyen a la IE y la necesidad que poseen estos directivos de desarrollar este tipo de competencias para lograr un mejor desempeño desde los roles que les ha tocado asumir.

Resulta de interés precisar, que si bien las competencias cognitivas o técnicas no son percibidas como determinantes de la excelencia laboral, este grupo de directivos y fundamentalmente las mujeres, sí les confiere a éstas un significado crucial, específicamente a aquellas competencias relacionadas con la capacitación o superación profesional, con la capacidad de gestión y la disciplina en sentido general; competencias que de hecho, contribuyen a la mejora continua, al

perfeccionamiento del desempeño laboral en el puesto de trabajo y a una mejor eficiencia y eficacia en las funciones de dirección .

3.5. Resultados del Inventario de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.

El Cuestionario de IE en el ámbito laboral, posibilita la evaluación de las competencias emocionales partiendo de la perspectiva de los evaluados. Desde esta óptica, los resultados apuntan a una percepción grupal medianamente favorable respecto a las cuatro dimensiones estudiadas, cuyas puntuaciones resultan muy similares: CUM (3.97), GR (3.95), AE (3.87) y CS (3.80) como se observa en el Gráfico No. 3. Señalar en este sentido, que llama la atención que son las mujeres quienes muestran mayor influencia dentro del grupo y expresan mayores habilidades para la negociación, la solución de conflictos y la GR en sentido general.

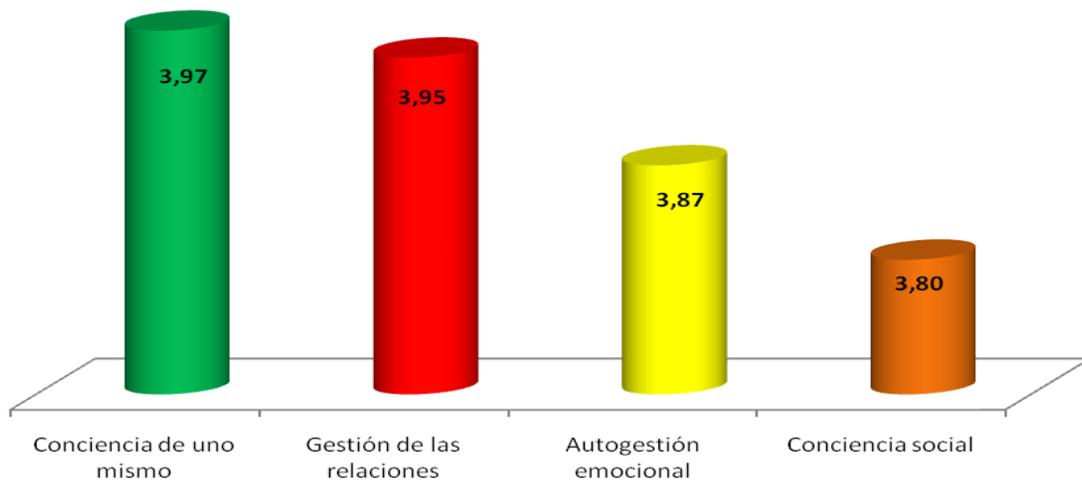


Gráfico No. 3: Valores de la media para las cuatro dimensiones de la IE

Como se puede observar en el gráfico, aunque los valores resultan cercanos entre sí, se puntualiza que las dimensiones CUM y GR se encuentran equilibradas en cuanto a los valores de la media que expresan, compartiendo de esta forma, la presencia de competencias relacionadas con la esfera intrapersonal, así como competencias relacionadas con la esfera interpersonal o del área de las relaciones.

La desviación típica de estas dimensiones refleja poca dispersión en las respuestas correspondientes a la CUM y a la GR, siendo observada mayor dispersión en las dimensiones restantes.

Para una mayor comprensión de los datos expuestos a continuación serán abordadas cada una de las dimensiones desde las competencias que las sustentan.

Las dimensiones se organizan según su puntuación de forma descendente como sigue a continuación:

- 1) CUM con el valor más elevado (3.97), demuestra que son la confianza y la seguridad de estos directivos, así como la adecuada autovaloración que éstos poseen, las competencias o capacidades relacionadas con la esfera intrapersonal que fueron determinantes para este valor, tanto para mujeres como para hombres.
- 2) GR (3.95), pone de manifiesto como estos directivos pueden, desde la capacidad de influencia hasta la habilidad de liderar con éxito un grupo o equipo de trabajo, garantizar la consecución de objetivos comunes para bien o a favor del desarrollo grupal o colectivo, lo cual se expresa claro en el actuar de las mujeres.
- 3) AE (3.87) refleja la manera en que la adaptabilidad; o sea, la capacidad o disposición de ajuste y adaptación al medio y a los cambios que puedan ocurrir, contribuyen favorablemente a que estos directivos puedan mantenerse motivados en función del logro de sus objetivos y metas fundamentales.
- 4) CS (3.80) referida básicamente a la disposición de estos directivos hacia la orientación al servicio de los demás, como estrategia para promover sentimientos positivos en los otros y afianzar las relaciones desde una perspectiva holística. Esta dimensión se expresa con mayor énfasis en las mujeres.

De forma general y como se explica anteriormente, para la evaluación de las competencias emocionales que se perciben desde las cuatro dimensiones de la IE, se muestran valores considerados “medianamente favorables” en todos los casos y según los rangos establecidos.

Los porcentos más elevados ubicados en el rango de “favorable” (valores de respuesta por encima de 4 puntos) lo alcanzan competencias como: adaptabilidad,

motivación de logro, autovaloración adecuada, confianza en sí mismo, orientación al servicio, liderazgo, influencia y desarrollo de los demás (ver Anexo No. 7). Estas competencias también proceden tanto de las áreas intrapersonal como de la interpersonal, lo cual ratifica una vez más, que para estos directores pesan tanto o igual las competencias o habilidades de una u otra esfera de relación.

Siguiendo el análisis, se destacan la autovaloración adecuada y la confianza en sí mismo que puntúan como favorables, ambas pertenecientes al área intrapersonal de la dimensión CUM. En este caso la autoconfianza demuestra la seguridad que tienen estos directivos en sus propios valores y capacidades de actuar, cuestiones elementales para asumir determinadas posturas y tomar decisiones acertadas desde el rol que desempeñan en la alta dirección. Hace referencia, además, a la satisfacción personal con respecto a las responsabilidades que desempeñan, de acuerdo a la experiencia que poseen y que han logrado desarrollar durante tantos años y desde cada uno de los cargos que ocupan.

La autovaloración adecuada por su parte, hace alusión a la manera en que estos directivos son capaces de identificar sus fortalezas y debilidades en función del crecimiento personal. Ambas capacidades contribuyen al establecimiento de metas y compromisos asumidos desde una expectativa positiva que resultan condición esencial para poder dirigir con éxito.

Dimensiones de la IE pertenecientes al área intrapersonal

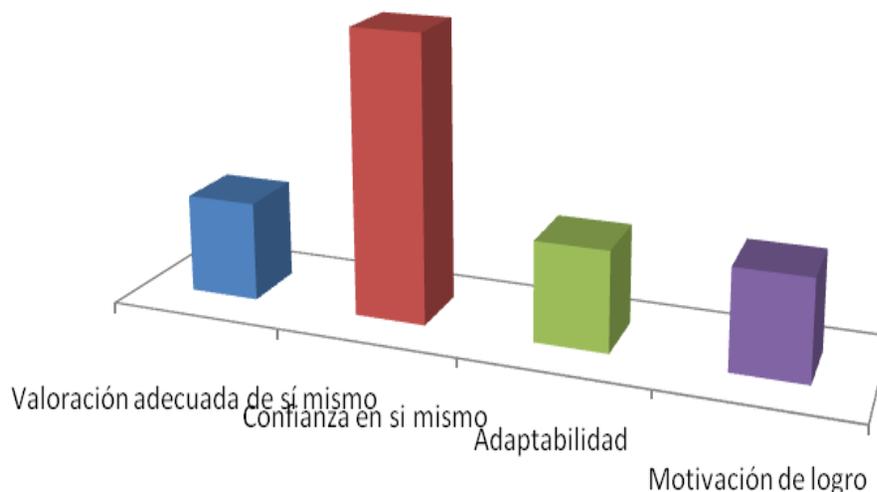


Gráfico No. 5: Dimensiones de la IE pertenecientes al área intrapersonal y evaluadas de favorable

Como se observa en el Gráfico No. 5, se complementan las dimensiones de la IE pertenecientes al área intrapersonal. Con puntuaciones similares se comportan las competencias: adaptabilidad y motivación de logro, también evaluadas de favorables. La mayoría de estos directivos manifiestan que les resulta muy común atender simultáneamente diversas tareas a la vez, lo cual de hecho les genera cierto estado de ansiedad o estrés, sin embargo, son situaciones típicas que se vuelven cotidianas y a las cuales se han adaptado sin dificultad. A su vez, estos ajustes y contratiempos, posibilitan que tengan una visión más clara y oportuna y que asuman cada nueva tarea como un reto a vencer.

Se percibe así en la muestra, más en las mujeres que en los hombres, una adecuada capacidad de ajuste y adaptación a los cambios, lo cual deviene de la propia conducta emocional que la mayoría de estos directivos ha tenido que desarrollar ante las múltiples demandas y funciones contenidas en su cargo; en el caso de las mujeres, dado con mayor incidencia, por la propia multifuncionalidad de roles que asumen en su cotidianidad.

A criterio de Goleman, Boyatzis y Mckee (2001) el alto desarrollo de este tipo de competencias, les posibilita a los directores proveer la motivación necesaria a su equipo de trabajo con la finalidad de generar un buen clima laboral y estimular el entusiasmo que alienta la resonancia.

Dimensiones de la IE pertenecientes al área interpersonal

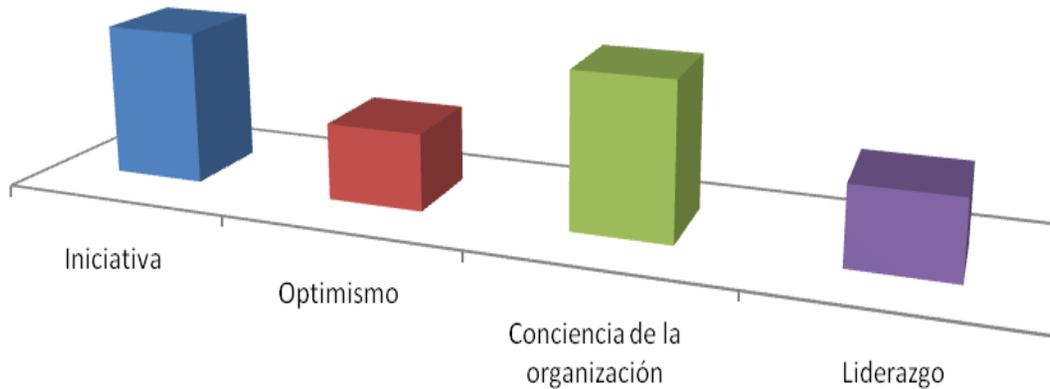


Gráfico No. 6: Dimensiones de la IE pertenecientes al área interpersonal y evaluadas de favorable

Como se observa en el gráfico No. 6, se complementan las dimensiones de la IE pertenecientes al área interpersonal. Con puntuaciones similares se comportan las competencias: iniciativa y conciencia de la organización, evaluadas de favorables; lo cual se corresponde con lo referido por algunos directivos, cuando afirman que han tenido que innovar muchas veces para sacar adelante las tareas, lo que informa el compromiso que tiene con el área, los trabajadores y la entidad, en sentido general.

También se destacan con puntuaciones favorables dentro de las dimensiones contenidas en el área interpersonal, las competencias: orientación al servicio, de la dimensión CS y la influencia y el desarrollo de los demás, pertenecientes a la dimensión GR (ver Anexo No. 7). Se percibe a su vez una marcada interrelación

entre todas estas competencias, lo cual se reafirma con las casi iguales puntuaciones promediadas en estas competencias para estos rangos.

De manera general y para la interpretación de estas dimensiones, se expresan en el grupo sentimientos positivos a promover y estimular entre los demás, convocando a la participación grupal, el trabajo en equipo y al cumplimiento de metas comunes. Se reconoce así, la importancia de desarrollar estas competencias en el grupo, para poder alcanzar un mayor éxito en su desempeño como directivos.

