

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “RAFAEL URDANETA”
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POST-GRADO DE INVESTIGACIÓN
DIVISIÓN DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE LA PLATAFORMA DE PDVSA OCCIDENTE

Autor: Econ. Rafael Ramírez

Tutor: M.Sc. Yajaira Nucette

MARACAIBO, SEPTIEMBRE 2005

DERECHOS RESERVADOS

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL
PERSONAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN
DE LA PLATAFORMA DE PDVSA OCCIDENTE**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano **Rafael A. Ramírez**, para optar al Grado de Magíster en **Psicología Educacional**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Maracaibo, a los 09 días del mes de Septiembre del año 2005.

M.Sc. Yajaira Nucette

C.I. 7.629.094

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POST – GRADO DE INVESTIGACIÓN
DIVISIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL PERSONAL DE LA
GERENCIA DE GESTIÓN DE LA PLATAFORMA DE PDVSA OCCIDENTE

Autor: **Rafael A. Ramírez**

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Rafael Urdaneta, por el siguiente jurado, en la Ciudad de Maracaibo, a los _____ días del mes de _____ de 2005.

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

DEDICATORIA

Al Padre Universal, fuente de toda la belleza y perfección que nuestros ojos y limitado intelecto apenas alcanzan a vislumbrar.

A mi madre quien me enseñó la importancia del estudio a pesar de nunca haber estado en una escuela, ni haber aprendido a leer ni a escribir.

A mi padre quien nos dio su amor, sembrador de esperanzas en tiempos de sequía.

A mi hija Patricia un ser muy hermoso en todos los planos de su existencia.

A mi hija Sabrina un ser muy especial que me ha enseñado muchas cosas de la vida.

A mis amigos cultores de la música y del arte sencillo y hermoso que nace de las raíces de nuestro pueblo.

Al Pueblo de la Pitahaya, tierra de esperanza y amistad, de sol y viento marino en el corazón de la Península de Paraguaná.

AGRADECIMIENTOS

Al personal docente de la Maestría de Psicología Educacional de la Universidad Rafael Urdaneta por haberme brindado sus valiosos conocimientos con mucho entusiasmo, profesionalismo y sin reservas de ningún tipo.

Al personal administrativo de la División de Post-Grado de la Universidad, quienes hacen posible el cabal funcionamiento de la institución para que la misma pueda cumplir su objetivo de mejorar a nuestros educadores y así contribuir al engrandecimiento de la patria.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	xi
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	14
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	17
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
BASES TEÓRICAS	29
Inteligencia Emocional	29
Definición de Inteligencia Emocional	29
Áreas de Funcionamiento de la Inteligencia Emocional	32
Inteligencia Emocional en el Área Personal	33
Inteligencia Emocional en el Área Social	35
Aptitudes vinculadas a la Inteligencia Emocional en el Área Laboral	40

AUTOCONOCIMIENTO	42
Conciencia Emocional	42
Autoevaluación Precisa	44
Confianza en sí mismo	47
AUTORREGULACIÓN	50
Autodominio	50
Confianza	51
Innovación	53
Adaptabilidad	53
MOTIVACIÓN.....	56
Afán de Triunfo.....	56
Compromiso	57
Optimismo	61
EMPATÍA.....	61
Comprender a los demás	62
Ayudar a los demás.....	64
Orientación hacia el Servicio	65
HABILIDADES SOCIALES.....	67
Comunicación.....	67
Manejo de Conflictos.....	69
Liderazgo.....	69
Catalizador de Cambios	73

SISTEMA DE VARIABLES	75
Definición conceptual	75
Definición operacional	75
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
TIPO Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN	78
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	80
POBLACIÓN	81
TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	82
Validez y confiabilidad del instrumento.	83
ANÁLISIS DE LOS DATOS	85
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	85
CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	89
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Nivel de Inteligencia Emocional	88
Tabla N° 2. Nivel de Autoconocimiento.....	90
Tabla N° 3. Nivel de Autorregulación	92
Tabla N° 4. Nivel de Motivación	94
Tabla N° 5. Aptitud Personal.....	96
Tabla N° 6. Nivel de Empatía.....	98
Tabla N° 7. Nivel de Habilidades Sociales	100
Tabla N° 8. Comportamiento Social.....	102
Tabla N° 9. Nivel de Inteligencia Emocional según el Sexo del Personal....	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01. Encuesta sobre Inteligencia Emocional

Anexo N° 02. Conciencia Emocional

Anexo N° 03. Autoevaluación

Anexo N° 04. Confianza en sí mismo

Anexo N° 05. Autodominio

Anexo N° 06. Confiabilidad

Anexo N° 07. Innovación

Anexo N° 08. Adaptabilidad

Anexo N° 09. Afán de Triunfo

Anexo N° 10. Afán de Triunfo

Anexo N° 11. Optimismo

Anexo N° 12. Comprender a los demás

Anexo N° 13. Ayudar a los demás

Anexo N° 14. Orientación de Servicio

Anexo N° 15. Comunicación

Anexo N° 16. Manejo de Conflictos

Anexo N° 17. Liderazgo

Anexo N° 18. Catalizador de Cambios

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA EDUCACIONAL

RESUMEN

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE LA
PLATAFORMA DE PDVSA OCCIDENTE

Autor: Rafael Antonio Ramírez
Tutor. M.Sc. Yajaira Nucette
Fecha: Septiembre de 2005

La presente investigación tuvo como objetivo realizar una evaluación del nivel de inteligencia emocional del personal que labora en la Gerencia de Gestión de la Plataforma de la Organización de Automatización, Informática y Telecomunicaciones de Petróleos de Venezuela S.A. La metodología fue descriptiva, de campo, prospectiva y aplicada. La población estuvo compuesta por 40 trabajadores habiéndose aplicado un Censo Poblacional. Los datos fueron recabados con una escala tipo Likert. Los datos obtenidos fueron analizados con estadísticas descriptivas. Los resultados indicaron que el nivel de inteligencia emocional es medio alto, lo que implica que es media alta la capacidad que tienen estos trabajadores de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción. Este nivel medio alto se mantuvo tanto en las dimensiones de Aptitud Personal como de Comportamiento Social, inclusive en las subdimensiones de Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales. Se definieron los lineamientos psicológicos para contribuir al reforzamiento de la inteligencia emocional del personal evaluado. Las estrategias recomendadas apuntan a la realización talleres de Crecimiento Personal, Intervenciones Grupales, Intervenciones en Internalidad, Intervenciones en Orientación al Servicio y Talleres de Comunicación Asertiva.

Palabras Claves: Inteligencia Emocional

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO I

El Problema



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde tiempos remotos el ser humano se ha visto en la necesidad de aprender a sobrevivir a un medio ambiente inhóspito, poco favorable y algunas veces hasta peligroso. Fue esta necesidad de supervivencia, en primera instancia, la que impulsó al hombre a desarrollar nuevas habilidades e instrumentos tanto para defenderse de sus enemigos naturales así como para lograr su subsistencia y la de su familia. Es así como el hombre logra desarrollar sus habilidades para la caza, la pesca, la agricultura y la construcción. Paralelo al desarrollo de sus habilidades físicas y mentales, el hombre fue desarrollando sus habilidades emocionales. De acuerdo con la Fundación URANTIA (1993), por miles de años los hombres primitivos le tuvieron un temor supersticioso al fuego. El lograr superar estos temores y muchos otros le permitió al hombre llegar a utilizar el fuego y otras energías naturales. La importancia de estos avances del hombre en el manejo de las emociones es trascendental para su evolución a través de la historia. El solo dominio del fuego, por ejemplo, le permitió al hombre cocinar sus alimentos y así evitar múltiples enfermedades. De igual manera, la utilización del fuego le facilitó la construcción de herramientas y armas de metal, entre muchas otras cosas sumamente útiles para su supervivencia y desarrollo.

Desde hace muchos años ha existido la preocupación y el interés por definir, desarrollar y medir las competencias de los individuos en las diferentes áreas de la vida, pero con especial énfasis en el ámbito laboral, con la idea de mejorar el desempeño y la productividad en las organizaciones empresariales.

Según Robbins y Coulter (1996, Citado por Chiu Kai-ting), con el surgimiento de la Revolución Industrial en las postrimerías del Siglo XVIII, se generó un alto interés, tanto de parte de los empresarios como de los investigadores, en medir y mejorar la productividad de los trabajadores en las organizaciones. Según Goleman (1999) ya en los comienzos del siglo XX, con la obra de Taylor, se empieza a aplicar el conocimiento científico para mejorar la eficiencia y productividad en los procesos productivos. Para ello se analizaron los movimientos de mayor eficiencia mecánica que pudiese realizar el cuerpo de un trabajador. Por esta misma época se incorpora una medida de evaluación de la capacidad de la mente humana: el test del "Cociente Intelectual" (CI).

Hacia los años 60, con el desarrollo de las teorías de Freud, los expertos comenzaron a considerar los tests de personalidad, además del cociente intelectual, como mediciones básicas para determinar el potencial para el éxito en el trabajo. De acuerdo con Goleman (1999), estos tests adolecían de diversas fallas. Así, por ejemplo, los tests de personalidad

habían sido diseñados para diagnosticar trastornos psicológicos por lo que no eran aptos para preanunciar cual sería el desempeño de una persona en su empleo. Por otro lado, el Coeficiente Intelectual o de Inteligencia; como también se le conoce, no era un indicador fiable. A menudo, una persona con alto Cociente Intelectual tenía un rendimiento laboral pobre, mientras que aquellas personas con un Cociente Intelectual medio o moderado se desempeñaban de manera excelente.

Para el año 1973, los estudios de McClelland le comienzan a dar un orden a la polémica sobre el particular. Según McClelland, la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían para prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni su éxito en la vida. En cambio, él proponía que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguía a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo. Según Spencer y Spencer (1993), McClelland basó sus conclusiones en los estudios realizados en el Departamento de Estado Norteamericano a principios de los años 70, donde se le había pedido que evaluara las condiciones de los funcionarios sobresalientes del servicio exterior, esos jóvenes diplomáticos que representan a Estados Unidos en otros países. Las mediciones que se utilizaban para seleccionar a estas personas mantenían una correlación negativa con la medición de su

desempeño. Al McClelland entrevistar a los diplomáticos estrella, y compararlos con los que tenían un desempeño mediocre, las diferencias más reveladoras surgían de una serie de facultades humanas básicas que no medían los tests académicos ni de CI. Este conjunto de facultades que descubrió McClelland forman parte de lo que para ese momento se denominó competencias cardinales o genéricas y hoy en día se conoce como Inteligencia Emocional.

Los estudios de competitividad de las organizaciones a nivel internacional apuntan hacia la necesidad de potenciar el capital humano para lograr los cambios que exigen las nuevas condiciones imperantes a nivel mundial en las diferentes áreas del desarrollo económico y social. De acuerdo con Espíndola (2002) la imposición de modelos administrativos y de gestión de tecnología y de procesos, no ha sido suficiente para garantizar el desarrollo. De acuerdo con esta autora, los esfuerzos y las inversiones son insuficientes para garantizar la competitividad, ya que requieren cimentarse y dinamizarse por medio de los actores productivos, de personas con cualidad humana, capaces de asumir los retos productivos y sociales y de ser competentes.

En Venezuela, y de manera muy especial en su primera industria básica, la industria petrolera, se ha evidenciado la necesidad de elevar los niveles de competitividad del recurso humano como una forma de afrontar

los retos derivados de las exigencias del mercado internacional, las necesidades de alcanzar las metas de producción a corto, mediano y largo plazo y la necesidad de impulsar las transformaciones requeridas por el país en lo económico y en lo social.

Dentro de las competencias que se requiere desarrollar en el trabajador de la industria petrolera, la inteligencia emocional se convierte en una alternativa para lograr la actuación exitosa del personal, pues la misma es concebida por Goleman (1999) como una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes les rodean, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, creando hábitos mentales favorecedores de la propia productividad.

En el ámbito organizacional, cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía organizacional, pues ya no se compete solo con productos, sino con el uso efectivo de la gente, lo cual, de acuerdo con Shapiro (1997), se ha convertido en la premisa subyacente en toda preparación del personal de una organización.

Son retos de gran envergadura los que hoy en día enfrentan los países en desarrollo para hacer frente a la globalización y a los desequilibrios ambientales, económicos y sociales. Superar estos desequilibrios implica

mejorar la competitividad del recurso humano a todos los niveles y en todos los sectores de la sociedad. Existe hoy en día un amplio consenso entre los diferentes autores respecto a que la verdadera riqueza de las naciones está en su capital humano el cual es necesario desarrollar integralmente, tanto desde el punto de vista intelectual como desde el punto de vista humano.

En Venezuela se están llevando adelante muchas iniciativas para mejorar las competencias a todos los niveles de la sociedad, especialmente con el objetivo de incentivar la pequeña y mediana industria, y lograr la inserción de las capas menos favorecidas de la sociedad al mercado laboral, como un medio de lograr la reactivación económica del país y disminuir las inmensas brechas sociales existentes.

De igual manera existe un alto interés por parte del gobierno nacional en consolidar y fortalecer las industrias básicas y de manera muy especial la empresa petrolera, la cual es la que genera el mayor aporte de ingresos al fisco nacional.

En el caso de la industria petrolera venezolana, ésta atraviesa en estos momentos un proceso de cambios mayores tendentes a optimizar y expandir sus actividades de exploración y producción para poder así alcanzar las metas de crecimiento de los próximos años, y a la vez contribuir, de manera directa e indirecta, con el desarrollo socioeconómico del país.

Para ello la empresa cuenta con un gran contingente de personal joven con mucho potencial de desarrollo profesional, lo cual representa una fortaleza clave para llevar adelante los procesos de cambio requeridos. Ahora bien, impulsar la transformación de la empresa amerita el desarrollar las competencias del personal mediante planes agresivos de entrenamiento en las diferentes áreas de trabajo. Este desarrollo de las competencias requiere darse no sólo en el área de las competencias laborales o profesionales sino también, y de manera muy especial, en lo que se denominan las competencias genéricas o emocionales, o lo que se conoce más comúnmente con el nombre de inteligencia emocional.

Las competencias asociadas a la inteligencia emocional conforman el marco o estructura sobre la cual se soportan las competencias específicas o laborales para que exista una real efectividad en el desempeño en los diferentes ámbitos o roles que le corresponda asumir el individuo en la sociedad. De esta manera, son las competencias emocionales las que le permiten al individuo lograr la efectividad en su trabajo diario mediante un buen trabajo en equipo, una oportuna colaboración de los colegas para solucionar rápidamente los problemas, una fluida comunicación a todos los niveles y una alta motivación hacia el logro, entre otras características requeridas para un desempeño efectivo de las organizaciones.

Esta mejora sustancial de las competencias emocionales a todos los niveles será la que permitirá habilitar de manera efectiva la adopción de nuevas formas de gerencia, optimizar los procesos del negocio, potenciar el trabajo inter y multidisciplinario, incorporar en forma efectiva las nuevas tecnologías al proceso productivo.

La Organización de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT) es la responsable en PDVSA de proveer los servicios de computación y comunicación requeridos a todos los niveles de la empresa. Estos servicios abarcan desde la provisión y mantenimiento de la infraestructura de computación, automatización y telecomunicaciones requerida por el negocio, como lo correspondiente a las soluciones automatizadas encargadas de capturar, procesar, almacenar, recuperar y distribuir la información y los datos generados por los diferentes procesos de la empresa.

Dentro de la gama de servicios que presta AIT al negocio, uno de los más estratégicos es la atención integral a los diversos requerimientos que se generan en las diferentes áreas del negocio. Estos requerimientos son manejados, en primera instancia, por la Gerencia de Gestión de la Plataforma, la cual representa la “cara al cliente” de la Organización de AIT. Es por esta razón, que el personal perteneciente a esta organización requiere poseer un conjunto de competencias que les permita ser efectivos en su interacción con los diferentes clientes externos de la organización de

AIT, así como con los diferentes grupos internos que participan en los procesos asociados a la prestación de los servicios solicitados por las diferentes organizaciones de PDVSA Occidente.

En ocasiones los clientes de Gestión de la Plataforma han planteado quejas en relación con los servicios que le presta esta organización, particularmente en relación con los altos tiempos de respuesta a sus solicitudes de apoyo en la solución de problemas o en la atención a los requerimientos de suministro de equipos, repuestos, consumibles o de corrección de fallas en el hardware a su disposición, entre otros requerimientos. Estas situaciones son incompatibles con la visión de la organización de ser un centro de excelencia, de allí la necesidad de realizar estudios que permitan determinar donde están las deficiencias a los fines de implementar los correctivos necesarios. Debido al impacto que tienen los aspectos emocionales de los trabajadores en la calidad del servicio, tales como la motivación en las actividades que realizan, el interés en mejorar la calidad del trabajo, las relaciones de equipo de trabajo y la comunicación, se consideró el área de la inteligencia emocional como muy importante de considerar al momento de analizar las posibles causas de los problemas planteados. A pesar de la importancia de contar con altos niveles de inteligencia emocional para el éxito de las organizaciones, y de su repercusión sobre la calidad de vida del personal, en Venezuela no se han

realizado suficientes estudios, y más específicamente en la industria petrolera, que permitan detectar posibles fallas en el conjunto de destrezas socio-emocionales en el recurso humano que pudieran impactar la actuación del mismo en la organización.

Los efectos sobre la actuación del personal pudieran reflejarse en una disminución de la efectividad del rendimiento o desempeño laboral, pues una inadecuada interacción con el recurso humano puede, de acuerdo con Goleman (1999), generar dificultades en el proceso de emisión y acatamiento de instrucciones, afectando el alcance de las metas previstas.

Así mismo, esta situación pudiera afectar las relaciones de liderazgo interviniendo sobre la motivación y satisfacción del personal, pues Goleman (1999) vincula estas acciones al desarrollo de la internalidad y búsqueda del logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, los cambios generados en la industria a raíz del paro petrolero acaecido a fines del año 2001, ha generado transformaciones mayores a todos los niveles de la empresa, tales como cambios organizacionales, nuevos procesos de trabajo, integración de la empresa al desarrollo económico y social sustentable de la nación, entre otros. Todos estos cambios buscan optimizar las operaciones de la empresa con el objetivo de satisfacer las exigencias más altas en cuanto a niveles de

producción, explotación de yacimientos maduros, instalaciones con altas necesidades de mantenimiento correctivo y una gran cantidad de personal nuevo en la industria; entre otros.

Todos los cambios mencionados pueden verse afectados por diversos factores cognitivos, afectivos y conductuales, razón por la cual un alto nivel de inteligencia emocional en el recurso humano se considera un factor crítico para poder lograr con éxito la adaptación a dichos cambios y mejorar los niveles de la desempeño del personal.

Por las razones expuestas se recomendó a la Unidad de Recursos Humanos de la Organización de AIT realizar un estudio que permitiese determinar el nivel de inteligencia emocional del personal de la Gerencia de Gestión de la Plataforma. El estudio en cuestión vendría a complementar los estudios de detección de necesidades de adiestramiento realizados en esta área, lo cual permitiría proponer estrategias y acciones debidamente sustentadas para corregir las brechas detectadas en las competencias genéricas asociadas.

La recomendación hecha a la Unidad de Recursos Humanos de AIT está fundamentada teóricamente en los trabajos de Goleman (1999) quien afirma que un bajo nivel de inteligencia emocional en el personal de las organizaciones se relaciona con una ejecución connotada por el fracaso en

las gestión empresarial, por lo cual se reconoce que la ausencia de datos confiables sobre la inteligencia emocional impide contar con la información que permita introducir las mejoras necesarias para contar con un recurso humano de alto nivel en cuanto a competencias psicológicas en sus cargos laborales.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente cabe la formulación del siguiente problema de estudio:

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de la Organización de Automatización, Informática y Telecomunicaciones de Petróleos de Venezuela S.A. en el área de Occidente?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar el nivel de inteligencia emocional en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de la organización de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT) de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de autoconocimiento en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de AIT.
- Identificar el nivel de motivación en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de AIT.
- Describir el nivel de empatía en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de AIT.
- Establecer el nivel de habilidades sociales en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de AIT.
- Determinar el nivel de inteligencia emocional de acuerdo al sexo del trabajador.
- Recomendar estrategias y acciones pertinentes para el cierre de brechas en inteligencia emocional en el personal perteneciente a la Gerencia de Gestión de la Plataforma de PDVSA Occidente.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Existe en la Gerencia de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT) de Petróleos de Venezuela S.A. la imperiosa necesidad de acelerar el desarrollo de las competencias de todo el personal que labora en esta

organización para poder enfrentar los retos en el corto, mediano y largo plazo que le impone la corporación y el país. En estos momentos, la organización de AIT requiere pasar de ser una organización proveedora de servicios a ser un ente habilitador del proceso de transformación del negocio. Para ello es necesario contar con un personal debidamente capacitado y motivado para entender la problemática existente en los procesos medulares del negocio y visualizar las oportunidades de optimización de los mismos incorporando en forma proactiva las mejores tecnologías y prácticas de clase mundial en materia de tecnología de información, automatización y telecomunicaciones.

La tecnología y las mejores prácticas por si solas no son suficientes para lograr una organización de excelencia. Es necesario contar con un personal debidamente motivado, que comparta un conjunto de valores fundamentales y dispongan de unas habilidades personales que les permitan funcionar eficazmente en las diferentes facetas de su vida personal y profesional.

Este trabajo ofrece la posibilidad de evaluar los niveles de inteligencia emocional de la organización y apoyar los esfuerzos actuales por lograr un recurso humano competente que enfoque de manera integral su gestión operativa y funcional enmarcados dentro los objetivos estratégicos de la empresa.

Además de lo mencionado, este trabajo implica para la organización de Gestión de la Plataforma, en primer lugar, un diagnóstico de su población, lo cual sirve de apoyo para introducir una toma de decisiones oportuna que se materialice en acciones correctivas para optimizar el desarrollo de las habilidades emocionales y de liderazgo del personal. En este sentido, este trabajo tiene un valor práctico, ya que permite conocer la inteligencia emocional, lo cual amplía las posibilidades de introducir talleres de entrenamiento y desarrollo del recurso humano de la organización para facilitar el logro de las metas de la empresa.

De igual manera, este entrenamiento beneficiaría el desarrollo socio afectivo de los trabajadores que participen en dichas actividades, mejorando así su calidad de vida e incentivando la aplicación de competencias psicológicas en las tareas laborales, todo lo cual puede repercutir favorablemente sobre el desempeño laboral.

A nivel social es importante realizar estudios sobre la inteligencia emocional en la población, pues esto representa una variable que no solo afecta el dominio empresarial, sino también el crecimiento personal y el desarrollo psicológico de los individuos en general, por lo que, todos los beneficios derivados de la investigación apoyan el crecimiento personal de las comunidades y la sociedad en general.

Finalmente, el presente trabajo le permitirá al investigador poner en práctica el rol de consultor del psicólogo educacional, al poder hacer uso de las teorías manejadas en la maestría para, trabajando con un equipo multidisciplinario, elevar el nivel de calidad en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de diagnóstico de competencias y establecimiento de estrategias y acciones para mejorar los planes y la ejecución del adiestramiento en la organización de AIT en PDVSA.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio se evaluó la inteligencia emocional con el propósito fundamental de ejecutar un diagnóstico de la variable y proponer una estrategia de entrenamiento para fortalecer esta área en la Gerencia de Gestión de la Plataforma en la Gerencia de Automatización, Informática y Telecomunicaciones de Petróleos de Venezuela S.A. en la región de Occidente.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio se realizó en la Gerencia de Gestión de la Plataforma, perteneciente a la organización de Automatización, informática y Telecomunicaciones de la empresa Petróleos de Venezuela S.A. ubicada en la Ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, durante el periodo comprendido entre Noviembre de 2004 y Julio de 2005.