Todo lo anterior conlleva al análisis de que aunque existen y se observan en este grupo de directivos la presencia de algunas competencias en valores “favorables” como las expuestas anteriormente, la presencia de IE que prevalece en este grupo y que se expresa en sus cuatro dimensiones, expone rangos de evaluación “medianamente favorables”, lo cual evidencia la necesidad de seguir fomentando y fortaleciendo en este grupo de directivos, cada una de estas competencias emocionales que han sido analizadas, sobre todo el liderazgo.

Lo mismo sucede con la empatía, que es una de las competencias que menor valor apunta (3.57) y cuyo desarrollo es esencial en el inteligente arte de dirigir equipos, por lo tanto, es una competencia que necesariamente debe desarrollarse en este grupo, más en los hombres.

A criterio de Goleman (1998), esta competencia es considerada el punto de partida para el comportamiento socialmente exitoso, puesto que, comprender los sentimientos y emociones ajenas, contribuye al establecimiento de relaciones interpersonales armónicas y respetuosas, lo cual también sería punto de partida para el desempeño exitoso de cada directivo.

Así mismo se considera como una debilidad los bajos niveles de autocontrol emocional presentes en este grupo y expresado mayormente en los hombres, lo cual infiere la necesidad de aprender a manejar adecuadamente los impulsos y emociones en vista a evitar conflictos o minimizar la presencia de estos.

A modo de resumen los principales resultados obtenidos del Cuestionario de IE en el ámbito laboral evidencian que:

- Las cuatro dimensiones estudiadas refieren valores considerados dentro del rango “medianamente favorable”, exhibiendo valores muy cercanos entre sí.
- La dimensión que menos puntúa es la CS (3.80) y la más favorecida es la CUM (3.97)
- No se muestran competencias en ninguna de las cuatro dimensiones de la IE, evaluadas en rango “desfavorable”
- Las competencias percibidas como “favorables” y que constituyen fortalezas grupales son: adaptabilidad (4.26) y la motivación de logro (4.23)
- Las competencias que menos puntuación recibieron y que se consideran debilidades en este grupo son: la empatía y el autocontrol emocional, ambas con valores de 3.57. El análisis en este sentido conlleva al criterio de que saber ponerse en el lugar del otro y saber identificar las relaciones de poder dentro de su grupo, les permitirá a estos directores ser cada vez más efectivos en su desempeño y desde sus diversos roles.

3.6. Resultados de la Autoevaluación y de la Evaluación a Terceros.

Estas dos técnicas aplicadas de forma independiente, pero de manera simultánea, serán interpretadas de conjunto. La interpretación de ambas técnicas nos da la finalidad de poder comparar los valores o competencias emocionales que manifiestan hombres y mujeres, de manera individual, como directivos, con respecto a las valoraciones que sobre el mismo sujeto autoevaluado, tienen y manifiestan terceras personas (en nuestro caso, el resto de los directores que conforman el Consejo de Dirección), todo lo cual permitirá una mejor comprensión del comportamiento que pretendemos estudiar.

Los resultados de la autoevaluación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 6: Comportamiento de las competencias autoevaluadas por los sujetos

| Competencias autoevaluadas | N | Mínimo | Máximo | Media |
|--|-----------|----------|----------|-------------|
| Autorreconocimiento de emociones | <u>13</u> | <u>3</u> | <u>5</u> | 4 |
| Identifica y maneja fortalezas y debilidades | <u>13</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | 4.23 |
| Autoconfianza | <u>13</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | 4.38 |
| Manejo de emociones e impulsos | <u>13</u> | <u>3</u> | <u>5</u> | 3.85 |
| Expresión de sentimientos y creencias | <u>13</u> | <u>3</u> | <u>5</u> | 3.92 |

| | | | | |
|---|----|---|---|------|
| Flexibilidad al cambio | 13 | 4 | 5 | 4.23 |
| Automotivación | 13 | 3 | 5 | 4.23 |
| Respuesta a oportunidades | 13 | 3 | 5 | 4.31 |
| Persistencia a la consecución de objetivos | 13 | 3 | 5 | 4.23 |
| Identificación de necesidades en los otros | 13 | 3 | 5 | 4.00 |
| Escucha y comprensión de los demás | 13 | 3 | 5 | 4.15 |
| Comprensión de relaciones sociales | 13 | 4 | 5 | 4.31 |
| Estímulo para los demás | 13 | 4 | 5 | 4.23 |
| Movilizar a otros | 13 | 3 | 5 | 4.00 |
| Identificación de fortalezas y debilidades en otros | 13 | 3 | 5 | 3.92 |
| Promover cambios | 13 | 3 | 5 | 3.92 |
| Manejo de situaciones conflictivas | 13 | 3 | 5 | 3.92 |
| Generar colaboración y compromiso | 13 | 4 | 5 | 4.23 |
| Aprovechar capacidades y valores de otros | 13 | 3 | 5 | 4.69 |

Fuente: elaboración propia

Estos resultados muestran que las competencias emocionales autoevaluadas por este grupo de directivos, reflejan valores medianamente favorables con tendencia creciente a una media favorable, expresada con la presencia de competencias relacionadas con autovaloración adecuada de sí mismo, autoconfianza, adaptabilidad, motivación de logro, iniciativa, optimismo, conciencia de la organización, liderazgo, trabajo en equipo y aprovechamiento de la diversidad.

Todos esos directivos tanto hombres como mujeres, perciben entonces que, en su desempeño, de una forma u otra forma están presentes las competencias emocionales arriba expuestas. Las mujeres reconocen con mayor certeza, poseer una adecuada valoración de sí mismas, lo cual infiere el reconocimiento, en ellas, de fortalezas y debilidades, así como de logros y deficiencias en su quehacer cotidiano.

De igual manera sucede con la confianza en sí mismo, el hecho de reconocer las propias capacidades da al sujeto la posibilidad de conocerse mejor y de adaptarse con mayor facilidad a los cambios que puedan surgir. Vale señalar que en ambos sexos se expresa equilibradamente.

La motivación de logro, la iniciativa y el optimismo son competencias que también se reconocen entre los directivos y que, de hecho, son interdependientes. En el

caso de la iniciativa y del optimismo, se expresan más en las mujeres que en los hombres. Ellas son más creativas a la hora de darle solución a un problema determinado y más optimistas respecto al logro de tareas que pudieran parecer imposibles. El accionar en conjunto de todas estas competencias, permitirá el logro de objetivos y metas con prontitud y eficacia, en aras de alcanzar siempre un resultado de excelencia para el grupo.

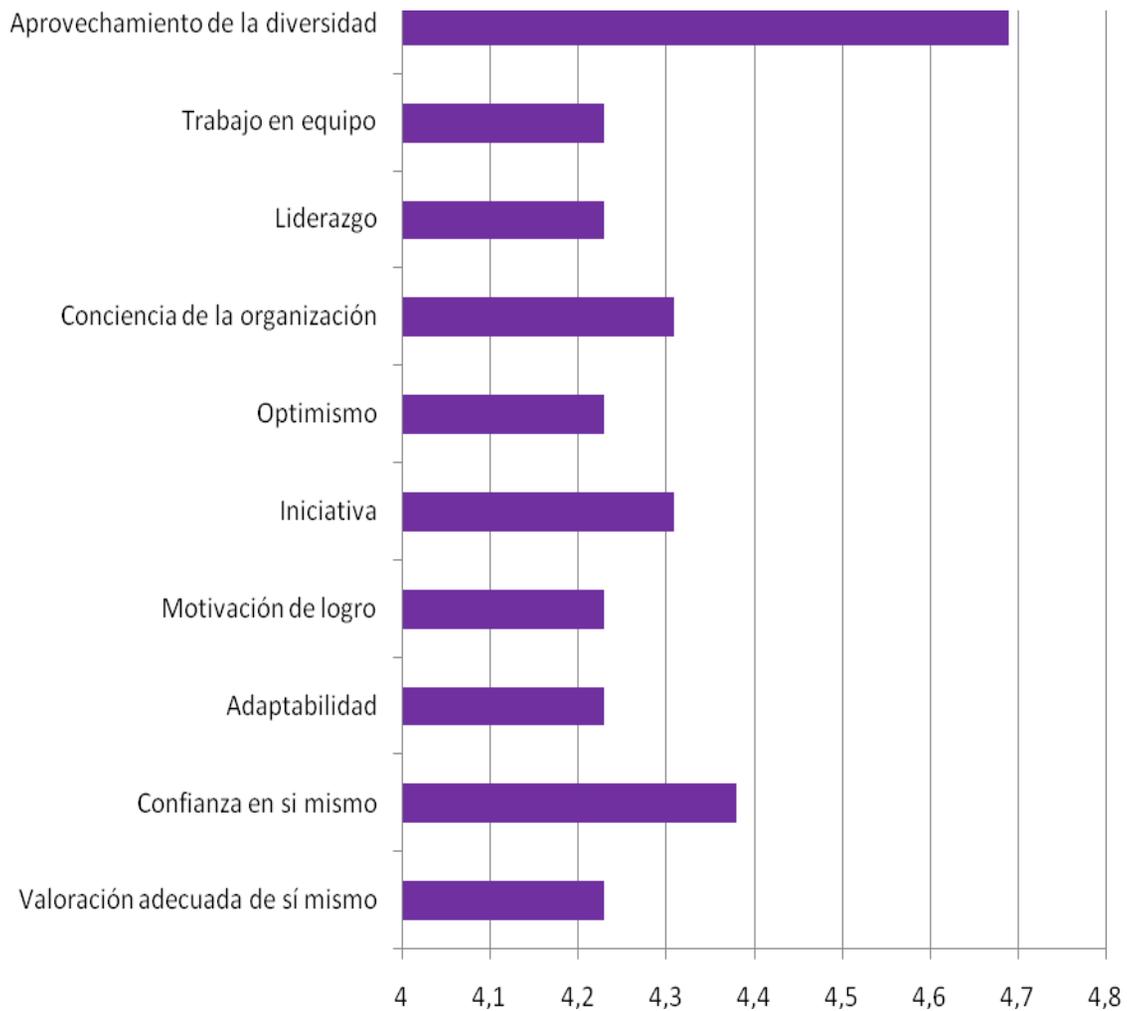


Gráfico No. 7: Competencias resultado de la autoevaluación de los directivos, evaluadas de favorable.

En relación a las competencias relacionadas con el área interpersonal, este grupo reconoce que el liderazgo es fundamental cuando se asume un cargo o

responsabilidad determinada ante un colectivo. Sin embargo, la adquisición de esa competencia se ve obstaculizada en ellos, dado que el trabajo en equipo y el aprovechamiento de la diversidad, son métodos de trabajo que no son utilizados con frecuencia por la mayoría de éstos. Son las mujeres, una vez más, quienes expresan la necesidad de crear un clima de colaboración y compromiso que promueva la conciencia organizacional, en sentido general. Siendo así, se reconoce por el grupo que son éstas competencias, precisamente, las que necesitan fortalecer y desarrollar para un mejor desempeño grupal y personal.

Por otra parte, los resultados de la autoevaluación muestran similitud en las respuestas, en relación con el resto de las técnicas aplicadas, lo cual puede asumirse como una triangulación de los datos obtenidos por diversas vías. Todo ello garantiza, a su vez, la coherencia y la confiabilidad de las respuestas emitidas. Con respecto a los resultados que derivan de la aplicación de la Evaluación a terceros, o sea, la valoración de competencias emocionales presentes en el otro, se utiliza el Anexo No. 9 y se comparan los resultados de esta técnica con los alcanzados en la autoevaluación. En este sentido, se comprende que estos directivos perciben con claridad y muestran su autoconciencia emocional, expresada en la confianza en sí mismo, la seguridad que proyectan en la toma de decisiones, respondiendo a motivaciones e impulsos que los lleven al logro exitoso de sus responsabilidades directivas. Sin embargo, los resultados evidencian, una vez más, la necesidad de fortalecer más en ellos el trabajo en equipo, el liderazgo y, sobre todo, la empatía, pues son estas las debilidades que se reiteran.

Como resultados de la Evaluación a terceros, son las dimensiones CS y GR donde aparecen los valores menos representativos, expresados en competencias como empatía, liderazgo, gestión de conflictos y aprovechamiento de la diversidad, en tanto competencias que, con mayor incidencia, ya fueron evaluadas dentro de los niveles medio y bajo; lo cual coincide con lo antes expuesto, dado que son las mujeres las que más los expresan y ellas constituyen minoría dentro del grupo.

3.7. Resultados del Inventario de Situaciones cotidianas.

Para analizar los resultados de esta técnica, primero se necesita esclarecer la manera en que fueron clasificadas todas las situaciones reportadas por los directivos. De este modo se podrá establecer la posible relación entre las capacidades emocionales presentes en ellos y la valoración o apreciación que tienen con relación a las situaciones de la vida cotidiana, a saber, si son perturbadoras o no. Se clasificaron las situaciones cotidianas como: perturbadoras, las que son fuente habitual de mucha preocupación y generan tensión; mientras las no perturbadoras son aquellas que saben cómo manejar o controlar. En este caso, igualmente se comparan las respuestas dadas por los hombres y por las mujeres.

Clasificación de las situaciones reportadas según las siguientes categorías:

- 1) Situaciones relacionadas con el trabajo (T)
- 2) Situaciones relacionadas con exigencias del trabajo (ET)
- 3) Situaciones familiares (F)
- 4) Recursos emocionales personales (RP)
- 5) Recursos materiales, económicos y otros (O)

Teniendo en cuenta las categorías de análisis planteadas, se puede apreciar lo siguiente:

- En cuanto a las situaciones que generan preocupación, las de mayor reporte pertenecen a la categoría Trabajo (T), en número de 42, donde se destacan fundamentalmente las referidas al cumplimiento de los planes de producción de la empresa, a los incumplimientos de los subordinados, la inejecución de tareas, la insatisfacción laboral, etc. Se expresan de igual manera en hombres que en mujeres, lo cual denota que todos sienten y expresan compromiso con los roles de dirección asumidos.
- Con respecto a las situaciones que generan tensión, las más reportadas pertenecen a la categoría cumplir exigencias de trabajo (ET), con 35 reportes; entre las que se destacan el exceso de controles, exceso de

papeleo y exigencias de información duplicada, reuniones excesivas y fuera de horario, indisciplinas, etc. Igualmente se expresan en uno y otro sexo.

- En las situaciones que no saben cómo controlar y manejar, la categoría de mayor puntaje es la de recursos emocionales personales (RP), con 28 reportes; donde expresan situaciones como: *“demasiadas preocupaciones que no está en mis manos resolver”*, *“la ansiedad y la tensión”*, *“cómo reaccionar ante un problema de salud grave”*, etc. En este caso, pese a ser las mujeres quienes muestran mayor control emocional, son ellas las que declaran sentirse más agobiadas, preocupadas y estresadas, debido a al impacto en ellas de los asignados culturales aún vigentes, de tipo patriarcal, que las conminan a asumir una sobrecarga de roles en la dinámica funcional del hogar, la familia y la educación de los hijos.

Como se aprecia, la mayoría de las situaciones que les preocupan a los directivos se relacionan con el ámbito laboral y el trabajo, lo cual informa el grado de responsabilidad y nivel de compromiso asumido por ellos, respecto a las tareas a su cargo. Se infiere además que, sea en reuniones o controlando las funciones de sus subordinados, los directivos pasan la mayor parte del tiempo en la entidad, lo cual puede incidir negativamente en su salud y en la atención a sus familias.

La interpretación de estos resultados, expone cierto grado de coherencia con los resultados del Inventario de IE en el ámbito laboral, donde igualmente la mayoría de los directivos declaran ser eficientes atendiendo varias tareas a la vez, trabajando bajo presión y ajustándose a situaciones novedosas. No obstante, el análisis indica que, en realidad, lo que se evidencia es una sobrecarga de responsabilidades en los directivos, cansancio y estrés en casi todos al culminar el día, debido a las múltiples tareas y funciones por las que deben responder. Otros, se quedan siempre después del horario laboral o llegan horas antes, utilizan hasta los fines de semana para adelantar tareas y resolver asuntos pendientes. Al final, en la búsqueda de la excelencia de su desempeño, descuidan hasta su propia salud y vida personal.

Las respuestas se relacionan con las ya expresadas como preocupación, pues siguen la misma lógica. Los directores le siguen asignando el mayor peso a la esfera laboral. Se infiere que el exceso de tareas y responsabilidades genera estrés, si no se cuenta con las adecuadas exigencias laborales, lo cual, de hecho, repercute de manera negativa en la búsqueda de un desempeño exitoso. Se observa y ratifica, una vez más, que las situaciones laborales relacionadas con el cumplimiento de exigencias laborales como la disciplina, el mal manejo de recursos asignados, el estancamiento o no avance de las tareas, el incumplimiento, la impuntualidad, la falta de preparación del personal, el burocratismo, la falta de planificación o control, el exceso de trabajo, etc.; son las que más estrés provocan en este grupo de directivos.

Resulta relevante que esas situaciones demandan a los directivos el empleo de recursos emocionales personales (RP) para su adecuado manejo, de modo tal que, sin dejar de ser eficientes en sus cargos, puedan utilizar sus competencias emocionales de manera efectiva en sus desempeños ejecutivos y vida personal.

3.8. Triangulación integradora de los resultados de las técnicas aplicadas.

Para llevar a cabo la integración de los resultados obtenidos (Anexo No. 10), se toman como base los resultados de cada una de las técnicas aplicadas y los comportamientos expresados en hombres y mujeres para llevar a efecto la correspondiente comparación entre ellos, que constituye el proceso de triangulación.

Se inicia la integración, partiendo del hecho de que el grupo estudiado le atribuye un carácter primordial a la influencia de las competencias emocionales en el desempeño exitoso de sus labores, siendo percibidas estas con importancia duplicada, respecto a las cognitivas o técnicas y de otros valores personales.

En los resultados expresados en la lista de habilidades, que se triangulan con los del inventario de IE en el ámbito laboral; los directivos ratifican su necesidad de poder fortalecer y desarrollar competencias emocionales necesarias para un mejor desempeño laboral. De igual manera, valoran las competencias emocionales que

identifican como más importantes para ejercer sus funciones: trabajo en equipo, empatía y liderazgo, las que, finalmente, resultaron ser debilidades en el grupo.

Respecto a la valoración de las cuatro dimensiones de la IE, se precisa que estas son evaluadas con valores “medianamente favorables”, cercanos entre sí. La dimensión más favorecida es la CUM (3.97), seguida de la dimensión GR (3.95) y de la AE (3.87); mientras que la dimensión menos favorecida es la CS (3.80). Esto quedó expresado de igual manera en hombres que en mujeres y se contrastó con los resultados de todas las técnicas aplicadas.

Igualmente, los resultados de diversas técnicas muestran, una vez más, que para este grupo de directivos pesan igual las competencias relacionadas con las áreas intrapersonal e interpersonal o de las relaciones, lográndose un equilibrio entre la presencia de unas y otras competencias. Se evidencian mejores resultados en las mujeres, que son minoría en el grupo, pero presentan mayor desarrollo en competencias del área interpersonal, como son la gestión de relaciones, la negociación y la solución de conflictos.

Si bien los valores de las dimensiones inter e intrapersonales se muestran similares, un análisis a lo interno de estas posibilita comprender, en detalle, el comportamiento de estas competencias, donde se perciben niveles de desarrollo favorables para algunas de estas, no percibiéndose, en algún caso, valores desfavorables.

Las competencias que denotan fortalezas en el grupo son adaptabilidad (4.26), motivación de logro (4.23) y orientación al servicio (4.07), con mayor desarrollo en las mujeres. Esas competencias se distribuyen entre las dimensiones estudiadas y son expresión, respectivamente, de seguridad, autoestima y autodesarrollo de las propias capacidades que poseen estos directores, en pos del logro de un desempeño laboral exitoso y, particularmente, del rol que les ha tocado asumir. En sentido general, estas fortalezas se consideran potencialidades grupales, que pudieran facilitar el desarrollo de las restantes que estos directivos necesitan desarrollar.

Las competencias que denotan debilidades en el grupo son: empatía y autocontrol emocional, con 3.57 puntos cada una. Estas competencias están estrechamente relacionadas entre sí, ya que para aprender a ser empáticos y desarrollar la capacidad de escuchar a los demás y comprenderlos, primero se hace necesario saber reconocer las propias emociones (las que afectan y las impulsan) pero, más que eso, precisan saber cómo controlarlas. Solo de esta manera se contribuiría a un automanejo emocional mucho más adecuado y se evitaría que los impulsos negativos socaven el desempeño propio y el de los demás. Así también sucede con las competencias de trabajo en equipo y liderazgo efectivo que, por diversas vías, mostraron ser debilidades del grupo y que los propios directivos declararon, en la lista de habilidades, que necesitan desarrollar para ejercer mejor sus roles.

Vale destacar que, siendo la empatía y el trabajo en equipo competencias emocionales claves que garantizan el éxito del liderazgo, en este estudio se expresan con un valor medio, siendo el más bajo de los expuestos. Ello indica dificultades para colocarse en el lugar del otro y manejar adecuadamente las emociones de los demás, en las relaciones sociales que se establecen en y por este grupo. En este sentido, las mujeres mostraron ser más empáticas y tener mayor nivel de autocontrol emocional. Al ser minoría en el grupo, esos valores positivos no resultaron significativos para informarse como logros generales en esta competencia.

De igual manera, los resultados de la autoevaluación coinciden con los criterios emitidos anteriormente. Los directivos perciben la presencia de competencias emocionales en su desempeño, en coherencia incluso con las dimensiones de la IE que se abordan y con niveles o rangos de favorable y medianamente favorable, tanto en hombres como en mujeres.

Los resultados que se derivan de la aplicación de la Evaluación a Terceros muestran valores similares a las dimensiones estudiadas. Esto significa que, entre la autopercepción de los directores y la percepción que sobre cada uno de ellos tiene el resto de los integrantes del grupo (Consejo de Dirección), se aprecia cierta unidad de criterio con respecto a las dimensiones de la IE, siendo válido señalar

que las dimensiones CS y GR fueron las menos favorecidas en cuanto a las valoraciones emitidas por los otros. Debe destacarse que estos resultados pueden estar permeados por el propio compromiso que se tienen entre sí como directores y por las relaciones interpersonales establecidas durante tantos años de trabajo.

En cuanto a las competencias que el grupo, en un primer momento, listó poseer y desear desarrollar, se comprueba que, en efecto, muchas de las capacidades listadas en el autorreporte coinciden con las enunciadas en la autoevaluación y evaluación de terceros. Sin embargo, dentro de las que desean desarrollar, no expresaron la empatía ni la conciencia de la organización, ni otras relacionadas con la dimensión CS (que en todo el estudio resultó la menos favorecida).

Según lo expresado hasta aquí, los resultados obtenidos en el diagnóstico constituyen una información relevante y fundamental para el entrenamiento que se propone ofrecerle a este grupo de directivos. La autora aspira que esta acción contribuya al desarrollo y fortalecimiento de competencias emocionales que evidenciaron limitaciones en el resultado del estudio, siendo necesarias para el desempeño exitoso de este grupo. Entonces, las competencias emocionales que se tendrán en cuenta para el diseño de las sesiones de trabajo son: la empatía, el liderazgo, el autocontrol emocional y el trabajo en equipo.

3.9. Entrenamiento para el desarrollo de competencias emocionales en directivos de la EPEP-Centro.

3.9.1. Fundamentación de la propuesta.

La propuesta de entrenamiento de competencias emocionales para directivos (entrenamiento de habilidades directivas) que se presenta, se concibe desde una perspectiva socio-histórica, donde el contexto es analizado como condicionante en el origen y desarrollo de la condición humana. Este es un precepto esencial del Enfoque Histórico-Cultural, liderado por Vigotsky (1987), quien sostiene que las capacidades humanas son sociales por naturaleza, producto de la historia y la cultura. Ello amplía las perspectivas de análisis en torno a las posibilidades de desarrollo del sujeto, acentuando su educabilidad; en contraposición con las tesis en las que el desarrollo personal se limita por su dependencia a factores

genéticos. A partir de la elección de la concepción de la pluridiversidad de las inteligencias y el aporte de Vigotsky como presupuestos básicos, se favorece una visión integradora del desarrollo humano con una comprensión multidimensional de lo psíquico.