Se basó en los planteamientos de la psicología educacional y la psicología industrial dentro de lo que concierne al comportamiento organizacional, enfocando los aspectos sobre inteligencia emocional en el área empresarial formulados por Goleman (1999) quien es el autor de la teoría sobre la inteligencia emocional en general y la inteligencia emocional en las organizaciones empresariales.

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO II

Marca Teórica



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En esta parte de la tesis se hace referencia a investigaciones publicadas que abordan la variable inteligencia emocional y que constituyen antecedentes relevantes para la presente investigación.

Rincón (2001) realizó un estudio titulado “La Inteligencia Emocional en el Personal Profesional y Técnico. Esta investigación estuvo dirigida a evaluar la inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa TIVENCA, empresa consultora de ingeniería. La metodología fue descriptiva, de campo, prospectiva y aplicada. La población estuvo comprendida por 127 trabajadores aplicándose un censo poblacional. Los datos fueron recabados con una escala tipo Likert, que contaba de validez de contenido y una confiabilidad de 0.9. Los datos obtenidos fueron analizados con estadísticas descriptivas. De este estudio se concluyó que los trabajadores de esta empresa poseen un nivel de inteligencia emocional medio alto. En el trabajo se generó un conjunto de recomendaciones tendentes a reforzar el nivel de inteligencia emocional en el personal.

El trabajo mencionado pone de manifiesto la importancia de la variable en el personal profesional y técnico lo cual es de alto interés para efectos del estudio del personal profesional y técnico que labora en la organización Gestión de la Plataforma de PDVSA.

Requena (1998) desarrolló un trabajo de investigación titulado “La inteligencia emocional de la gerencia y la productividad en la Pyme del Estado Zulia”. Este trabajo tuvo como objetivo estudiar el grado de inteligencia emocional de la gerencia general y de primera línea de las pequeñas y medianas empresas del Estado Zulia y sus efectos en la productividad organizacional. La investigación realizada fue descriptiva, de campo, aplicada y prospectiva. El diseño de la investigación fue no experimental.

En cuanto a la población objeto del estudio, la misma estuvo compuesta por 96 gerentes pertenecientes a 22 empresas del Estado Zulia. Se seleccionó una muestra de 49 individuos con un margen de error del 10 por ciento. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario diseñado por el autor con base en el test de Ryback de cociente emocional del ejecutivo (TRCEE), los tests de inteligencia emocional de Brockert y Braun, el test de cociente emocional de Martineaud y Engelhart, el cuadro de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf y la norma Covenin Nro 1980; “Capacidad para mejorar la productividad”.

Se analizaron e interpretaron los datos obtenidos utilizando para ello estadísticas descriptivas. Los resultados obtenidos fueron presentados utilizando tablas y gráficos de frecuencia porcentual. Las conclusiones y recomendaciones generadas en base a los resultados del estudio destacan la importancia del correcto manejo de las emociones por parte del gerente lo cual le lleva a encontrar soluciones acertadas y rápidas para afrontar problemas relacionados con el personal.

De acuerdo con el estudio realizado, la productividad del personal está asociada con la Inteligencia Emocional. Esto demuestra que esta variable es pertinente al realizar estudios de desempeño en el ámbito organizacional, lo cual es el interés fundamental en el estudio a realizar en la organización Gestión de la Plataforma de Petróleos de Venezuela (PDVSA).

En relación con esta materia, Valle (1998) realizó un estudio titulado “Relación entre Inteligencia Emocional y Rendimiento Laboral”. El objetivo de la investigación fue el de determinar la relación entre el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores y la valoración del desempeño de los mismos. El tipo de investigación fue descriptiva y prospectiva. Se analizó a la población de trabajadores de cuatro empresas industriales, haciendo un censo del personal.

Los datos fueron obtenidos con el empleo del Inventario de Inteligencia Emocional de Baron (1997). La información obtenida se analizó con estadísticas correlacionales. Los resultados indicaron que a un mayor nivel de inteligencia emocional se obtiene un mejor desempeño en el personal.

Se concluyó que el nivel de inteligencia emocional era promedio en el personal, encontrándose necesario aplicar estrategias para mejorar la misma y favorecer las metas laborales.

Este estudio permite visualizar la importancia que tiene la evaluación de la inteligencia emocional como variable del personal, lo cual corresponde al propósito de este estudio a fin de identificar lineamientos de acción que aporten valor organizacional.

Pérez (2000) llevó a cabo un estudio titulado “Inteligencia Emocional y Estrés Laboral en supervisores, subgerentes y gerentes que laboran en diferentes entidades bancarias de Maracaibo”. Su propósito se centró en analizar el nivel de inteligencia emocional en los trabajadores de la empresa. La investigación fue de campo, con diseño no experimental de tipo transeccional - correlacional, y su propósito fue determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el estrés laboral en supervisores, subgerentes y gerentes que laboraban para el momento del estudio en las

entidades bancarias de Maracaibo.

El muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, se aplicaron dos instrumentos, el Test de inteligencia Emocional de Zuleta y la Escala de Estrés en el trabajo de Salom de Bustamante y Romero García, validadas por el Centro de investigaciones de la Universidad de los Andes (1996) y con una confiabilidad de 0.81, se llevo a cabo el análisis estadístico utilizando una prueba no paramétrica; Rho de Spearman, a un nivel de 0.05 y análisis con medidas de tendencia central y de dispersión.

Los resultados indican que existen correlaciones significativas, positivas y moderadas entre motivación y estrés laboral, relaciones interpersonales y estrés laboral; correlaciones significativas, bajas y negativas entre autocontrol e interferencia en el desempeño, y autocontrol con estrés laboral. Estas correlaciones demuestran que si existe relación entre ambas variables.

Esta investigación permitió visualizar que la inteligencia emocional puede estar relacionada con el estrés en el trabajo, lo cual implica que su nivel interviene sobre el comportamiento psicológico del personal en una variable vinculada a la actuación en el trabajo; siendo pertinente para este estudio en cuanto revela efectos de la inteligencia emocional sobre la labor del personal.

Por su parte, Socorro (1999) realizó un estudio titulado “Inteligencia Emocional del Personal de las Empresas Industriales de Madrid”; el cual tuvo como objetivo evaluar la inteligencia emocional del personal que labora en las empresas industriales de la ciudad de Madrid. Para este trabajo se utilizó una metodología descriptiva, de campo, con diseño no experimental. Se seleccionó una muestra representativa aleatoria y probabilística del personal, tomando como referencia las empresas metalmecánicas. La muestra quedó integrada por 1500 trabajadores de ambos sexos a quienes se les aplicó el Inventario de Inteligencia Emocional de Baron (1997). Los datos obtenidos fueron analizados con el apoyo de estadísticas descriptivas. Los resultados obtenidos permitieron determinar que es alta la inteligencia emocional del personal de la empresa industrial. De acuerdo con los indicadores utilizados, el nivel de relación del personal con el medio ambiente, su capacidad de empatía, autoconocimiento y autorrevelación eran suficientemente altos como para facilitar el cumplimiento de sus labores con éxito.

Esta investigación puso de manifiesto la importancia de tomar en consideración la variable inteligencia emocional la cual es estudiada en el presente trabajo.

Por otro lado, Carballo (1999) realizó un estudio titulado: “Inteligencia Emocional en los Profesionales de la Salud”. Este trabajo de investigación tuvo como propósito evaluar el comportamiento de la inteligencia emocional

en los profesionales que laboran en el sector salud de la ciudad de Caracas. Se utilizó un tipo de estudio descriptivo de campo, con diseño no experimental. Se seleccionó una muestra no probabilística de enfermeras y médicos de hospitales públicos. Se les aplicó una encuesta elaborada especialmente para este estudio, la cual fue validada por expertos con una estimación de confiabilidad de 0.92.

Los resultados pusieron de manifiesto que es alta la inteligencia emocional en este personal. Esto les facilita la automotivación por sus labores y una adecuada relación con el entorno laboral. El estudio determinó que la inteligencia emocional está relacionada con la buena ejecución de sus labores; sin embargo, se manifestó la conveniencia de llevar a cabo acciones con el objetivo de reforzar la misma.

En este sentido, en el estudio se puso de manifiesto la importancia que tiene la inteligencia emocional en el desarrollo y mantenimiento de relaciones laborales armoniosas, siendo prioritario contar con niveles de motivación y empatía en las relaciones laborales, tal como se pretende evaluar para este trabajo en la empresa PDVSA, donde se han detectado algunos problemas en relación con la satisfacción de los clientes, y por ende en el desempeño del personal de la organización de Gestión de la Plataforma.

Por su parte, Galindo (2000) realizó un estudio titulado: “Efectos de la Inteligencia Emocional en la Actuación Laboral”. Su objetivo fue describir los distintos niveles de inteligencia emocional sobre la actuación del personal. Para ello, empleó una metodología explicativa de campo con diseño experimental. La población estuvo compuesta por tres grupos de trabajadores previamente clasificado en grupos de alto, medio y bajo nivel de inteligencia emocional, a quienes se les asignó a los grupos en forma intencional. Se aplicó un cuestionario de inteligencia emocional y una escala de actuación, ambas construidas basadas en la opinión de expertos y obtenidas su confiabilidad a través del método test-retest, con coeficientes de 0.85 y 0.97 respectivamente. Los datos obtenidos fueron analizados con estadísticas descriptivas e inferenciales.

Se concluye que existe un efecto significativo de la inteligencia emocional sobre la actuación laboral, indicándose que a medida que aumenta la inteligencia emocional existen mayores oportunidades de un desempeño laboral eficiente.

Esta investigación indica que la inteligencia emocional representa una variable interviniente sobre el rendimiento del personal, lo cual se vincula con el alcance de las metas laborales, siendo por ello especialmente importante para el caso de este trabajo el cual se enfoca a analizar la variable en la organización Gestión de la Plataforma de la empresa PDVSA.

Por otro lado, Gherman (2000) realizó una investigación denominada: “Desarrollo de la Inteligencia Emocional”. Este trabajo tuvo como objetivo realizar un análisis documental de la evolución de las teorías sobre inteligencia emocional. Para dicha investigación se empleó un tipo de investigación documental, con corte bibliográfico. Para el trabajo en cuestión se analizaron las publicaciones realizadas por Goleman y Shapiro como representantes fundamentales de la teoría. Los datos obtenidos fueron presentados con análisis de contenido.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que aún cuando son muchos los autores que han escrito sobre inteligencia emocional, solamente Goleman y Shapiro centran la atención de los lectores por contar con unos trabajos que explican con detalle la evolución de la variable y la ubica en un contexto teórico definido dentro del campo personal y laboral del individuo, considerándose los restantes autores como aportes al desarrollo de la misma.

La investigación realizada destacó que los autores antes mencionados se consideran básicos para este trabajo, en tanto que son quienes han desarrollado el conjunto de conocimientos más actualizado relativos a la variable.

Los resultados señalados en los trabajos anteriores conducen a reconocer la importancia de la variable inteligencia emocional en el ámbito organizacional, lo cual apoya la realización de esta investigación la cual tiene por objetivo determinar el nivel de inteligencia emocional en el personal que trabaja en la organización Gestión de la Plataforma en la empresa PDVSA en la región occidental del país.

BASES TEÓRICAS

En esta parte se desarrollan las bases teóricas de los diferentes aspectos relacionados con la inteligencia emocional, la cual es la variable objeto de estudio en el presente trabajo.

Inteligencia Emocional

En referencia a la inteligencia emocional, se analiza y discute su definición, bases neurológicas, áreas de funcionamiento y aptitudes vinculadas a la inteligencia emocional.