De igual manera, se asume como fundamento la conceptualización de Chiavenato (1996: 557) sobre el entrenamiento a lo interno de la organización en donde define que: *“es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente”*.

Metodológicamente, la autora tuvo en cuenta los aportes de Orta (2015), como referente de valor para el diseño de las sesiones con los directivos investigados; y también de Betancourt (1990), Colectivo de autores (1999) y Herrera (2006); al concebir su carácter dinámico-grupal.

3.9.2. Ejes temáticos.

Se presentan y describen 4 sesiones de entrenamiento. Cada sesión trabajará por separado una competencia específica de las anteriormente definidas e identificadas con menor puntuación y que representan debilidades en términos de IE:

- 1) Empatía;
- 2) Liderazgo;
- 3) Autocontrol emocional;
- 4) Trabajo en equipo.

Cada sesión del entrenamiento tendrá como objetivo fundamental, el abordaje de la competencia a través de técnicas y ejercicios específicos, que promuevan la reflexión y el aprendizaje emocional.

La frecuencia de trabajo será semanal, con duración promedio de 1 hora y se realizará en el Salón de Reuniones de la empresa, donde mismo funciona el Consejo de Dirección. Cada sesión se estructurará en tres momentos: apertura,

desarrollo y cierre. Se utilizarán técnicas y ejercicios vivenciales, no solo desde la práctica laboral o empresarial, sino que también abarcará la esfera social, familiar y personalógica.

3.9.3. Diseño de las sesiones de trabajo con los directivos.

Sesión No. 1: “Mostrar empatía te hará crecer como ser humano”

Objetivos:

- Crear un clima propicio para el trabajo grupal.
- Demostrar con ejercicios prácticos, diversas maneras de ser empáticos con los demás.

Apertura: como ya todos los miembros del grupo se conocen entre sí, no hace falta una técnica de presentación, por tanto, se propone para el inicio utilizar una técnica de animación que motive a todos a participar en el intercambio. La técnica de activación prevista para esta primera sesión sería: “3 cualidades que me distinguen como jefe” (cada participante deberá expresar 1 cualidad positiva, 1 negativa y 1 cualidad que desearía poseer)

Desarrollo o ejecución: para este momento se utilizará como técnica central: “Una situación inconclusa...” (Anexo No. 11); donde se le entregarán al grupo situaciones de conflicto que pueden tener varias salidas o soluciones. Cada participante, usando su propia experiencia y la(s) manera(s) en que suele resolver problemas de este tipo, deberá mostrar la(s) manera(s) que utilizaría en cada situación.

El coordinador deberá mover la reflexión hacia las diferentes soluciones que se expongan, enfatizando en aquellas que demuestren ser las más correctas en términos de empatía. Apuntará todas las ideas que se aporten y demostrará las ventajas de la comunicación, de la escucha activa y de la negociación acertada, como herramientas o habilidades que promueven la empatía como competencia, no solo en el ámbito laboral, sino también en la esfera de las relaciones sociales e interpersonales.

Cierre: para concluir esta primera sesión, se le pedirá a cada participante que exprese con una palabra cómo se sintió durante el transcurso y desarrollo de la

sesión grupal. El coordinador dejará como autopreparación, varios ejercicios de comunicación efectiva, negociación eficaz y escucha activa (Cuestionario de Escucha Activa, en Anexo No. 12), los cuales podrán ejercitar individualmente.

Sesión No. 2: ¿“Soy líder o soy jefe?”

Objetivo: Construir la caracterización individual de cada participante con relación a cómo se expresan y comportan como directivos.

Apertura: (incluir el resultado del test de la escucha activa) se propone para el inicio de esta sesión, hacer un diagnóstico a través de un ejercicio de autoevaluación individual, que exponga las características que definen a cada participante, desde su rol como directivo. Una vez autoevaluados, el coordinador pedirá que se organicen en dos subgrupos: los que se consideran líderes y los que se consideran jefes.

Desarrollo o ejecución: para este momento se utilizará como técnica central el Sociodrama; en donde cada subgrupo, deberá crear una situación laboral de conflicto y en donde la solución al problema, demuestre en un caso, cómo ser líder y el otro, cómo ser jefe. Estas situaciones se dramatizarían y el coordinador debe ser capaz, posteriormente, de mover la reflexión hacia el rescate de aquellos roles o comportamientos positivos expresados, así como enfatizar en cómo eliminar roles o conductas negativas presentes en las escenificaciones. Promoverá también a que se expongan otros criterios, razonamientos y modos de actuar en una u otra situación, en donde quede claro para todos, que lo ideal es aprender a ser líderes a la misma vez que se es jefe. De esta manera se rescataría además que el liderazgo efectivo o participativo.

Cierre: antes de concluir esta sesión, el coordinador entregará a cada participante un “Breviario de Liderazgo” (Anexo No. 13) en donde se recogen, las principales conductas a seguir para ejercer un liderazgo efectivo.

Sesión No. 3: “Conociéndome mejor”

Objetivo: reconocer las fortalezas y debilidades de cada participante en términos de autocontrol emocional.

Apertura: se propone para el inicio de esta sesión, mostrar un video en donde ante una situación de conflicto laboral, los miembros de un equipo de trabajo, hacen un mal manejo de la situación y asumen conductas inadecuadas de ofensa y agresión; lo cual agrava la problemática. El coordinador hará algunas preguntas con relación al video proyectado y sobre cómo actuaría cada uno ante una situación similar, desde su rol de directivo.

Desarrollo o ejecución: para este momento, se le entregará a cada participante el Test o Cuestionario de Identificación de Emociones (Anexo No.14), el que les permitirá reconocer las emociones que expresan éstos ante diversas situaciones de la vida cotidiana. Este ejercicio les permitirá autoevaluarse e identificar las fortalezas y las debilidades con las que cuentan para un buen autocontrol, las cuales deberán dejar escritas como registro individual o como futura herramienta de trabajo.

Cierre: para concluir esta sesión, se utilizará la técnica de PNI (*Positivo, Negativo e Interesante*) y en donde cada participante deberá expresar con una palabra, lo positivo, lo negativo y lo interesante del encuentro. Antes de finalizar se promoverá una reflexión colectiva con relación a todas las emociones vivenciadas en la sesión, tanto de manera individual como grupal.

Sesión No. 4: “Trabajando en equipo”

Objetivos:

- Rescatar la importancia del trabajo en equipo para el logro del éxito y el desarrollo empresarial.
- Concluir el entrenamiento.

Apertura: para dar inicio a esta última sesión se dará lectura a la anécdota “El vuelo de los Gansos” (Anexo No. 15) con la cual se promoverá el análisis y posterior reflexión con relación a las ventajas de trabajar desde la unidad del equipo para el logro de una meta o fin.

Desarrollo o ejecución: para este momento se utilizará como ejercicio el Rompecabezas, en donde estarán dispersos y escondidos dentro del salón las piezas que lo conforman; y el grupo deberá ser capaz de, en el tiempo que el

coordinador disponga, hallarlas, organizarlas y unir las para conformar y completar la imagen.

El coordinador moverá la reflexión hacia quiénes fueron los que asumieron con mayor disposición y entusiasmo la tarea, cómo lograron organizarse, qué estrategias siguieron como equipo, etc. Posterior a esto, el coordinador propondrá que, como equipo, definan las Reglas de trabajo en grupo para que queden listadas y en lo adelante, puedan servirles como referente para mejorar la calidad de sus reuniones, de los Consejos de Dirección y del resto de actividades que programen.

Cierre: para finalizar esta sesión y concluir el entrenamiento, cada participante dejará por escrito sus consideraciones con respecto al mismo, sus sugerencias de mejora y sus futuras expectativas como directivos. Finalmente se propondrá una foto del colectivo para que quede como recuerdo de las sesiones del entrenamiento.

Hay que partir del presupuesto de que el entrenamiento propuesto es punto de partida de un proceder que debe ser longitudinalmente sostenido. Es esencial reiterar con la periodicidad necesaria el diagnóstico y, *a posteriori*, el entrenamiento como su proceso corrector, teniendo en cuenta que:

- a) La plantilla laboral de ejecutivos es dinámica en toda organización, pues hay bajas y altas por retiros, traslados, demociones y promociones.
- b) El entramado de relaciones entre sus miembros nunca tiene configuración estable, sino también dinámica. Lo que en el momento actual constituye déficit competencial de IE, no tiene que serlo en el futuro, donde puede que emerjan otras carencias afectivas en miembros del grupo que hoy no son significativas.
- c) El entrenamiento debe enriquecerse constantemente, aprovechando los espacios institucionales disponibles para realizar acciones en los Consejos de Dirección y en los días fijados para la superación de cuadros y reservas, cuyo propósito sea desarrollar saberes aplicados a buenas prácticas de IE, insertadas en situaciones - reales o creadas *ex profeso* a manera de modelos – donde se ponga a prueba la asertividad, la aceptación del otro y sus

posicionamientos, la resiliencia, la empatía, la negociación y solución de conflictos; empleando vídeos de bien público, técnicas grupales con relato y/o dramatización de escenas paradigmáticas, etc.

Conclusiones:

1. Los resultados alcanzados cumplen con los objetivos propuestos en el estudio y ofrecen información relevante con respecto a la caracterización de este grupo de directivos.
2. Se demuestra la presencia en el grupo de directivos, de un perfil de competencias emocionales identificadas en: fortalezas y debilidades, a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de la teoría de la IE.
3. Las competencias que denotan fortalezas en el grupo son: la adaptabilidad, la motivación de logro, y la confianza en sí mismo. A su vez, las competencias que denotan debilidades en el grupo son: la empatía, el liderazgo, el autocontrol emocional y el trabajo en equipo.
4. Durante todo el estudio, se demuestra mayor presencia en las mujeres de competencias emocionales fuertes en sentido general, específicamente en las dimensiones AE y GR.
5. Se logra el diseño de cuatro sesiones de entrenamiento en materia de competencias emocionales, cuyas acciones se basaron en las competencias portadoras de fortalezas para impactar en aquellas donde se detectaron debilidades. Los cambios en el tiempo de la plantilla de directivos, y la emergencia de situaciones nuevas en la organización, recomiendan aplicar el diagnóstico periódicamente y después reiterar el entrenamiento, fortalecido con la realización de actividades grupales, que devengan paliativas del impacto de las debilidades emergentes, en las competencias emocionales de sus miembros.
6. En consecuencia, la aplicación de las cuatro sesiones fortalecería la capacitación básica de este grupo de directivos para un mejor desempeño ejecutivo, en el afrontamiento y solución de los problemas cotidianos emergentes en la EPEP-Centro.

Recomendaciones:

Para su perfeccionamiento y continuidad, el análisis del estudio efectuado sugiere las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer los resultados del estudio al Consejo de Dirección de la entidad.
- Ampliar el estudio a los Cuadros de Mando Intermedios dentro de la entidad.
- Implementar las sesiones diseñadas del entrenamiento para los directivos que conformaron la muestra.
- Evaluar el impacto del entrenamiento implementado en los diferentes grupos de trabajo de la organización.
- El diagnóstico debería repetirse con periodicidad y el entrenamiento adecuarse a sus resultados, enriqueciéndose con la gestión organizacional permanente, de acciones en favor del desarrollo de competencias emocionales entre los miembros de la organización, aprovechando los espacios institucionales disponibles.
- Una vez validada en la práctica social la eficacia del entrenamiento propuesto, debe generalizarse en las otras empresas petroleras del país, e incluso en otras de sectores diferentes de la producción y los servicios, siempre que sea oportuno, pertinente y útil; y le sean hechas las adaptaciones correspondientes, a la tipicidad de la cultura organizacional de las entidades donde se aplicase.

Bibliografía:

1. Alonso, A. (2006): *Estudio de caso. Selección de lecturas de diagnóstico organizacional de la empresa*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
2. Alles, M. A. (2005): *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
3. Andreiva, G.M. (1985): *Psicología social*. Editorial progreso. Moscú.
4. Arenas, P. (1996): *El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba*. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociales (CIPS). La Habana.
5. Artilles, L. (2008): *Metodología de la investigación para las Ciencias de la Salud*. Ciencias Médicas. La Habana.
6. Ashforth, B. E (2001): *Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions*. Journal of Management 2008 34: 325. Disponible en: <http://www.sagepublications.com>. Consultado en noviembre/2017.
7. Bar-On, R. (2000): *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. San Francisco. Jossey-Bass. <http://www.sagepublications.com>. Consultado en noviembre/2017.
8. Beldoch, M. (1964): *Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication*, in J. R. Davitz et al., *The Communication of Emotional Meaning*, McGraw-Hill, pp. 31-42
9. Bello, Z. & Estévez, N. (2002): *Selección de lecturas de Inteligencia Humana*. Vol. I y II. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
10. Bello, Z. (2009): *Alternativa Psicopedagógica para la educación de la inteligencia emocional en niños con dificultades en el aprendizaje*. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
11. Bello, Z. (2010): *La Inteligencia Emocional y su educación*. Revista científico-metodológica. Universidad Pedagógica Enrique José Varona.
12. Betancourt, A.L. (1990): *La experiencia vivencial en la dinámica de grupos. Técnicas y ejercicios grupales*. Iberoamericana de Ediciones San Juan, Puerto Rico.
13. Bisquerra, R. (2003): *Educación emocional y competencias básicas para la vida*. Revista de Investigación Educativa (RIE), Vol. 21, No 1, pp. 7-43.

14. Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007): *Las competencias emocionales*. Facultad Educación. UNED Educación XXI. Vol. 10, pp. 61- 82, ISSN 1139 – 613X.
15. Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager*. Ed. Willey, Londres.
16. Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002): *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
17. Briasco, I. (2001): *Los sistemas por competencia en el marco de las transformaciones reformas de la Educación Técnica y Profesional*. Reunión Plan Andino, Caracas, Venezuela. Educación Trabajo, OEI. Disponible en: <http://www.oei.es/eduytrabajo>. Consultado en enero 2018.
18. Cabral Centurion, João Carlos; de Souza Tavares, Patrice; Martins de Almeida, Rosa Maria (2016): *Reciprocal effects between dominance and anger: A systematic review*. *Neuroscience & Biobehavioral*. Reviews 71: 761-771.
19. Calviño, M. (2014): *Cambiando la mentalidad... empezando por los jefes*. Editorial Academia, La Habana, Cuba.
20. Calviño, M (1996): *Trabajar en y con Grupos*. La Habana: Editorial Academia.
21. Codina, A. (2014): *Habilidades Directivas*. Editorial Academia, La Habana, Cuba.
22. Colectivo de autores (1999): *Técnicas de participación*. Colección *Educación Popular de Cuba*. Editorial Caminos.
23. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2007): "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". pp. 95, 153, 206-207 y 240.
24. Cuesta, A. (1990): *Organización del Trabajo y Psicología Social*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
25. Cuesta, A. (2000): *Gestión de Competencias*. Monografías. Facultad Ingeniería Industrial. ISPJAE.
26. Cuesta, A. (2011): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 3ra edición. Editorial Félix Varela y Academia.
27. Chiavenato, I. (1999): *Administración de recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill. México. pp. 121, 131-132, 300-302 y 308-329.

28. Chiavenato, I (2009): *Gestión del Talento Humano*. 3ra edición. Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S. A. México.
29. Decreto No. 326 del 12 de junio de 2014. Reglamento del Código del Trabajo.
30. Decreto Ley No. 252 Anotado y concordado mayo/2014. Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. (Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial).
31. De Sousa, M. (2001): *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*.
32. Gardner, Howard (1987): *La teoría de las inteligencias múltiples*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
33. Gardner, H. (1994): *Estructura de la mente*. Fondo de Cultura Económica. México.
34. Grant, Adam (January 2, 2014): *The Dark Side of Emotional Intelligence*. The Atlantic. Archived from the original on January 24, 2014.
35. Goleman, D. (1995): *Inteligencia Emocional*. Editorial Javier Vergara Editor S.A.
36. Goleman, D. (1996): *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara Editor S. A.
37. Goleman, D. (1998): *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos S.A.
38. Goleman, D. (2002): *El Líder emocionalmente inteligente*. Barcelona, España: Editorial Kairos.
39. González, F. (1997): *Epistemología cualitativa y subjetividad*. Editorial Pueblo y educación. Ciudad de la Habana.
40. Gordon, J. (1997): *Comportamiento Organizacional*. 5ta Edición. Ediciones Printice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
41. Grandey, A. (2000): *Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*. Journal of Occupational Health Psychology. Disponible en: <https://www.researchgate.net/journal/1076-8998>. Consultado en mayo/2018.

42. Guardo, M.E. (2009): *Los componentes del diseño teórico de la investigación científica; una reflexión praxiológica*. Revista pedagógica universitaria. Volumen XIV No. 3.
43. Guerrero, O. (2013): *Capacidades emocionales en profesionales de enfermería del hospital Clínico Quirúrgico Hermanos Ameijeiras*. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
44. Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006): *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana (4 ed.). México.
45. Hernández, V. (2011): *Metodología para la evaluación de la calidad del servicio hotelero*. Tesis para optar por el título de Máster. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
46. Herrera L. (2006): *Comunicación y desarrollo grupal*. Tesis para optar por el título de Lic. En Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
47. Kierstead, J. (1999): *Human resource management trends and issues: Emotional Intelligence in the workplace*. Research Directorate. Policy Research and Communications Branch. Disponible en: <https://www.researchgate.net/journal/1076-8998>. Consultado en mayo/2018.
48. Lavanda, D.G. (2009): *Evaluación del Desempeño*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>. Consultado abril 2017.
49. Lazarus, R.S. (1991): *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
50. Le Boterf, G. (1996): *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile. Disponible en: <http://gestiopolis.com>. Consultado abril 2017.
51. Leuner, B. (1966): *Emotional intelligence and emancipation*. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, 15, 193-203.
52. Ley No. 116 del 20 de diciembre de 2013. Código de Trabajo.
53. Locke, E.A. (2005): *Why emotional intelligence is an invalid concept*. Journal of Organizational Behavior 26 (4): 425–431. doi: 10.1002/job 318

54. Machado, E; Montes de Oca, N. (2004): *Aprendizaje basado en la solución de tareas (abst): Contribución para la formación y desarrollo de habilidades investigativas en cursos de postgrados de metodología de la investigación pedagógica*. Revista iberoamericana de educación. ISSN: 1681-5653. Disponible en: <http://www.rieoei.org/investigacion.com>. Consultado abril 2017.
55. Martínez, C. (2008): *Consideraciones sobre la inteligencia emocional*. Editorial Científico- Técnica. La Habana. Cuba.
56. Martínez, M (2005): *Motivación, Satisfacción laboral, el Liderazgo y la Calidad en el Hospital Mario Muñoz Monroy*. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
57. Martínez, R. (2007): *Diagnóstico del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica de Matanzas*. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
58. Mayer, J. D. y Salovey, P. (1995): *Emotional intelligence and regulation of feelings the construction*. *Applied & Preventive Psychology* 4:197-208.
59. McClelland, D. (1973): Testing for Competence rather than for Intelligence, in *American Psychologist*, January 1973, number 28. (Edición digital).
60. Medina, J. (2015): *Validación del Inventario de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral (IIEEL) que evalúa competencias emocionales en trabajadores*. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
61. Medina A., Vitier A. (2015): *Sistematización del procedimiento para el diseño de perfiles de cargos por competencias en organizaciones certificadas con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
62. Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007): *Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire*. *Journal of Personality Assessment*, 88, 338-353.
63. Miranda, Y. (2008): *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar Dr. Mario Muñoz Monroy*. Tesis en opción del título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
64. Morales, A. (2007): *Conferencia sobre el Sistema de Gestión del Capital Humano*. Consejo de Ministros. Publicaciones del Consejo de Estado.

65. NC ISO 9001: 2015: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
66. NC ISO 10018: 2016: Gestión de la Calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas. (ISO 10018:2012 Traducción certificada, IDT) “
67. Normas y Procedimientos. Monografías.com. <http://www.monografias.com/trabajo95/procedimientos>. Consultado en septiembre 2017.
68. Orta, J. (2015): *Desarrollo de competencias emocionales: un programa de entrenamiento para directores de equipos de trabajo*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en: Psicología Laboral y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
69. Ortega Suárez, J. D. (2007): *Alternativa de rediseño curricular del Programa de Mínimo Doctoral de Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología desde el Paradigma Emergente en la Ciencia*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Centro de Estudio y Desarrollo Educativo, Universidad de Matanzas.
70. Ortiz, E. (2002): *Estudio de la motivación, la satisfacción laboral y algunos aspectos del liderazgo. Influencia de la Calidad del servicio de césped y plantas ornamentales en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey”*. Tesis en opción del título de Lic. En Contabilidad. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
71. PCC (Partido Comunista de Cuba). (2011): *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
72. Petrides, K.V., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007): *The location of trait emotional intelligence in personality factor space*. British Journal of Psychology, 98, 273-289
73. Peña, Y. (2015): *Diseño de un programa de entrenamiento para desarrollar competencias emocionales en directivos del Hotel Meliá Habana*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección. CUJAE, CETDIR. La Habana.
74. Pineda, E. (1994): *Metodología de la investigación*. Organización Mundial de la Salud (OMS).
75. Prede, Y. (2012): *Evaluación de competencias emocionales en Directivos de Capital Humano*. Tesis presentada en opción al Título Académico de

- Máster en: Psicología Laboral y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
76. Quijano, S. (1992): *Sistema efectivo de evaluación del rendimiento, resultados y desempeño. Técnicas y sistema para la gestión y el desarrollo del personal*. Barcelona. PPU. Ciencias Humanas y Sociales.
77. Rivero, A (2017): *“Propuesta de acciones para la mejora del Clima Organizacional en la Empresa Ferroviaria Valdés Reyes, en el año 2017”*. Trabajo de Diploma de Ingeniería Industrial. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
78. Robbins, S. (1991): *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.
79. Robbins, S. (2006): *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Ed. Félix Varela. La Habana. p 237.
80. Rodríguez, Y. (2015): *Estudio de capacidades emocionales en estudiantes de primer año de Medicina de la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en: Psicología Clínica. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
81. Rosales del Toro, U. (2007): *Conferencia sobre la atención al hombre*. Consejo de Ministros. Publicaciones del Consejo de Estado.
82. Ros, A. (2006): *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
83. Salovey, P., & Mayer, J.D. (1989): *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. Vol. 9, No. 3, pp185-211.
84. Schachter, S. y Singer, J.E. (1962): *Cognitive, social, and physiological determinants of emotions state*. Psychological Review, 69, 379-399.
85. Soltura, A. (2007): *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública*. Tesis en opción del título académico de Máster en Dirección.
86. Soltura, A (2009): *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

87. Sternberg, R. A. (2005): *The Theory of Successful Intelligence*. Interamerican Journal of Psychology Tufts. University Medford. USA.
88. Stoner, J. (1991): *La nueva gerencia de los Recursos Humanos: Calidad y productividad*. Ediciones Tiempos Nuevos. Venezuela.
89. Thorndike, R. L.; Stein, S. (1937): *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*. Psychological Bulletin (34): 275-284.
90. Trujillo, A. (2009). Programa de evaluación potencial de la competencia manejo de grupos en guías de turismo. Tesis para optar por el grado de Master en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, Cuba.
91. Vandresll, O. (2003). *Papel del liderazgo en la motivación y satisfacción laboral en el CAI Granma*. Tesis de Maestría. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.
92. Vargas, F. (2004): *La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad*. Disponible en: <http://www.arearh.com>. Consultado en octubre 2017.
93. Vigostky, L. S. (1979): *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona. Disponible en: <http://www.arearh.com>. Consultado en febrero 2018.
94. Vigostky, L. S. (1991): *Problemas teóricos y metodológicos de la Psicología*. Madrid. Disponible en: <http://www.arearh.com>. Consultado en febrero 2018.
95. Vigostky, L. S. (2004): *Teoría de las emociones: Estudio histórico-lógico*. Editorial Akal. Disponible en: <http://www.arearh.com>. Consultado en febrero 2018.
96. Wechsler, D. (1940): *Non-intellective factors in general intelligence*. Psychological Bulletin (37): 444-445.
97. Werther, W., Heith, D. (2001): *Administración de personal y recursos humanos*, 5ta ed. Ed. Mc. Graw- Hill.
98. Whetten, D (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va edición. Pearson Educación de México S.A.
99. Zaccagnini, J. L. (2004): *Qué es inteligencia emocional*. Editorial Biblioteca Nueva: Madrid.