Definición de Inteligencia Emocional

Son diversos los autores que han estudiado la inteligencia como un componente del ser humano que va más allá del concepto tradicional enfocado hacia la habilidad con las matemáticas y la lingüística usualmente medido a través del coeficiente de inteligencia (CI). Los trabajos pioneros en

el área fueron los desarrollados por Gardner (1983) relacionados con lo que denominó las inteligencias múltiples. De acuerdo con Martín y Boeck (1998) dos de las siete inteligencias consideradas por Gardner, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, están relacionadas con el conocimiento de uno mismo y la sensibilidad frente a otros, y las mismas fueron consideradas por Gardner como una forma de inteligencia más amplia destinadas a asumir el control sobre las inteligencias de “orden primario”.

Por su parte, Salovey y Mayer (1997) son los primeros en acuñar el término inteligencia emocional. Partiendo de los trabajos de Gardner, definen inteligencia emocional como la capacidad que tiene el individuo de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción. (Citados por Goleman, 1999).

Para Simmons y Simmons (1998) la inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona que dirigen su conducta visible. De acuerdo con estos autores las habilidades mentales y físicas nos indican lo que puede hacer la persona, pero la inteligencia emocional de la misma es la que determina lo que ella hace y lo que hará.

Por su parte, Uzcátegui (1998) define la inteligencia emocional como el conocimiento, que luego se transforma en capacidad socio afectiva que facilita al individuo utilizar las emociones sin que produzcan molestia o dificultad social. Como circuito cerebral, es la conexión que se establece entre el cerebro emocional o sistema límbico y el sistema racional o inteligente. Como sistema interactivo, comprende la activación que se logra del sistema emocional y la inteligencia para que las respuestas emocionales de un individuo activen de manera favorable a otra persona.

Ryback (1998) afirma, que la mejor manera de definir la inteligencia emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de una manera impulsiva irreflexiva, obrando en vez de ello con la receptividad, con autenticidad y con sinceridad.

Para Goleman (1999) la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Este mismo autor indica que la inteligencia emocional permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan, dándole una atención progresiva a los propios estados

internos. En esta conciencia autorreflexiva, la mente observa e investiga la experiencia misma; incluidas las emociones. La conciencia de si mismo, es una forma neutra que conserva la autorreflexión, incluso en medio de emociones turbulentas. La autoobservación permite una conciencia ecuánime de sentimientos apasionados y turbulentos.

Por último, Sanz (2002) define la inteligencia emocional como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir la gratificación, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia se interfiera con nuestras facultades racionales, de “empatizar” y confiar en los otros.

Para el caso de este estudio, se analiza la inteligencia emocional fundamentándonos en los estudios realizados por Goleman (1999) por ser éste el autor que ha hecho los mayores aportes al análisis de la variable bajo un enfoque no sólo desde el punto de vista del individuo sino también desde el punto de vista organizacional.

Áreas de Funcionamiento de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional se relaciona con diversas áreas del desarrollo y comportamiento del individuo, las cuales se explican seguidamente:

Inteligencia Emocional en el Área Personal

Goleman (1995) afirma que en cierto sentido, el ser humano tiene dos cerebros, dos mentes y dos clases de inteligencia: la racional y la emocional. Nuestro desempeño en la vida está determinado por ambos. Estas dos formas fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir la vida mental del individuo. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que el individuo es típicamente consciente: más destacada en cuanto a la conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a éste existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso: la mente emocional.

De acuerdo con Goleman (1995) existe un declive constante en el índice del control racional y el emocional sobre la mente; cuanto más intenso es el sentimiento más dominante se vuelve la mente emocional, y mas ineficaz la racional. Esta es una combinación que parece surgir de la ventaja evolutiva de que las emociones y las intuiciones guían la respuesta instantánea en situaciones en las que la vida propia está en peligro.

Plantea Goleman (1995), que estas dos mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiar al individuo por el mundo. Por lo general, existe un equilibrio entre la mente emocional y racional. En el que

la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y la racional depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones.

Sin embargo, ambas mentes son facultades semi-independientes y cada una refleja la operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro. Estas dos mentes se encuentran coordinadas, los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y viceversa, sin embargo, cuando aparecen las pasiones la balanza se inclina, que es la mente emocional la que domina y aplasta la mente racional.

Por su parte, Shapiro (1997) señala que, los seres humanos tienen la capacidad de inventar y controlar sus emociones, simplemente a través del pensamiento. El desarrollo de la neocorteza, la parte del cerebro que controla el lenguaje y el pensamiento lógico, permite tener pensamientos sobre los sentimientos.

La capacidad de los seres humanos para engañarse a si mismos es casi ilimitada, por lo cual se desarrolla el pensamiento orientado hacia la realidad como elemento esencial. El cerebro emocional parece tener la capacidad de defenderse del cerebro lógico y como consecuencia el individuo está continuamente haciendo cosas que no debería hacer. El hecho de enseñarle a la gente a cambiar su forma de pensar puede realmente modificar la química del cerebro, utilizando métodos que permiten

modificaciones de conducta, cambiando los vínculos entre lo que se piensa y lo que se hace, respetando los principios generales de la psicología de la conducta.

Según Shapiro (1997), los pensamientos influyen en los sentimientos y comportamientos, los investigadores descubrieron una variación asombrosa en la forma en que los niños utilizan su capacidad para hablarse íntimamente. Estas diferencias pueden ser un elemento decisivo para el funcionamiento mental.

Como se evidencia, en el área personal existen características deseables de la inteligencia emocional, denotándose la importancia de su desarrollo, considerándose el desarrollo personal como fundamental pues se relaciona con las habilidades psicológicas y sociales en este estudio.

Inteligencia Emocional en el Área Social

Goleman (1995), señala que la capacidad de conocer los sentimientos de otro y de actuar para modelar esos sentimientos y ser capaz de manejar las emociones de otros es la esencia del arte de mantener relaciones. Para manifestar este poder interpersonal, primero se deben alcanzar parámetros de autodominio, que implica la habilidad de aliviar la propia ira y aflicción, los impulsos y la excitación.

El mismo autor explica que estas son las capacidades que contribuyen a la eficacia en el trato con los demás; aquí el déficit conduce a la ineptitud en el mundo social, a los desastres interpersonales repetidos. En efecto es precisamente la ausencia de estas habilidades lo que puede hacer que incluso los más brillantes intelectualmente fracasen en sus relaciones, apareciendo como arrogantes, desagradables o insensibles. Estas habilidades sociales le permiten al individuo dar forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en las relaciones internas, persuadir e influir, así como tranquilizar a los demás.

Al respecto, Salas (1996) señala que el atraso psicosocial es una característica cada vez más de un número mayor de personas que usan en sus vidas diarias los recursos generados por la ciencia y la tecnología, pues siguen pensando de manera poco científica en sus vidas personales.

Se considera apropiado que las personas eduquen su sentido común, es decir, mejoren su capacidad para resolver problemas prácticos, cotidianos en especial sus relaciones humanas.

Esa educación facilitará la comprensión y la solución de una gran cantidad de situaciones que tienden a generar conflictos interpersonales e incluso, internacionales. Problemas como la depresión, la angustia, el racismo, la xenofobia, el divorcio, el abuso de drogas, el maltrato infantil, las

guerras, entre otras, comparten entre si la influencia destructiva de creencias irracionales, de malos manejos emocionales y de la falta de hábitos conductuales apropiados.

Explica el autor que afortunadamente, la naturaleza humana da un amplio margen para perfeccionar las facultades, pues la inteligencia social comprende una gran variedad de conocimientos y habilidades que se aprenden y mejoran con la práctica perseverante hasta que se vuelven algo natural. Todo se concentra principalmente en la posibilidad de mejorar la forma de conciencia de la realidad, así como en reafirmar las habilidades de razonamiento aplicadas a situaciones interpersonales de la vida diaria, especialmente en aquellas donde el individuo se siente emocionalmente involucrado.

Shapiro (1997) afirma que el proceso de socialización comienza con una combinación del temperamento heredado y su reacción ante el, sin embargo existen factores ambientales que también afectarían la reacción social y variarían considerablemente la capacidad de respuesta, adaptación y persistencia del individuo.

Agrega el mismo autor, que con frecuencia no se dan cuenta de que casi al comienzo de su desarrollo los individuos se vuelven socialmente consistentes y sensibles a los matices sociales, el individuo es capaz de

intercambiar de manera sutil su interés por los otros. Este tipo de sensibilidad social aparece con mayor regularidad cuando el individuo experimenta un número creciente de interacciones satisfactorias con su núcleo familiar.

Según el autor antes mencionado, existen cuatro capacidades que se identifican como componentes de la inteligencia interpersonal, entre estas se encuentran:

1. Organización de grupos: esencial en un líder, esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas.
2. Negociación de soluciones: es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado.
3. Conexión personal: el de la empatía y la conexión, éstas hacen que resulte fácil participar en un encuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y las preocupaciones de la gente. Estas personas son ideales para el trabajo en equipo. Son esposas(os) confiables, buenos amigos o socios comerciales, buenos vendedores o administradores, y pueden ser excelentes maestros.

4. Análisis social: ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de la gente. Este conocimiento de cómo se sienten los demás puede conducir a una fácil intimidad o sentido de compenetración. Tomadas en conjunto, estas habilidades son la materia del refinamiento interpersonal, los ingredientes necesarios del encanto, el éxito social e incluso el carisma.

Aquellos que son expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas fácilmente, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, dirigir, organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana. Son la clase de personas con las que los demás quieren estar porque resultan emocionalmente enriquecedores. Estas habilidades interpersonales se basan en otras inteligencias emocionales. Las personas que causan una excelente impresión social, son expertas en dominar su propia expresión de las emociones, están finamente sintonizadas con las reacciones de los demás, y son capaces de sintonizar continuamente su desempeño social, adaptándolo para asegurarse de lograr el efecto deseado.

Sin embargo, estas habilidades interpersonales no están equilibradas por un astuto estudio de las propias necesidades y sentimientos y como

satisfacerlos, pueden conducir a un éxito social vacío, una popularidad ganada a costa de la verdadera satisfacción propia, convirtiéndolos en camaleones sociales, a los cuales no les importa en lo mas mínimo decir una cosa y hacer otra, si se les permite ganarse a la aprobación social. Simplemente viven con las discrepancias existentes entre su rostro público y su realidad privada.

Aptitudes vinculadas a la Inteligencia Emocional en el Área Laboral

Goleman (1999) refiere que una aptitud es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo. Existen dos niveles de aptitud laboral y, por lo tanto, dos tipos de modelos para la aptitud laboral. Uno evalúa las competencias básicas, las que se necesitan a fin de cumplir con las tareas asociadas con un determinado puesto. El otro tipo de modelo describe las aptitudes distintivas, las que destacan a los trabajadores estelares de los comunes. Son las que necesita la persona ya empleada a fin de desempeñarse de un modo excelente.

El mismo autor indica que otro aspecto es la gran división de aptitudes las cuales están asociadas con la cognición y con la emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o la

pericia técnica. Otras combinan el pensamiento y el sentimiento: son las denominadas “aptitudes emocionales”. Todas las aptitudes emocionales involucran algún grado de habilidad en el reino del sentimiento, junto con los elementos cognitivos que estén en juego.

Agrega Goleman (1999) que una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de si mismo, motivación, autorregulación, empatía y destrezas para las relaciones. La aptitud emocional muestra que proporción de ese potencial se ha traducido a las facultades que se aplican en el trabajo.

Explica Goleman (1999) que una elevada inteligencia emocional, por si sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que se tiene un excelente potencial para adquirirlas. Esas facultades de inteligencia emocional subyacentes son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo.