100. Zaldívar, D. (2002): *El estrés en directivos. Técnicas para su afrontamiento y reducción*. Selección de lecturas. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
101. Zamora, M. (2012). Competencias emocionales. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos83/competencias-emocionales/competencias-emocionales.shtml>. Consultado en mayo/2018.

Anexos:

Listado de Anexos

- Anexo No.1. Guía de Observación
- Anexo No. 2. Lista de Habilidades.
- Anexo No. 3. Inventario de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.
- Anexo No. 4. Cuestionario de Autoevaluación
- Anexo No. 5. Cuestionario de evaluación a terceros.
- Anexo No. 6. Inventario de Situaciones Emocionales.
- Anexo No. 7. Estadígrafos descriptivos del Paquete estadísticos SPSS.
- Anexo No. 8. Organigrama de la empresa
- Anexo No. 9. Estructura del procedimiento de Investigación
- Anexo No. 10: Autorreporte de Habilidades y competencias.
- Anexo No. 11. Análisis de la Autoevaluación y Evaluación de Terceros.
- Anexo No.12. Integración de los resultados por técnicas.
- Anexo No. 13. “Una situación inconclusa” ...
- Anexo No.14. Cuestionario de Escucha Activa.
- Anexo No.15. Brevario de Liderazgo.
- Anexo No.16. Cuestionario de Identificación de emociones.
- Anexo No.17. Anécdota del Vuelo de los Gansos.

Anexo No. 1: Guía de observación.

Se determinan los siguientes indicadores a observar, los cuales fueron medidos en cada uno de los CD en los que se participó:

- Problemáticas analizadas**, discutidas y evaluadas en el CD.
- Orden de prioridad o jerarquía de las actividades.**
- Porcentaje de **cumplimiento de los acuerdos** tomados o de las tareas pendientes.
- Estilos de comunicación** que predominan.
- Estilos de dirección** que prevalecen.
- Expresión oral:** criterios aportados, juicios y valoraciones emitidas, reflexiones compartidas.
- Expresión corporal:** presencia de gesticulaciones o muecas, entradas y salidas del local, usos de móviles, Tablet, etc.
- Control emocional:** expresiones verbales y/o comportamentales de carácter afectivo (positivo o negativo)
- Modo de participación de sus miembros:** activa o pasiva.
- Presencia o no de **comportamientos resistentes** ante a toma de decisiones.
- Motivación:** mostrar o no interés por las actividades, acuerdo, tareas, etc.
- Cooperación:** mostrar ayuda en la facilitación del desarrollo de la reunión.

Anexo No. 2: Lista de Habilidades

| Listado de competencias: | | |
|---|--|--|
| Nombre y apellidos: | Edad: ___ Sexo: ___ | Experiencia en el puesto: |
| Según su criterio, ¿qué competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, características personales, valores, etc.) debe poseer un director de equipo para alcanzar un desempeño laboral exitoso? | Del total de competencias referidas seleccione las 5, que a su criterio, tienen mayor importancia (en sentido jerárquico) para un desempeño laboral exitoso, donde 1 es la más importante y 5 la menos importante. | De las 5 competencias elegidas, marque con una X aquella(s) que considere necesario desarrollar para mejorar su propio desempeño en el puesto. |
| | | |
| | | |

Anexo No. 3: Inventario de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.

Edad: _____ Sexo: _____

Nivel profesional: ___Básico ___Técnico ___ Licenciado

Años de experiencia laboral: _____ Experiencia en el puesto actual: _____

A continuación, se presentan un conjunto de capacidades que debe evaluar en qué medida considera que las posee, es decir, que caracterizan su comportamiento habitual en el ámbito laboral.

Las valoraciones debe realizarlas en una escala de 1 a 5 puntos, donde: 5=siempre, 4=casi siempre, 3= a veces, 2= casi nunca y 1=nunca.

Intente responder de la manera más sincera posible, esto no es una prueba, solo se trata de explorar su perfil de capacidades emocionales.

| Capacidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Identifico las causas reales de mis emociones | | | | | |
| 2. Intento comprender que motiva las agresiones de los demás | | | | | |
| 3. Reconozco el modo en que mis emociones afectan mi desempeño | | | | | |
| 4. Controlo la irritación o el enojo. | | | | | |
| 5. Identifico y manejo adecuadamente mis fortalezas y debilidades | | | | | |
| 6. Abordo abiertamente inquietudes o temores | | | | | |
| 7. Reflexiono y aprendo de mis experiencias | | | | | |
| 8. Reconozco espontáneamente los errores | | | | | |
| 9. Logro ser eficiente en tareas de mucha presión | | | | | |
| 10. Atiendo simultáneamente tareas diversas | | | | | |
| 11. Expreso mis criterios aunque no cuente con el apoyo de todos | | | | | |
| 12. Me ajusto a situaciones novedosas | | | | | |
| 13. Promuevo sentimientos positivos en los demás | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 14. Persigo la excelencia en mi desempeño como un motivo personal | | | | | |
| 15. Contribuyo a la satisfacción de los demás | | | | | |
| 16. Enfrento las tareas difíciles como un reto | | | | | |
| 17. Logro distanciarme de mi punto de vista y ponerme en el lugar del otro | | | | | |
| 18. Enfrento tareas poco usuales. | | | | | |
| 19. Comprendo las causas de los estados de ánimo de mis colegas. | | | | | |
| 20. Valoro con rapidez varias alternativas para llegar a una meta | | | | | |
| 21. Identifico las conexiones personales entre los que me rodean | | | | | |
| 22. Utilizo el humor como recurso para enfrentarme a la vida | | | | | |
| 23. Identifico los valores o motivos que movilizan a mis colegas | | | | | |
| 24. Veo las situaciones adversas como una oportunidad de superación | | | | | |
| 25. Sirvo de ejemplo a los demás en la consecución de las metas | | | | | |
| 26. Reconozco y promuevo cambios necesarios | | | | | |
| 27. Estimulo el comportamiento de los demás con ideas motivantes | | | | | |
| 28. Actúo como mediador en conflictos entre otros colegas | | | | | |
| 29. Convoco a otros y logro su participación en determinadas tareas | | | | | |
| 30. Negocio y busco soluciones en situaciones conflictivas. | | | | | |
| 31. Consigo persuadir a otros y lograr consenso | | | | | |
| 32. Logro un trabajo de quipo | | | | | |
| 33. Identifico las fortalezas y debilidades de mis compañeros | | | | | |
| 34. Promuevo relaciones entre los compañeros del grupo | | | | | |
| 35. Favorezco el desarrollo de los demás | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 36. Aprendo de los demás | | | | | |
| 37. Logro reconocer y canalizar las reacciones emocionales que generan las situaciones de cambio en mí y los demás. | | | | | |
| 38. Comprendo diferentes creencias y puntos de vista. | | | | | |

Anexo No. 4 y No. 5: Cuestionario de Autoevaluación (aplicado de manera individual) y Cuestionario de Evaluación a terceros (aplicado de manera colectiva)

AUTOEVALUACIÓN/ EVALUACIÓN A COMPAÑEROS

Edad: _____ Sexo: _____

Este test explora sus competencias emocionales. Ud. debe marcar con una X el nivel que considere pertinente, según la evaluación que haga de su propio desempeño en la organización/ del desempeño del compañero: _____. Tenga en cuenta que:

A: Nivel de Excelencia b: Nivel Alto c: Nivel Medio d: Nivel Bajo e: Nivel Mínimo

| | COMPETENCIAS EMOCIONALES | A | B | C | D | E | No la poseo |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| 1 | CONCIENCIA EMOCIONAL (Capacidad para reconocer el modo en que mis emociones afectan mi desempeño directivo) | | | | | | |
| 2 | VALORACIÓN ADECUADA DE SÍ MISMO (Capacidad para reconocer mis fortalezas y debilidades) | | | | | | |
| 3 | CONFIANZA EN SÍ MISMO (Seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y sobre nuestras capacidades) | | | | | | |
| 4 | AUTOCONTROL EMOCIONAL (Capacidad de manejar adecuadamente mis emociones e impulsos conflictivos) | | | | | | |
| 5 | TRANSPARENCIA (Expresión abierta de mis sentimientos y creencias) | | | | | | |
| 6 | ADAPTABILIDAD (Flexibilidad para hacer frente a situaciones diversas y cambiantes) | | | | | | |
| 7 | Motivación de logro (capacidad y disposición continua por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 8 | INICIATIVA (Prontitud y eficacia para actuar cuando se presenta la ocasión) | | | | | | |
| 9 | OPTIMISMO (Persistencia entusiasta en la consecución de los objetivos, a pesar de las adversidades) | | | | | | |
| 10 | Orientación al servicio (Capacidad para garantizar la satisfacción de los que me rodean y generar un clima laboral adecuado) | | | | | | |
| 11 | EMPATÍA (Capacidad para escuchar y comprender la perspectiva de los demás) | | | | | | |
| 12 | conciencia de la organización (Capacidad para detectar y comprender las relaciones sociales que me rodean) | | | | | | |
| 13 | LIDERAZGO (Capacidad para estimular a los demás a realizar el trabajo, a través de mi entusiasmo y mi ejemplo) | | | | | | |
| 14 | Influencia (Capacidad para movilizar a los demás utilizando tácticas de comunicación eficaces) | | | | | | |
| 15 | Desarrollo personal de sus colaboradores (Capacidad para identificar las fortalezas y debilidades de los demás trazando acciones de mejora o superación de los mismos) | | | | | | |
| 16 | CATALIZAR EL CAMBIO (Capacidad de enfocar el cambio de manera positiva: preverlo, impulsarlo y controlarlo) | | | | | | |
| 17 | Gestión de los conflictos (Capacidad para integrar diferentes puntos de vistas y orientarlos hacia un fin común tomando en cuenta los sentimientos que se derivan de la situación) | | | | | | |
| 18 | TRABAJO EN EQUIPO (Capacidad para generar una atmósfera de colaboración y compromiso) | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Aprovechamiento de la diversidad (Capacidad para aprovechar diferentes capacidades y valores de las personas que me rodean) | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|

Anexo No. 6: Inventario de Situaciones Emocionales

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

A continuación, te presentamos tres columnas donde debes colocar las situaciones en las que te sientes habitualmente como se indica en cada una de ellas. Puedes enumerar todas las que consideres.

| Situaciones que son fuente habitual de mucha preocupación | Situaciones que me generan tensión | Situaciones que no sé cómo controlar o manejar |
|---|------------------------------------|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Anexo No. 7: Estadígrafos descriptivos SPSS.

Estadígrafo descriptivo del comportamiento de las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional

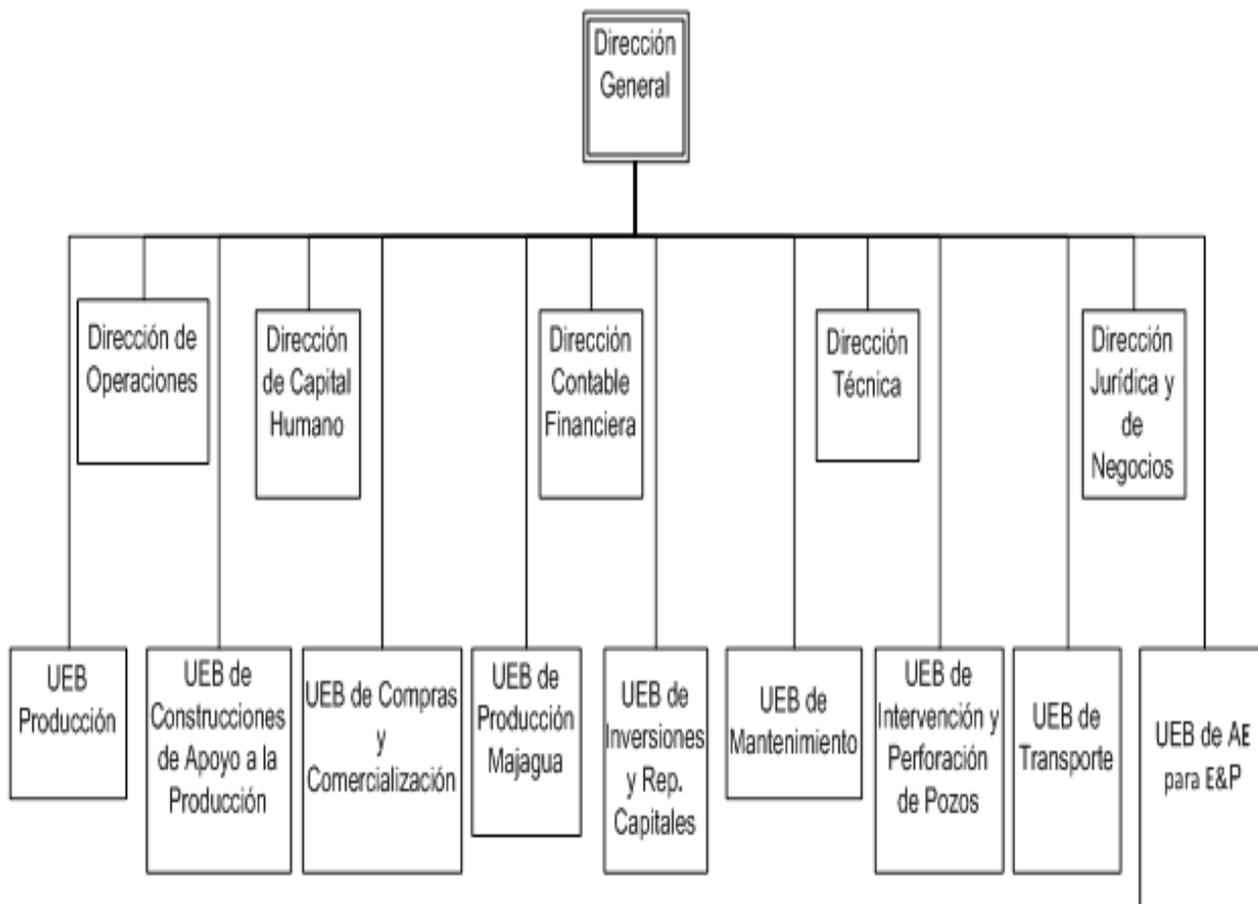
| Área | Dimensión | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación típica |
|---------------|----------------------------------|----|--------|--------|-------------|-------------------|
| Intrapersonal | Conciencia de uno Mismo | 13 | 1.67 | 4.67 | 3.97 | 0.77 |
| | Autogestión Emocional | 13 | 1.92 | 4.67 | 3.87 | 0.69 |
| Interpersonal | Conciencia Social | 13 | 2.17 | 4.50 | 3.80 | 0.59 |
| | Gestión de las Relaciones | 13 | 2.07 | 4.86 | 3.95 | 0.63 |

Estadígrafo descriptivo de las puntuaciones de las competencias por cada dimensión.

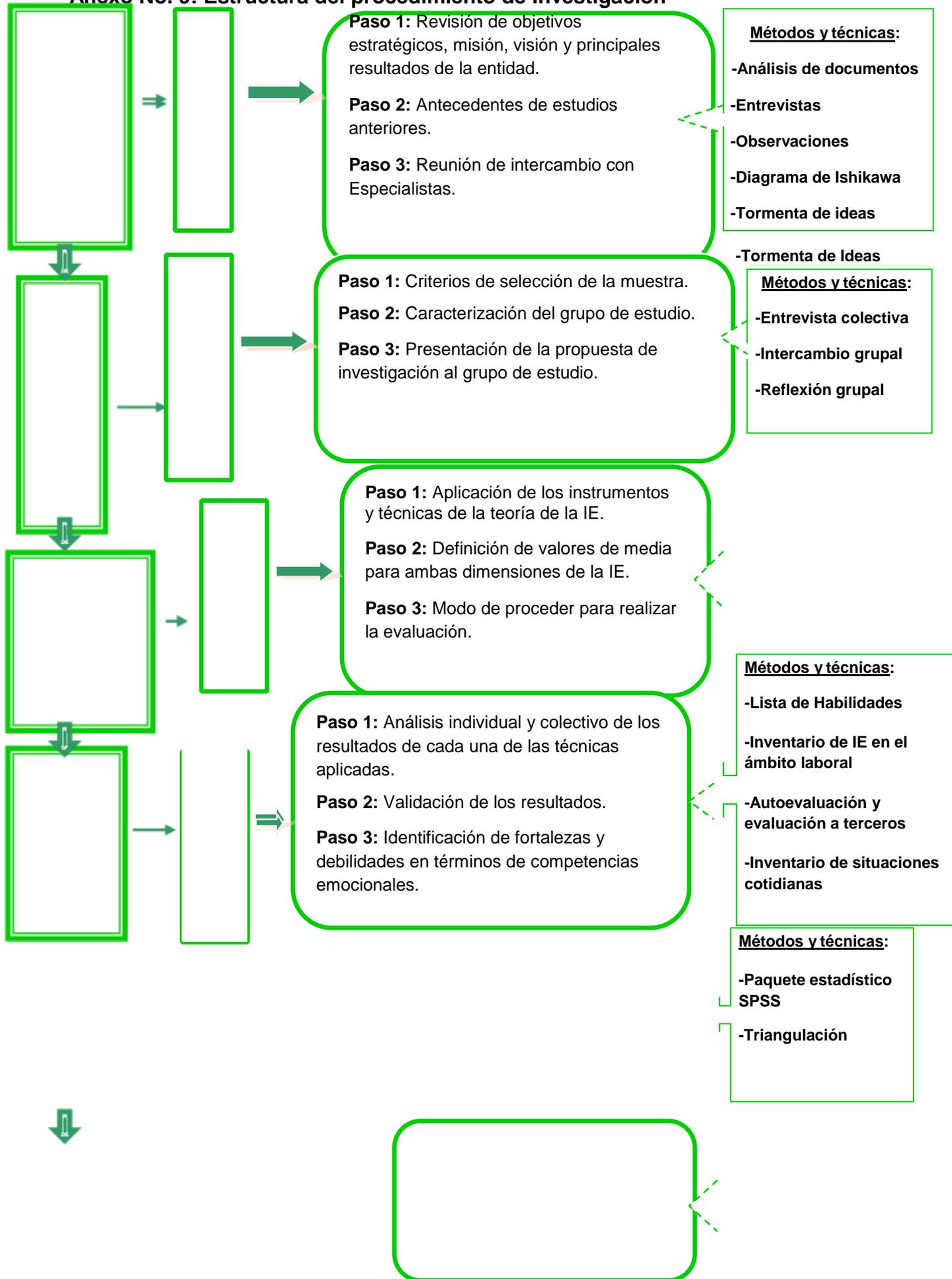
| Dimensión | Capacidades | Valores Promedios |
|-------------------------|--------------------------|-------------------|
| Conciencia de uno mismo | Autoconciencia emocional | 3.88 |
| | Autovaloración adecuada | 4.00 |
| | Confianza en sí mismo | 4.03 |
| Autogestión emocional | Autocontrol emocional | 3.57 |
| | Transparencia | 3.73 |
| | Adaptabilidad | 4.26 |
| | Optimismo | 3.65 |
| | Motivación de logro | 4.23 |
| | Iniciativa | 3.80 |
| Conciencia Social | Orientación al servicio | 4.07 |
| | Empatía | 3.57 |

| | | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|
| | Conciencia de la organización | 3.76 |
| Gestión de las Relaciones | Liderazgo | 4.11 |
| | Influencia | 4.03 |
| | Gestión de conflictos | 3.92 |
| | Catalizar cambios | 3.84 |
| | Trabajo en equipo | 3.84 |
| | Desarrollo de los demás | 4.00 |
| | Aprovechamiento de la diversidad | 3.92 |

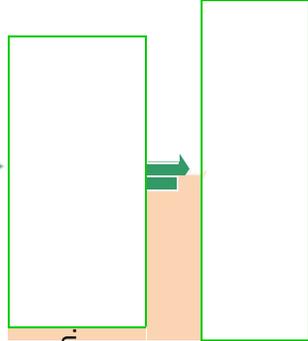
Anexo No. 8: Organigrama de la empresa



Anexo No. 9: Estructura del procedimiento de Investigación



Etapa IV:
Propuesta de
entrenamiento



Fase I: Planificación.

Paso 1: Propuesta de sesiones de trabajo en equipo por cada eje temático.

Paso 2: Diseño estructural de cada sesión de trabajo grupal.

Fase II: Presentación

Fase III: Aplicación

Fase IV: Resultados

Fase V:
Fundamentación de
la propuesta

Fase VI: Presentación de
los ejes temáticos

- Métodos y técnicas:**
- Intercambio y reflexión grupal
 - Técnicas participativas
 - Cuestionario de escucha activa
 - Test de identificación de emociones

(Ver Anexos del 11 al 15)

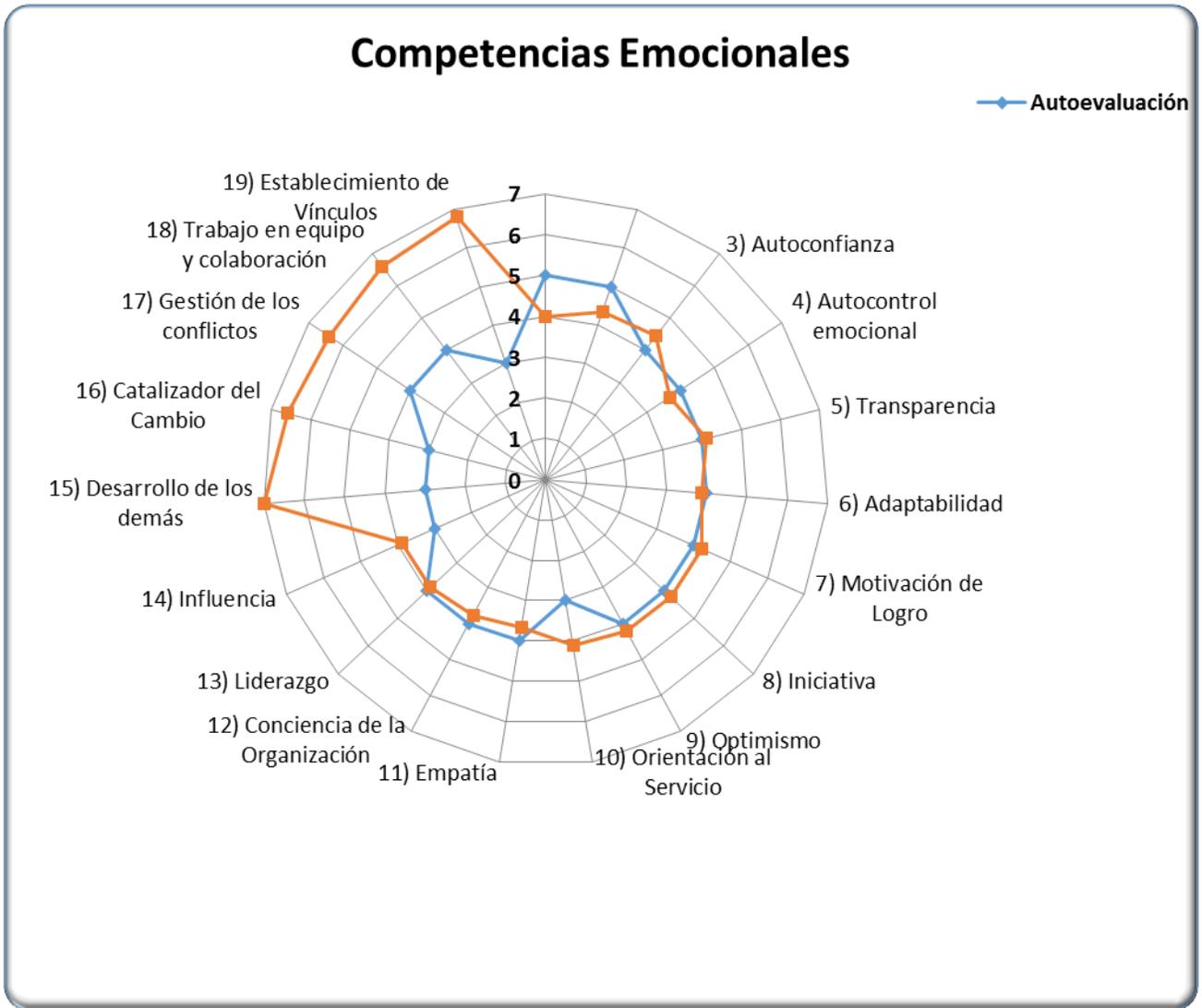
Anexo No. 10: Autorreporte de competencias (Lista Habilidades)