En la definición de inteligencia emocional, Goleman (1999) considera cinco aptitudes emocionales, que comprenden el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, que son

las que determinan el manejo de las emociones y relaciones con el entorno, las cuales se explican a continuación:

AUTOCONOCIMIENTO: El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Goleman (1999) refiere que la intuición y las corazonadas derivan de la facultad de percibir los mensajes del depósito interno de memoria emocional de cada individuo, el propio reservorio de sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el fondo del conocimiento del individuo mismo, y este conocimiento es la base vital de tres aptitudes emocionales:

Conciencia Emocional: La conciencia emocional es básicamente reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas dotadas de esta aptitud conocen las emociones que experimentan y por qué; perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen; reconocen que efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño; y conocen sus valores y metas, y se guían por ellos.

La conciencia permite al individuo tener una guía para afinar todo tipo de desempeño laboral, manejar sus propios sentimientos rebeldes, mantenerse motivado, captando debidamente los sentimientos de quienes lo rodean y desarrollando habilidades sociales relacionadas con el trabajo,

incluidas las que resultan esenciales en el liderazgo y en el trabajo en equipo.

Goleman (1999) asevera que la conciencia emocional comienza sintonizando el torrente de sensaciones que está presente siempre en el individuo, y reconociendo de que modo esas emociones dan forma a lo que se percibe, piensa y hace, la persona que se destaca en esta aptitud tiene conciencia de sus emociones en cualquier momento dado; a menudo, sabe como se manifiestan en lo físico, es capaz de articular esos sentimientos y, además, expresarlos socialmente de manera adecuada.

Las personas que no conocen sus sentimientos se encuentran en tremenda desventaja. En cierto sentido son analfabetos emocionales, ajenos a un reino de la realidad que es crucial para triunfar en la vida como un todo, por no incluir solo el trabajo.

En algunos esa “falta de oído” emocional se presenta como ignorancia de los mensajes que el cuerpo trata de enviarles (bajo la forma de jaquecas crónicas, dolores de cintura, ataques de ansiedad) para hacerles saber que algo está mal. En el otro extremo están los que sufren de alexitimia, termino psiquiátrico para designar a quienes tienen una percepción confusa de sus propias sensaciones.

Para esas personas el mundo exterior es más claro y detallado que su propio universo interior. Las diferencias entre distintas emociones ya sean benignas o desagradables, les resultan confusas; tiene un alcance emocional reducido, especialmente escaso en humores positivos, como la felicidad. Para ellos, los matices de la inteligencia emocional son elusivos; por eso no pueden emplear las corazonadas para orientar sus pensamientos y acciones.

El conocimiento del individuo mismo sirve como barómetro interior que evalúa si lo que se está haciendo (o por hacer) vale realmente la pena. Los sentimientos brindan el dato esencial: si hay discrepancia entre la acción y el valor, el resultado será desasosiego bajo la forma de culpa o vergüenza, dudas intensas e insistentes, inquietud, remordimientos, entre otros. Ese desasosiego actúa como una draga emocional, agitando sensaciones que estorban o sabotean nuestros esfuerzos. Por el contrario, las decisiones tomadas de acuerdo con el timón interior son energizantes, pues no solo se sienten como correctas, sino que maximizan la atención y la energía disponibles para llevarlas a cabo.

Autoevaluación precisa: Goleman (1999) señala que esta aptitud se refiere al conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites. Las personas dotadas de esta aptitud conocen sus puntos fuertes y sus debilidades; son reflexivas y aprenden de la experiencia; están bien abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al

aprendizaje constante y al desarrollo de si mismas; y son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a si mismas.

Si el individuo permanece ciego a sus puntos problemáticos puede poner en peligro su carrera. Todas las personas comparten la tendencia a la negación de sus puntos débiles o problemáticos, una estrategia emocionalmente cómoda que ahorra el disgusto de reconocer la dura verdad. Esa actitud defensiva puede adoptar muchas formas: minimizar los hechos, descartar información crucial, buscar racionalizaciones a fin de restar a los hechos su verdad emocional.

Entre los tipos de información más difíciles de obtener en una empresa figura la crítica sincera y constructiva de los que se está haciendo, sobre todo de los errores cometidos. Goleman (1999) explica que, los compañeros de trabajo, subordinados y jefes se quejan los unos de los otros a espaldas del mencionado, en vez de mantener con esa persona una conversación franca y abierta sobre lo que está mal. Existe un pacto en esta coalición para actuar como si todo estuviera bien, cuando en verdad no es así, pues esa ilusión de armonía y efectividad cuesta la verdad que podría dar paso a la autentica mejoría.

Cuando alguien se equivoca consistentemente en el manejo de una situación dada, eso es señal de que hay un punto ciego. Goleman (1999)

enuncia una lista de algunos puntos ciegos muy comunes en supervisores exitosos.

- Ambición ciega: Tiene que ganar o “tener razón” a toda costa; compite en vez de cooperar; exagera su propio valor y contribución; es jactancioso y arrogante; ve a los demás como aliados o enemigos, en términos de blanco o negro.
- Metas no realistas: Fija objetivos demasiado ambiciosos e inalcanzables para el grupo o la organización; no es realista en cuanto a lo que se requiere para realizar el trabajo.
- Implacable en el esfuerzo: Trabaja compulsivamente, a expensas de todo lo demás; abusa de sus fuerzas; es vulnerable al agotamiento.
- Abuso de otros; Presiona demasiado a los demás, hasta agotarlos; maneja a los demás como a inferiores y asume en vez de delegar; impresiona como áspero e implacable e insensible al daño emocional que causa a otros.
- Sed de poder: Busca poder en interés propio, no para la organización; impulsa sus propios intereses, sin tener en cuenta otras perspectivas; es explotador.

- Insaciable necesidad de que reconozcan sus meritos: Es adicto a la gloria; toma el crédito de los esfuerzos de los demás y culpa a otros por sus errores; sacrifica la posibilidad de seguir adelante con un objetivo por salir a la búsqueda de una nueva victoria.
- Preocupación por las apariencias: Necesita quedar bien a cualquier costo: se preocupa exageradamente por su imagen pública. Ansía los atributos materiales del prestigio.
- Necesidad de parecer perfecto: Lo enfurecen las críticas o las rechaza, aunque sean realistas: culpa a otros de sus fracasos; no puede admitir errores ni debilidades personales.

Esos puntos ciegos llegan a hacer que algunos eviten conocerse a si mismos, pues de ese modo deberían admitir defectos que no soportan reconocer. Esta necesidad de negar los hace resistentes a cualquier tipo de crítica y, en algunos casos, es una pesadilla trabajar con ellos a sus órdenes.

Confianza en si mismo: Goleman (1999) afirma que la confianza en si mismo reside en el fuerte sentido de lo que el individuo vale y de sus capacidades. Las personas que tienen esta aptitud se muestran seguras de si mismas, tienen “presencia”; pueden expresar opiniones que despierten

rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto; son decididas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.

Goleman (1999) agrega que sentirse seguro brinda esa confianza indispensable para lanzarse hacia delante o asumir el liderazgo. Para quienes carecen de seguridad, cada fracaso es una confirmación de su incompetencia. La falta de confianza en sí mismo se puede manifestar en sentimientos de indefensión, impotencia y dudas invalidantes. Por otra parte, un exceso de confianza puede pasar por arrogancia, sobre todo si el individuo carece de habilidades sociales. Y es preciso no confundir la confianza en sí mismo con la temeridad para cuasar un impacto positivo, la seguridad debe alinearse con la realidad. Por este motivo, la falta de autoconocimiento es un obstáculo para la seguridad realista.

Plantea el autor, que la confianza en sí mismo se puede poner de manifiesto en una imagen fuerte que proyecte “presencia”. La gente muy segura de sí misma parece exudar un carisma que inspira confianza en quienes la rodean. En verdad, entre supervisores, gerente y ejecutivos, lo que distingue a los mejores de los comunes es un alto nivel de seguridad en sí mismos.

Por tanto, típicamente las personas dotadas de confianza en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar

una tarea nueva. Se ven como catalizadores, impulsores e iniciadores, y creen poder compararse favorablemente con otros. Desde esa fuerte postura interior, están mejor capacitados para justificar sus decisiones y sus actos, sin dejarse intimidar por la oposición. Las personas que poseen esta aptitud tienen la fuerza necesaria para tomar una decisión difícil o actuar según sus propias convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación explícita de quienes detentan la autoridad.

Una de las características mas comunes entre los trabajadores que carecen de confianza en si mismos es el miedo paralizante a parecer ineptos. Otro es el de abandonar con demasiada facilidad sus opiniones y criterios (aun las ideas buenas) cuando se enfrentan a un desafío.

Por su parte Ryback (1998) plantea, que entre las cualidades que caracterizan al individuo emocionalmente inteligente se cuenta, la confianza en si mismo. La persona con confianza en si misma hace que los demás se sientan tranquilos y seguros con sus propios papeles, animándolos a que profundicen más en sus recursos personales para llevar a cabo la tarea. Siendo calurosamente expresivo y participando a fondo en la ayuda a los demás, los individuos emocionalmente inteligentes animan a los otros a aceptar mayores niveles de riesgo y logro.

Las personas emocionalmente inteligentes, confiadas de sus propias capacidades, convencidas de sus principios morales y seguros de su situación social, tienen una presencia fuerte y efectiva. Su consideración primaria es potenciar a aquellos que confían en ellos, y consiguen esto por medio de la persuasión elocuente. Gracias a su personalidad vigorosa y animada son capaces de influir sobre los demás y de convencerlos dándoles sensación de autoridad, sin renunciar a su integridad intelectual.

AUTORREGULACIÓN: Goleman (199) plantea que la autorregulación (el manejar los impulsos, además de los sentimientos inquietantes) depende del funcionamiento de los centros emocionales, en asociación con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas prefrontales. Estas dos habilidades primarias (manejar impulsos y vérselas con inquietudes) están en el corazón de cinco aptitudes emocionales:

Autodominio: Goleman (1999) indica que el autodominio es mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas dotadas con esta aptitud manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras; se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles; piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

Señala el mismo autor antes mencionado que, la sensación de impotencia con respecto a las presiones laborales es pernicioso por si sola. Entre empleados y pequeños comerciantes, los que tienen una fuerte sensación de manejar lo que les sucede en la vida tienden a enojarse, deprimirse o agitarse menos cuando se enfrentan a conflictos y tensiones en el trabajo. Pero quienes se sienten faltos de control son mas propensos a inquietarse y hasta renunciar.

Agrega Goleman (199) que en los vínculos anatómicos recientemente descubiertos entre el cerebro y el cuerpo, que conectan el estado mental con la salud física, los centros emocionales desempeñan el papel crítico, pues tienen la red más rica en conexiones con el sistema inmunológico y el cardiovascular. Estos vínculos biológicos explican por qué los sentimientos inquietantes (tristeza, frustración, enojo, tensión, ansiedad intensa) duplican el riesgo de que un cardíaco pueda experimentar una peligrosa disminución del flujo de sangre al corazón a pocas horas de haber experimentado esos sentimientos.

Una paradoja de la vida laboral es que la misma situación puede ser una amenaza devastadora para una persona, mientras que para la otra es un desafío vigorizante. Con los debidos recursos emocionales, lo que parece amenazador se puede tomar como un desafío y enfrentar con energía, hasta con entusiasmo. Existe una crucial diferencia de función cerebral ante el

“estrés bueno” (los desafíos que nos movilizan y motivan) y el “estrés malo”, las amenazas que abrumen al individuo, lo paralizan o desmoralizan.

Confiabilidad: Goleman(1999) refiere que es mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal. Las personas con esta aptitud; cuando gozan de confiabilidad, actúan éticamente y están por encima de todo reproche, o inspiran confianza por ser confiables y auténticas, admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética y defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.

El autor agrega que la credibilidad surge de la integridad. Las estrellas (trabajadores excepcionales) saben que la confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca los valores y principios, intenciones y sentimientos, y que los respeta en su manera de actuar. Son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan.

Los trabajadores íntegros son francos y hasta reconocen sus sentimientos, lo cual aumenta su aura de autenticidad. En contraste, los que nunca admiten un error o una imperfección, los que elevan su propia imagen, la de la compañía o la de un producto, socavan su credibilidad. La integridad (el actuar abierta, honrada y consecuentemente) distingue a los trabajadores sobresalientes en todo tipo de empleos.

Apoyando los planteamientos anteriores, Ryback (1998) afirma que un individuo emocionalmente inteligente posee una actitud libre de juicios de valor ante todos los miembros del personal. Esto significa, en primer lugar y por encima de todo, aceptar a cada individuo sobre la base de lo que este ofrece en el momento presente, u no en función de lo que piensen los demás que pueda haber sucedido en el pasado.

Los individuos libres de juicios de valor contemplan a cada persona, en primer lugar, con cortesía y respeto, con una actitud de interés y de apoyo. Cada vez que los presentan a alguien lo consideran un honor, y se acercan a la nueva persona con una actitud abierta ante las posibilidades que puede brindar una nueva relación personal.

Innovación: Goleman (1999) señala que es estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios. Los individuos que poseen esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan ideas nuevas y adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

Adaptabilidad: En cuanto a la adaptabilidad; las personas que poseen esta aptitud manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas, adaptan sus reacciones y

tácticas a las circunstancias mutantes y son flexibles en su visión de los hechos.

Este autor señala que en las empresas que se enfrentan a circunstancias cambiantes que afectan las estrategias antiguas, la aplicación de habilidades emocionales de los ejecutivos representa una diferencia crucial. Se toma esencial ser flexible, se asumen informaciones nuevas, aunque sean dolorosas, respondiendo con agilidad.

Agrega que con demasiada frecuencia se impone, en cambio, la inercia corporativa; los directivos no saben interpretar las señales de la marea cambiante (o tienen miedo de actuar sobre las implicaciones) aunque las reglas del juego estén modificadas. Para que una organización se reinvente a si misma es preciso que ponga en tela de juicio sus supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas. Pero la gente se apega emocionalmente a todos esos elementos de su vida laboral, lo cual dificulta los cambios.

La base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad. En el trabajo, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Las personas dotadas de esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos clave y simplificar

problemas cuya complejidad parece abrumadora. Más importante aun es que saben hallar conexiones originales y patrones que otros pasan por alto.

Como contraste, quienes carecen de habilidad para la innovación suelen ignorar el panorama amplio y se enredan en detalles, por lo que enfrentan los problemas complejos de modo lento y hasta tedioso. El miedo al riesgo los induce a renunciar las ideas novedosas. Y cuando tratan de hallar soluciones, suelen volver a las del pasado, sin darse cuenta de que no siempre son la respuesta del futuro. El déficit en esta aptitud puede ir más allá de la mera falta de imaginación. Las personas que no aceptan bien el riesgo se tornan críticas y negativas. Siempre cautas y a la defensiva, suelen despreciar o sabotear las ideas innovadoras.

El acto de la innovación es a la vez cognitivo y emocional. Concebir una idea creativa es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como la confianza en si mismo, la iniciativa, la tenacidad y la capacidad de persuadir. Y desde el principio al fin, la creatividad exige una variedad de aptitudes de autorregulación, para superar las restricciones internas que plantean las mismas emociones. Para adaptarse ágilmente a las cambiantes realidades del mercado se requiere una creatividad colectiva, sentirse cómodo con la incertidumbre en todos los niveles de la empresa.

MOTIVACIÓN: Goleman (1999) señala que los motivos diferentes involucran diferentes mezclas de elementos bioquímicos cerebrales, aunque no se sepa cuales. Se sabe, en efecto, que la amígdala alberga el circuito cerebral que respalda la motivación. El aprendizaje emocional que predispone a alguien a encontrar placer en una serie de actividades y en otras no, así como el repertorio de recuerdos, sentimientos y hábitos asociados con esas actividades, está almacenado en los bancos de memoria de la amígdala y sus circuitos relacionados.

Los motivos guían la conciencia hacia las oportunidades que buscan. La amígdala es parte de una “puerta neutral” por la que penetra aquello que importa y es evaluado por su valor como incentivo. Tres aptitudes motivacionales tipifican el desempeño sobresaliente:

Afán de Triunfo: Goleman (1999) señala que es el afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia. Las personas dotadas de esta aptitud se orientan hacia resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos; se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados; buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor; y aprenden a mejorar su desempeño.

Explica que cuando un grupo de trabajadores se reúne regularmente a buscar maneras de mejorar su desempeño, corporizan su afán de triunfo

colectivo. En contraste, cuando se trata de fijarse objetivos, las personas con escaso afán de logro son poco exigentes o faltas de realismo, pues procuran tareas demasiado fáciles o de una ambición desmedida. De igual modo, los supervisores carentes de esta habilidad crean un clima de trabajo en el que los objetivos son confusos y la gente no conoce claramente su responsabilidad, el límite de su autoridad ni sus objetivos laborales. No brindan críticas constructivas a sus empleados ni les dicen que se espera de ellos.

Los que están impulsados por el afán de logro buscan la manera de medir su éxito. Para muchos, esto se equipara con el dinero, aunque a menudo dicen que el dinero les importa menos por su valor de cambio que como evaluación de su desempeño. Hasta los que tienen un nivel moderado de afán de logro confían en evaluaciones de desempeño tales como las cifras de venta o las normas de calidad de la empresa., pueden crear sus propias medidas de desempeño, fijarse metas como la de superar a sus pares, hacer una tarea en menos tiempo o derrotar a algún competidor.

Las personas que experimentan una intensa necesidad de triunfar son voraces en la búsqueda de ideas e informaciones nuevas, sobre todo en lo que se refiere a sus objetivos, aunque sea de manera periférica. Tienen la costumbre de acudir a otros para conocer su opinión y reclutar una activa red de informantes, a fin de contar con datos frescos y la necesaria crítica

constructiva. Quienes carecen de esta aptitud se conforman con la información que les llega por casualidad o consultan solo las fuentes de datos mas obvias, fáciles de conseguir.

Compromiso: Goleman (1999) afirma que es alinearse con los objetivos de un grupo u organización. Los individuos que poseen esta aptitud están dispuestos a hacer sacrificios para lograr un objetivo general; encuentran una sensación de ser útiles en la misión general; utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas; y buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

Por ello, el autor sostiene que la esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización. El compromiso es emocional: se siente un fuerte apego a las metas del grupo cuando resuenan fuertemente al compás de las del individuo mismo. Quienes valoran el objetivo de una organización y lo adoptan, no solo están dispuestos a hacer por ella un esfuerzo supremo, sino a efectuar sacrificios personales cuando sea necesario. Son los que deciden trabajar hasta entrada la noche o durante un fin de semana, a fin de terminar un proyecto a tiempo; son los gerentes dispuestos a partir de viaje de un momento a otro cuando se presenta un asunto urgente.

El compromiso se expresa hasta en las decisiones inaceptables que se toman para beneficiar a la mayoría, aunque provoquen oposición y controversias. Los que están realmente comprometidos están dispuestos a hacer sacrificios a corto plazo, si son para bien del grupo. En otras palabras, los comprometidos son los “patriotas” de la empresa. Las empresas u organizaciones que carecen de una misión bien formulada (o cuya declaración de objetivos es poco mas que una treta de relaciones públicas) ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse. Los empleados necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder aliarse con ellos.

Agrega Goleman (1999) que el conocimiento de si mismo es parte constitutiva del compromiso. Los empleados que conocen sus propios valores y metas tendrán una idea clara y hasta vívida de su ajuste a la organización. Cuando sienten que hay coincidencia, el compromiso es espontáneo y potente. Los empleados que se sienten fuertemente comprometidos con la organización soportaran, si es necesario, condiciones de trabajo sumamente estresantes: horarios prolongados, presiones de tiempo y cosas por el estilo, por pura devoción a las metas colectivas. Un alto compromiso permite que los empleados florezcan bajo desafíos y presiones que resultaran onerosas a aquellos de menor lealtad.

Los empleados que se consideran más visitantes que residentes en una empresa suelen mostrarse muy poco comprometidos. Pero la misma actitud se detecta entre quienes llevan muchos años en una organización. Si un empleado siente rencor por estar mal compensado salarialmente o porque la empresa se aprovecha de él, es seguro que no se comprometerá mucho con sus objetivos generales. Lo mismo sucede con quienes se consideran aislados y desconectados de las decisiones que influyen sobre su trabajo.

Estas personas desafectadas son más propensas a utilizar los recursos de la organización sólo en beneficio propio. Entre ellos, los oportunistas consideran que su puesto actual es, principalmente, un peldaño para ascender a otra cosa. Los que se sienten desconectados no tienen ni siquiera interés en ascender; su insatisfacción se manifiesta como falta de integridad.

Comprensible, la actitud egoísta se torna más común entre empleados antes comprometidos, que ahora se enfrentan a las reducciones de personal y otros cambios; eso les hace pensar que la organización ya no es leal a ellos. Esta sensación de traición o desconfianza erosiona la fidelidad y alienta el cinismo. Y la confianza, una vez perdida, es tan difícil de reconstruir como el compromiso que de ella nace.

Optimismo: Goleman (1999) indica que es característico de las personas que persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos, no operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito y consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.

El optimismo se articula sobre la manera de interpretar los contratiempos. Un pesimista, toma cada revés como confirmación de que hay en él un defecto fatal, imposible de cambiar. Los optimistas, por el contrario, toman cada revés como resultado de factores que ellos pueden alterar; también están más dispuestos a hacer una evaluación realista del contratiempo y admitir su parte de responsabilidad.

EMPATÍA: Goleman (1999) afirma que percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez un individuo expresará con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del crecimiento de sí mismo y del autodominio.

La empatía es un radar social. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la

afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

Para el autor, la empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Dadas las diferencias en el dominio de las habilidades básicas de la conciencia social, también hay diferencias correspondientes en las aptitudes laborales que se basan en la empatía. Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen sus cimientos en ella se incluyen:

Comprender a los demás: Goleman (1999) sostiene que es percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar; muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden; y brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás. En el corazón de la empatía hay un oído bien afinado. Para triunfar en el lugar de trabajo es esencial escuchar bien.

Manifiesta el mismo autor, que quienes no pueden o no saben escuchar dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, lo cual, a su vez torna al otro menos comunicativo. Y escuchar es un arte. El primer paso consiste en dar la sensación de que se esta dispuesto a escuchar; esta aptitud se corporiza en los gerentes que observan una política de “puertas abiertas”, se muestran abordables y se esmeran en escuchar lo que su gente tiene para decir. Y a los oídos de quienes se muestran abordables llega más material.

Por tanto, entender el punto de vista ajeno (saber por que el otro siente de determinada manera) no significa inevitablemente adoptarlo. Especialmente en los tratos de negocios, entender lo que siente el otro no obliga al individuo a ceder, sino que facilita negociaciones más hábiles. Como resultado, las decisiones difíciles pueden reducir el resentimiento y la prolongada mala voluntad.

Por su parte Ryback (1998) plantea que los individuos emocionalmente inteligentes son perceptivos y comunican esta perceptividad de una manera eficiente. Comprenden a los demás y, con la sabiduría que les otorga su experiencia, les ayudan a comprenderse a si mismos, haciendo que se sientan valorados. Esta cualidad procede de la identificación con los sentimientos de los demás, de ponerse en el lugar de los demás, de

comprenderlos, en el sentido literal y de ver las cosas desde el punto de vista de otro.

Ayudar a los demás a desarrollarse: Goleman (1999) agrega que es percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad. Las personas dotadas de esta aptitud reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso; ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar; asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

Un buen instructor o mentor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo, induce a ascensos y aumentos de sueldo y disminuye el porcentaje de renovación del personal. La base del éxito, en la instrucción laboral, es una relación abierta y confiada. Una manera de fomentar las expectativas positivas es dejar que otros tomen la iniciativa y fijen sus propios objetivos, en vez de dictar las condiciones y la dirección de su perfeccionamiento. Esto equivale a expresar que los empleados son capaces de decidir su propio destino, postulado básico sostenido por quienes toman la iniciativa.