| |
|---|
| Cognitivas |
| Planificación |
| Organización |
| Control |
| Técnicas |
| Capacitación constante |
| Adecuado criterio de selección |
| Conocimientos técnicos generales de la actividad |
| Permanencia en el puesto |
| Disciplina tecnológica |
| Capacidad de gestión |
| Negociación efectiva |
| Seguimiento a las tareas |
| Mostrar autoridad |
| Utilización de Procedimientos, normas, disposiciones legales... |
| Profesionalidad |
| Exigencia y control de la calidad |
| Emocionales |
| Creatividad |
| Sinceridad y veracidad |
| Ser consecuente y sistemático |

| |
|---|
| Agilidad y rapidez |
| Nivel alto de comprensión |
| Mantener una constante comunicación con todos |
| Asumir una conducta optimista y entusiasta |
| Saber expresarse |
| Saber escuchar |
| Poder de convencimiento |
| Ser líder y promover cambios |
| Facilidad para persuadir y evitar conflictos |
| Capacidad de concentración |
| Poder de adaptabilidad a los cambios |
| Empatía |
| Flexibilidad según la situación |
| Mantener excelentes relaciones humanas |
| Trabajo en equipo |
| Reconocer los logros de los demás |
| Ser reflexivo |
| Tener criterio propio |
| Reconocer los errores |
| Respetar a todos aunque no se compartan los criterios |
| Saber controlar la ira |
| Ser ejemplo ante los demás |

| |
|----------------------------------|
| Autoestima |
| Motivación |
| Adecuado manejo del estrés |
| Saber administrar bien el tiempo |
| Autodesarrollo |
| Ser voluntarioso y talentoso |
| Tomar decisiones acertadas |
| Otras |
| Laboriosidad |
| Solidaridad |
| Humildad |
| Ser proactivo |
| Lealtad |

Anexo No. 11: Análisis de la Autoevaluación y Evaluación de terceros



Anexo No.12: Integración de los resultados por técnicas.

| Competencias | Lista de Habilidades | Inventario de IE en AL | Autoevaluación | Evaluación de terceros |
|----------------------------------|----------------------|------------------------|----------------|------------------------|
| Autoconciencia emocional | X | X | X | X |
| Autovaloración adecuada | | X | X | |
| Confianza en si mismo | | X | X | |
| Autocontrol emocional | | | | |
| Transparencia | | X | | |
| Adaptabilidad | X | X | X | X |
| Optimismo | X | | X | |
| Motivación de logro | X | X | X | X |
| Iniciativa | | | X | |
| Orientación al servicio | X | X | X | |
| Empatía | | | | |
| Conciencia de la organización | | | X | X |
| Liderazgo | | | | |
| Influencia | | X | X | |
| Gestión de conflictos | | | | |
| Catalizar cambios | | X | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| Desarrollo de los demás | | X | X | X |
| Aprovechamiento de la diversidad | | X | X | X |

Anexo No.13: “Una situación inconclusa...”

Este ejercicio consiste en darle a los sujetos una situación previamente elaborada con la temática o fin que el coordinador pretenda profundizar, se les pide a los participantes que imaginen y elaboren un final para la situación, final que deberán exponer ante el grupo.

Deberán tener en cuenta a la hora de elaborar el final de la situación o caso, determinadas preguntas que el coordinador dejará como guía del ejercicio, cómo por ejemplo:

- 1) ¿Qué elementos tendrías en cuenta para la toma de decisión?
- 2) Señala ventajas y desventajas de la situación.
- 3) ¿Qué aspectos pesan más según tu criterio, los profesionales, los afectivos o ambos?
- 4) ¿Cómo sueles negociar con tus subordinados este tipo de situación?

Anexo No. 14: Cuestionario de Escucha Activa.

Ejercicio simple para Autoevaluación de la capacidad de escucha

Cuestionario:

| | PREGUNTAS | SI | NO |
|---|--|----|----|
| 1 | Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo... | | |
| 2 | Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder | | |
| 3 | En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo... | | |
| 4 | ¡Mientras estoy escuchando, digo cosas como Ajá! Hum!... ¡Entiendo!... para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención... | | |
| 5 | Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa... siempre que las ayude en sus problemas... | | |
| 6 | Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano..? | | |
| 7 | Cuando una persona realmente enojada expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice “me entre por un oído y me salga por el otro” | | |
| 8 | Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla... | | |

| | | | |
|----|--|--|--|
| 9 | Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto... | | |
| 10 | Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas ininidad de veces, generalmente me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho... | | |
| 11 | El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que las palabras mismas... | | |
| 12 | Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse... | | |
| 13 | Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminaría hablándome durante horas..! | | |
| 14 | Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme... | | |
| 15 | Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer escucharla hasta que descargue toda la presión... | | |
| 16 | Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar... | | |
| 17 | Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta... | | |
| 18 | Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea...) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con otra persona... | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 19 | Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten.... | | |
| 20 | Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer... | | |

Evaluación

A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para

- 1) Escuchar sin interrumpir
- 2) Escuchar prestando 100% de atención
- 3) Escuchar más allá de las palabras
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar

1. Escuchar sin interrumpir... y menos contradecir...!

Preguntas 1, 5, 9, 13,17 – 1 punto por cada NO

| | |
|----------|--|
| 5 puntos | Ud. sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones. |
| 3-4 | A veces Ud. se pone a hablar encima de la otra persona... Si Ud. permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios |
| 0-2 | Ud. parece estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar... ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha? |

2. Escuchar prestando 100% de atención

Preguntas 2, 6, 10, 14,18 – 1 punto por cada NO

| | |
|----------|---|
| 5 puntos | Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelentes relaciones interpersonales. Felicitaciones! |
| 3-4 | Si lograra no desconcentrarse, Ud. lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios |
| 0-2 | Seguramente Ud. con frecuencia se encuentra diciendo... ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Reconozca que entender a las personas requiere el 100% de su atención..!!! |

3. Escuchar más allá de las palabras

Preguntas 3,7 – 1 punto por cada NO

Preguntas 11, 15,19 –1 punto por cada SI

| | |
|----------|---|
| 5 puntos | Ud. es un oyente empático... logra percibir cómo se sienten las personas con que habla... Ud. tiene la capacidad para entender y ayudar a las personas... |
| 3-4 | Ud. se da cuenta de cómo se sienten las personas... pero le da más peso al mensaje explícito... |
| 0-2 | Ud. no parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con que habla.. |

4. Escuchar incentivando al otro a profundizar

Preguntas 4, 8,12 – 1 punto por cada SI

Preguntas 16, 20 – 1 punto por cada NO

| | |
|----------|---|
| 5 puntos | Ud. hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar... Ud. logrará contactos muy satisfactorios.... |
| 3-4 | Ud. es un oyente activo... pero no está haciendo todo lo posible... |
| 0-2 | Ud. parece no querer involucrarse demasiado en sus contactos |

Anexo No. 15: Brevario de Liderazgo

1. **Ser responsable, a veces obliga a enojar a la gente.** El buen líder atiende el bienestar del grupo, pero tratar de caer bien a toda costa es señal de mediocridad. Recompensar a todos por igual sólo conseguirá que los únicos enojados sean los más creativos y eficientes.
2. **Cuando los trabajadores dejen de traernos los problemas, es el día que ya dejamos de ser líderes,** o porque ya no confía en nosotros, o lo que es peor, se convence de que ya no nos importa.
3. **No se deje empujar por expertos o por súper élites.** A menudo estos tienen gran base de datos, pero poco juicio. Los expertos se cruzan tanto entre sí, que producen hemofílicos que se desangran con el menor rasguño de la realidad.
4. **No dude en desafiar a los profesionales, aún en terrenos de ellos.** Alguien dijo que cuando tenemos un subordinado que siempre dice que sí, alguno de los dos sobras.
5. **Nunca descuide los detalles.** Cuando la mente de todos está cansada o distraída, el líder deberá estar doblemente alerta.
6. **Si no lo intenta, nunca sabrá si es posible.** Es mejor pedir perdón que pedir permiso.
7. **Siempre rasque por debajo de la superficie.** No lo evite solo porque sea desagradable lo que se encuentra.
8. La organización no es la que realmente logra algo, ni los planes, ni las teorías de administración. **El éxito de lo que emprendemos depende de la gente que participe.** Por eso, **solo atrayendo a los mejores se pueden alcanzar grandes logros.**
9. Organigramas y **títulos rimbombantes casi no sirven para nada, solo para impresionar,** pero después pueden hacer desinflar a la empresa.
10. **Nunca deje que su ego se identifique tanto con su puesto** que, si este desapareciera, su ego se iría con él.
11. **No caiga en estereotipos.** No persiga la última moda administrativa. Es la reflexión y el análisis multifactorial el que nos conducirá a la misión del grupo.

12. **El optimismo perpetuo multiplica geoméricamente las fuerzas.**
13. **Busque personas con inteligencia, valor y criterios, pero sobre todo con capacidad de prever el futuro.**
14. **El gran líder es casi siempre un simplificador**, que sabe argumentar y debatir para ofrecer una solución que todos puedan comprender.
15. **La probabilidad de éxito se encuentra en contar entre el 40 y el 70%** de la información. Teniendo una información dentro de estos por cientos, siga su intuición
16. **El poder y responsabilidad deben corresponder cada día más a quienes cultivan y cosechan y no a quienes lo cuentan y lo analizan.**
17. **Diviértase en su actividad.** No corra siempre hasta el agotamiento. **Cuando se haya ganado un descanso, tómelo, invierta tiempo en usted y en su familia.**
18. “Se manda en soledad”. Por mucho que se haga realidad la dirección participativa y la implicación de empleados, al final **“dirigir es decidir” y esto es función del líder.**
19. En última instancia **el liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible.**

Anexo No. 16: Cuestionario de Identificación de emociones.

Ante una problemática determinada que se expone, se le pide a los sujetos que respondan ciertas preguntas de reflexión:

1. ¿Ud. que haría ante esta situación?
2. ¿Qué emociones siente ante esta situación?
3. ¿Describa brevemente cómo son esas emociones que siente?
4. ¿Le resulta difícil comunicar estas emociones y expresarlas?
5. ¿Cree Ud. que podría pensar objetivamente pese a la situación?
6. ¿Cree Ud. que podría actuar adecuadamente antes esta situación?

Anexo No. 17: Anécdota del “Vuelo de los Gansos”

Cuando veas los Gansos emigrar, dirigiéndose hacia un lugar más cálido para pasar el invierno.....

FIJATE QUE VUELAN EN FORMA DE “V”

Tal vez te interese saber, por qué lo hacen de esa forma:

* Lo hacen porque al batir sus alas, cada pájaro produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él.

* Volando en “V” la bandada de gansos incrementa su poder de vuelo en un 71% en comparación con uno que vuela solo.

Las personas que comparten una Dirección Común y tienen sentido de Comunidad, pueden llegar a cumplir sus objetivos más fácil y rápidamente; PORQUE ayudándonos entre nosotros los logros son mayores.

Cada vez que un Ganso sale de la formación siente:

* Inmediatamente la resistencia del aire,

* Se da cuenta de la dificultad que presenta hacerlo solo y...Vuelve rápidamente a la formación para beneficiarse del compañero que va delante.

Si nos unimos y nos mantenemos junto a aquellos que van en nuestra misma dirección, EL ESFUERZO será más sencillo y más placentero alcanzar las metas.

Cuando **el Líder** de los Gansos **se cansa**, se pasa a uno de los lugares de atrás, y otra toma su lugar.

Los hombres obtenemos mejores resultados SI, NOS APOYAMOS en los momentos duros, SI, NOS RESPETAMOS compartiendo los problemas y los trabajos más difíciles.

Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.

Una Palabra de aliento a tiempo, ayuda, da fuerza, motiva, produce el mejor de los beneficios.

Finalmente, cuando un Ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos salen de la formación y lo siguen para apoyarlo y protegerlo.

Si nos mantenemos uno al lado del otro apoyándonos y acompañándonos, si hacemos realidad el espíritu de equipo, si pase a las diferencias PODEMOS CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO, para afrontar todo tipo de situaciones, si entendemos el verdadero valor de LA AMISTAD, si somos conscientes del sentimiento de COMPARTIR, la vida será más simple y el vuelo de los años más placenteros.