Otra técnica que alienta a la gente a desempeñarse mejor es señalar los problemas sin ofrecerles solución; esto implica que el otro es capaz de hallar la solución por si solo.

Ryback (1998) refiere que, además de ser expresivo, el individuo emocionalmente inteligente ayuda a los demás. Además de compartir sus sentimientos y sus opiniones personales, hace que las personas sientan que son algo más que adecuadas, que son unos individuos singulares que están realizando una aportación significativa a la causa de la empresa. Consiguen esto por medios tanto no verbales como verbales. El tono de voz, la mirada a los ojos, los apretones de mano calurosos y las palmaditas en la espalda tienen su valor para transmitir calor y aceptación.

El individuo emocionalmente inteligente sabe sacar a relucir una personalidad emocionante, vigorosa y llena de colorido cuando es preciso, y esto no puede conseguirlo sin el componente no verbal de la expresión de calor y la aceptación. Esta manifestación de personalidad puede fomentar el entusiasmo y el celo, y depende de la persona suscitar esta emoción entre los que están bajo su esfera de responsabilidad.

Orientación hacia el servicio: Goleman (1999) plantea que es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. Los individuos que poseen esta aptitud entienden las necesidades de los clientes y las ponen en

correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas; buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad; ofrecen de buen grado asistencia adecuada; y comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.

El ideal del servicio óptimo trasciende por completo el modelo común. Hacer ventas o retener a una clientela estable no es ya el único objetivo de la relación, sino un subproducto natural del buen servicio. Un servicio superlativo incluye el actuar como asesor de confianza. Esta postura requiere, de vez en cuando, adoptar una posición contraria a los intereses inmediatos de la organización, pero favorable para el cliente. Este tipo de relación basada en la confianza no puede sino crecer con el tiempo.

Para brillar en el servicio se debe vigilar la satisfacción de los clientes; en vez de esperar las quejas, se debe ofrecer gratuitamente la información que pueda resultar útil, sin que el gesto este motivado por intereses egoístas. Esto tiende las bases para establecer una relación de confianza, en la que el cliente o compañero de trabajo experimentará un afecto positivo y comenzará a ver en sí mismo una fuente confiable de informaciones útiles.

Una de las peores señales de incompetencia en el servicio al cliente es una postura mental que ve al cliente como un enemigo, alguien a quien manipular y nada mas. Esta posición disminuye la efectividad del vendedor,

pues en realidad no ve al cliente. Esto puede llevar a una venta erróneamente forzada, en la que el vendedor insiste demasiado en algo que no satisface en absoluto las necesidades del cliente.

HABILIDADES SOCIALES: Goleman (1999) agrega que las habilidades sociales, en el sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes. Entre estas se incluyen:

Comunicación: Goleman (1999) indica que la comunicación es escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Las personas que poseen esta aptitud son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje; enfrentan directamente los asuntos difíciles; saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado; fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.

La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Saber escuchar, clave de la empatía, también es crucial para la comunicación, mantener el control del propio estado de ánimo; poco importa cual sea el estado de ánimo del individuo: el desafío está en que mantenga la serenidad. Una actitud neutral permite al individuo involucrarse más a fondo, estar presente en vez de apartarse.

Ryback (1998) plantea por su parte, que el individuo emocionalmente inteligente produce comunicaciones regulares, tiende a ser abierto y directo aunque se rige por un sentido claro de la oportunidad, midiendo constantemente el efecto que su expresión personal sobre el público.

El propósito de la expresión de la propia personalidad no es encontrar un público que preste atención a todas y cada una de las ideas y opiniones generadas por el individuo, sino más bien, animar a los demás a alcanzar niveles más elevados de energía y dedicación. Poniendo en común de manera selectiva los sentimientos y las opiniones personales, puede forjar un sentido más fuerte de la identidad del grupo, demostrando que es un líder seguro al que pueden acudir los demás en busca de inspiración y apoyo. Siendo sensible a las cuestiones vigentes en la cultura empresarial que lo rodea, el individuo es capaz de articular estas cuestiones en un contexto de participación personal y puede animar a los demás a que también se sientan involucrados personalmente.

Fomentando una personalidad atractiva, cálida y expresiva, puede conseguir que los demás se sientan más aceptados e involucrados. Estando abierto a la filosofía y a los valores generales, puede guiar a los demás sin engaño en esas direcciones, así como crear una actitud general de comunicación regular y abierta.

Manejo de conflictos: Goleman (1999) asevera que es negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos; alientan el debate y la discusión franca y orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar.

Quienes han dominado el arte del acuerdo saben que toda negociación lleva una carga emocional. Los mejores negociadores son capaces de percibir que puntos son los más importantes para la otra parte y ceder graciosamente allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo. Y para esto se requiere empatía.

Algunos pasos clásicos para enfriar conflictos son: primero, serenarse, sintonizar los propios sentimiento y expresarlos; mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con mas agresión; expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en vez de emplear un tono de disputa; y buscar soluciones equitativas para resolver el

desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan adoptar.

Liderazgo: Goleman (1999) afirma que es inspirar y guiar a los individuos o grupos. Las personas dotadas de esta aptitud articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas; se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo; orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad; y guían mediante el ejemplo.

El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por el grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer su credibilidad es percibir y articular esos sentimientos colectivos tácitos; otro, dar a entender a la gente, mediante los actos, que se le atiende. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo.

No obstante, agrega que es también una fuente clave de tono emocional para la organización. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en esa dirección. Esa transmisión de energía emocional permite a los líderes ser pilotos de una organización, fijando su curso y su dirección.

Explica que la capacidad de los líderes de convencer gira en parte sobre el modo en que fluyen las emociones dentro del grupo. En los líderes se amplifica la facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros. Esta atención aumenta el impacto de su estado anímico en el grupo; un leve cambio en la expresión facial o en el tono de voz de una figura poderosa puede tener más impacto que una dramática exhibición de sentimientos en alguien de menor poder.

Los líderes muy efectivos presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Y cuanto más positivo sea el humor de un líder, más positivos, cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo. En general, el carisma emocional depende de tres factores: experimentar emociones fuertes, ser capaz de expresarlas con vigor y ser más hábil para proyectar que para recibir. Las personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, la voz, los gestos, el cuerpo entero. Esta facultad les permite conmover, inspirar y cautivar a otros.

Mientras que los líderes comunes tienden a ser invisibles, los mejores suelen caminar entre su personal para entablar conversación sobre su familia y otros asuntos personales. También hacen saber que desean recibir información, con lo que crean una atmósfera de franqueza que facilita la comunicación. Este doble canal alienta a las personas de todos los niveles a mantener informados a sus superiores.

Sin duda alguna, el liderazgo requiere mostrarse firme y cuando utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás que deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia.

Una falla común en los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar.

La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a coger las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben que se espera de ellos.

Según Ryback (1998) los individuos emocionalmente inteligentes presentan un modelo de liderazgo efectivo, hacen fructificar la suma de las

posibilidades interiores, de tal modo que todos los esfuerzos realizados se aplican de la manera mas plenamente efectiva. Los conflictos y los problemas se afrontan en el primer momento en que es posible. Dado que las habilidades y los talentos personales se emplean plenamente, el trabajo se vive como una experiencia realizadora y satisfactoria para las personas. A estos individuos les gusta ofrecer un modelo de liderazgo que pueden admirar y estimular a sus subordinados. Aprovechan cada momento del trabajo, hasta los más duros, y disfrutan de él. Se sienten intensamente involucrados a lo largo del día, y son sensibles tanto a sus propios sentimientos interiores como a los sentimientos de quienes los rodean.

Disfrutan de su capacidad para influir y para convencer a los demás. Gozan del hecho de formar parte de la solución, impresionando a los demás con su capacidad para hacer que las cosas salgan adelante. Disfrutan siendo personas atentas a los beneficios, a las que los resultados concretos producen satisfacción.

Catalizador de cambios: Goleman (1999) indica que es iniciar o manejar los cambios. Las personas dotadas de esta aptitud reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos: desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio; son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo; y sirven de modelo para el cambio que se espera de otros. Además de un alto grado de seguridad en si mismos, quienes son

efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial.

Los líderes del cambio no son, necesariamente, innovadores. Si bien los primeros saben reconocer el valor de una idea novedosa o de una manera nueva de hacer las cosas, a menudo no son ellos quienes originan la innovación. El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que los busquen a ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes lo siguen.

A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor.

SISTEMA DE VARIABLES

Definición conceptual:

La Inteligencia Emocional consiste en la capacidad del individuo para reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse y de manejar las emociones internas y las relaciones con los demás. (Goleman, 1999)

Definición operacional

Operacionalmente se define como el conjunto de rasgos emocionales que denotan el nivel de inteligencia emocional obtenido en el instrumento creado por Rincón, C. (2001) para medir la variable en términos de promedio, donde el puntaje 1 indica bajo nivel de inteligencia emocional; puntaje 2 un nivel medio bajo; puntaje 3 un nivel medio alto y puntaje 4 un nivel alto de inteligencia emocional; considerando las siguientes dimensiones e indicadores: (Ver cuadro N° 1)

CUADRO No. 1**MAPA DE LA VARIABLE**

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES
INTELIGENCIA EMOCIONAL	APTITUD PERSONAL	Autoconocimiento	Conciencia emocional Autoevaluación precisa Confianza en si mismo
		Autorregulación	Autodominio Confiabilidad Innovación Adaptabilidad
		Motivación	Afán de triunfo Compromiso Optimismo
	COMPORTAMIENTO SOCIAL	Empatía	Comprender a los demás Ayudar a los demás Orientación de servicio
		Habilidades Sociales	Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO III



Marca Metodológica

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Chávez (1994), el tipo de investigación se determina de acuerdo con el tipo de problema que el investigador desee solucionar, objetivos que pretenda lograr y disponibilidad de recursos. En tal sentido, el presente trabajo persigue determinar el nivel de inteligencia emocional de los empleados de la Gerencia de Gestión de la Plataforma de PDVSA Occidente. Para ello se utilizó un instrumento diseñado por Carolina Rincón (Julio 2001) el cual se aplicó todo el personal de la mencionada organización.

De acuerdo con los objetivos planteados, el presente trabajo se corresponde con un trabajo de campo de nivel descriptivo. Es un trabajo de campo, porque los datos son recogidos en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, sin intermediarios de ninguna naturaleza (Sabino, 1992).

De acuerdo a las características y objetivos de la investigación se consideró descriptiva, pues el estudio se dirigió a evaluar el nivel de inteligencia emocional en el personal que labora en la Gerencia de Gestión de la Plataforma en Petróleos de Venezuela estableciendo sus

características principales.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (1991) señalan que los estudios descriptivos son aquellos enfocados a caracterizar la variable de estudio, definiendo sus propiedades o elementos fundamentales, para definir su conjunto de características; tal como se ejecutó en este trabajo.

Así mismo, este estudio se enmarcó dentro de una investigación de campo, pues la recolección de datos se llevó a cabo en el ambiente de la Organización Gestión de la Plataforma, perteneciente a la Gerencia de AIT de Petróleos de Venezuela Región Occidente. Al respecto, Sabino (1990) indica que los estudios de campo recopilan datos primarios directamente de la realidad, trabajándose el estudio en el ambiente en donde se encuentran las unidades de análisis.

Considerando el período utilizado para recolectar la información, este estudio se calificó como prospectivo puesto que los datos sobre inteligencia emocional del personal perteneciente a Gestión de la Plataforma se obtuvieron y analizaron luego de la planificación del estudio.

Chávez (1994) sostiene que los estudios prospectivos son aquellos donde la información se recolecta de acuerdo a los criterios del investigador previa planificación de la investigación con fines específicos.

Para culminar, este trabajo fue aplicado, en tanto se enfocó a analizar la inteligencia emocional dentro de la una de las organizaciones de Petróleos de Venezuela para aportarle algunas soluciones potenciales a la problemática bajo estudio.

Sierra (1998) indica que los estudios aplicados son aquellos que se dirigen a analizar variables del contexto con el fin de aportar soluciones en un tiempo corto.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleó un diseño no experimental transeccional descriptivo, ya que la inteligencia emocional se evaluó sin llevar a cabo intervención alguna, pues sólo se realizó la descripción de la variable de interés en un momento único.

Hernández, Fernández y Baptista (1991), conceptualizan los diseños no experimentales como aquellos que se llevan a cabo sin manipular en forma deliberada las variables; considerándose transeccionales descriptivos cuando la variable es analizada utilizando una sola medición en un momento determinado.

Considerando la evolución del fenómeno este estudio se clasificó como transeccional pues la inteligencia emocional se midió una sola vez tal como lo señala Chávez (1994) quien indica que los estudios transversales miden la variable en un momento dado sin pretender evaluar su evolución.

POBLACIÓN

La población es definida por Chávez (1994) como el universo de estudio al cual se pretenden generalizar los resultados. La población de este estudio estuvo constituida por los trabajadores pertenecientes a la Organización de Gestión de la Plataforma de AIT que laboran en el Edificio 5 de Julio ubicado en la Ciudad de Maracaibo, Estado Zulia.

La población total estuvo conformada por 40 trabajadores. Esta población estuvo accesible al investigador en su totalidad por lo cual no se utilizó el muestreo y, en consecuencia, se evaluó a la totalidad del personal que labora en Gestión de la Plataforma, Edificio 5 de Julio, realizando un censo poblacional. De acuerdo con Sabino (1990) el censo poblacional consiste en la enumeración completa de la población, es decir, el análisis del universo de estudio.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación mediante encuesta, definida por Sierra (1998) como el proceso de registrar información aplicando una medida objetiva de la variable, empleando una escala tipo Lickert para medir la inteligencia emocional en el personal de Gestión de la Plataforma Ver anexo 1).

El instrumento utilizado fue desarrollado por Rincón (2001) en su tesis para optar al título de Magíster Scientarium en Gerencia de Recursos Humanos. Este instrumento contó con 56 reactivos dirigidos a medir la inteligencia emocional considerando las dimensiones Aptitud Personal y Comportamiento Social. Dentro de la dimensión Aptitud Personal se encontraron las subdimensiones Autoconocimiento, Autorregulación y Motivación. Dentro del Comportamiento Social se incluyeron las subdimensiones: Empatía y Habilidades Sociales. (Ver cuadro Nro 2).

Para responder este instrumento, se presentaron cuatro opciones de respuesta: Completamente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo y completamente en desacuerdo. Cada opción de respuesta tenía un puntaje que oscilaba entre 1 y 4 puntos; donde el puntaje 1- 1.54 indicaba un bajo nivel de inteligencia emocional, puntaje 1.55 – 2.54 un nivel medio bajo, puntaje 2.55 – 3.54 un nivel medio alto y puntaje 3.55 – 4 un nivel alto de

inteligencia emocional. La aplicación del instrumento fue realizada en forma individual.

Validez y confiabilidad del instrumento.

Según Aiken (1996) la validez consiste en garantizar que un instrumento mida los aspectos de interés para el estudio. Este instrumento fue sometido por Rincón (2001) a una evaluación por parte de un grupo de diez (10) jueces expertos, para garantizar que el instrumento midiese los conceptos o contenidos de interés.

CUADRO NRO 2. CUADRO DE CONSTRUCCION DE LA VARIABLE

DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE INDICADOR
APTITUD PERSONAL	AUTOCONOCIMIENTO	Conciencia emocional	2,18,27,39
		Autoevaluación precisa	17,23,47
		Confianza en sí mismo	5,10,30,42
	AUTORREGULACIÓN	Autodominio	13,25,31,48,51
		Confiabilidad	8,15,45
		Innovación	3,28,54
		Adaptabilidad	1,55,11
	MOTIVACIÓN	Afán de triunfo	24,50,35
		Compromiso	7,20,22,53
		Optimismo	33,36,41
COMPORTAMIENTO SOCIAL	EMPATÍA	Comprender a los demás	14,38,44
		Ayudar a los demás	6,19,52
		Orientación de servicio	4
	HABILIDADES SOCIALES	Comunicación	32,37,43,49,56
		Manejo de conflictos	21,26,34,46
		Liderazgo	12,16
		Catalizador de cambios	9,40,29

ANÁLISIS DE LOS DATOS

El tratamiento estadístico de los datos de la investigación se realizó estimando las medidas de tendencia central y de dispersión tanto a nivel global como en las dimensiones de la variable inteligencia emocional con el objeto de responder de esta manera al objetivo general y específicos del estudio.

Específicamente se empleó la media, la mediana y la moda como medidas de tendencia central y la desviación estándar, valores mínimo y máximo como medidas de dispersión. Así mismo, se estimaron las distribuciones de frecuencia, que arrojaron el calculo de las frecuencias absolutas (F) y relativas (%) de las respuestas arrojadas por la población, las cuales se representaron en tablas de doble entrada y gráficos circulares.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

- Se indagó en la empresa los posibles problemas y fallas a partir de los cuales se pudiese realizar una investigación
- Se procedió a solicitar aprobación por parte del Coordinador de la Maestría en Psicología Educacional del título de la investigación
- Se prosiguió con la elaboración del problema de investigación lo cual cubre el área de planteamiento y formulación del mismo, la

redacción de los objetivos de la investigación, la justificación e importancia del estudio y por ultimo se procedió a la delimitación de la investigación.

- Se buscaron los antecedentes pertinentes con el objetivo del estudio.
- Se consultó bibliografía con relación a la investigación y se elaboró el marco teórico.
- Se elaboró el sistema de variables y se identificaron las dimensiones e indicadores para medir la misma.
- se procedió a solicitar la aprobación por parte de la organización de Gestión de la Plataforma de PDVSA para la realización de la investigación.
- Se realizó el marco metodológico donde se especificó el tipo de investigación, el diseño de la misma, se delimitó la población y la técnica de recolección de datos.
- Se revisó con el Coordinador el tutor y el Coordinador de la Maestría el instrumento en forma de cuestionario, tipo escala Lickert para medir la inteligencia emocional en el personal perteneciente a la organización Gestión de la Plataforma.

- Se aplicó el instrumento a la muestra del estudio.
- Por último, se analizaron los resultados, se realizaron las conclusiones, recomendaciones y los lineamientos a seguir para fomentar la inteligencia emocional en el personal de Gestión de la Plataforma.

DERECHOS RESERVADOS

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO IV

Resultados de la Investigación

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

DERECHOS RESERVADOS

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación, haciendo mención al análisis de las estadísticas descriptivas, específicamente las medidas de tendencia central (media y moda) y de dispersión (desviación estándar, valor mínimo y máximo) obtenidas en las distintas áreas de la inteligencia emocional.

En cuanto al objetivo general de la investigación, este se dirigió a evaluar el nivel de inteligencia emocional en el personal que labora en la Gerencia de Gestión de la Plataforma de PDVSA. En este sentido, se obtuvo que la media correspondiente fue de 3.52, lo que indica que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en los trabajadores evaluados. La moda ubicada en 4 indica que el puntaje más frecuente agrupa el nivel alto, representado por el 50% de los trabajadores. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.6674, con un valor mínimo de 1 y máximo de 4, revelando que existió baja dispersión de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 1).

TABLA Nro 1

NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	20	50
MEDIO ALTO	20	50
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
	127	100%

MEDIA	3,52
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0,6674
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el personal de Gestión de la Plataforma, lo que implica que es media alta la capacidad que tienen estos trabajadores de monitorear y

regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción.

El primer objetivo específico se dirigió a identificar el nivel de autoconocimiento en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma. En este sentido, se obtuvo que la media correspondiente fue de 3.50, lo que indica que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de autoconocimiento en los trabajadores evaluados. La moda ubicada en 4 indica que el puntaje más frecuente agrupa el nivel alto, representado por el 52.5% de los trabajadores, restando sólo un 47.5% con nivel medio alto de inteligencia emocional en el área de autoconocimiento. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar de 0.6661, con un a valor mínimo de 1 y máximo de 4 que revelan una baja de dispersión de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 2).

Dimensión: Aptitud Personal

Sub-Dimensión: Autoconocimiento

Indicadores: Conciencia emocional, autoevaluación precisa, confianza en si mismo

TABLA No 2

NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	4	3
MEDIO ALTO	123	97
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	127	100%

MEDIA	3.03
MODA	3
DESVIACION ESTANDAR	0,1753
VALOR MINIMO	3
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de autoconocimiento en el personal de Gestión de la

Plataforma, lo cual supone que es media alta la capacidad de estos trabajadores de conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, involucrando la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en sí mismo.

El segundo objetivo específico fue establecer el nivel de autorregulación en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma. En este sentido, se obtuvo que la media correspondiente fue de 3.52, lo que indica que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de autorregulación en los trabajadores evaluados. La moda ubicada en 4 indica que el puntaje más frecuente agrupa el nivel alto, representado por el 52.5% de los trabajadores. Un 45% de los trabajadores aparece con un nivel medio alto de inteligencia emocional en el área de autorregulación. Solamente un 2.5% corresponde a los trabajadores con un medio bajo de inteligencia emocional en el área de autorregulación.

El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.6103, con un valor mínimo de 1 y máximo de 4 que revelan una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 3)

Dimensión: Aptitud Personal

Sub-Dimensión: Autorregulación

Indicadores: Autodominio, confiabilidad, innovación, adaptabilidad.

TABLA No 3

NIVEL DE AUTORREGULACIÓN

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	21	52.5
MEDIO ALTO	18	45
MEDIO BAJO	1	2.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100%

MEDIA	3.52
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.6103
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de autorregulación en el personal de Gestión de la

Plataforma, lo que supone que es media alta la capacidad de autodomínio, confiabilidad, innovación y adaptabilidad en los trabajadores analizados.

El tercer objetivo específico fue identificar el nivel de motivación en el personal perteneciente a la organización de Gestión de la Plataforma. En este sentido, se obtuvo que la media correspondiente fue de 3.70, lo que indica que es alto el nivel de inteligencia emocional en el área de motivación en los trabajadores evaluados. La moda ubicada en 4 indica que el puntaje más frecuente agrupa el nivel alto, representado por el 72.5% de los trabajadores, restando sólo un 27.5% con nivel medio alto de inteligencia emocional en el área de motivación. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.6025 con un valor mínimo de 1 y máximo 4 que revelan una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 4).

Dimensión: Aptitud Personal

Sub-Dimensión: Motivación

Indicadores: Afán de triunfo, Compromiso, Optimismo.

TABLA No 4

NIVEL DE MOTIVACION

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	29	72.5
MEDIO ALTO	11	27.5
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100%

MEDIA	3.70
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.6025
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es alto el nivel de inteligencia emocional en el área de motivación en el personal de Gestión de la Plataforma, lo que

supone que es alta la habilidad para orientarse hacia el afán de triunfo, compromiso y optimismo.

Las tres áreas mencionadas, constituyen conjuntamente el área de aptitud personal, por lo cual también se configuró con dichos puntajes un conglomerado para obtener el rendimiento de esta área. A tal fin, la media correspondiente fue de 3.57, lo que indica que es alto el nivel de inteligencia emocional en el área de aptitud personal en los trabajadores evaluados. La moda ubicada en 4 indica que el puntaje más frecuente agrupa el nivel medio alto, representado por el 52.5% de los trabajadores, restando un 47.5% con nivel medio alto de inteligencia emocional en el área de aptitud personal. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.6312 con un valor mínimo de 1 y máximo de 4 que revelan una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 5).

Dimensión: Aptitud Personal

Sub-Dimensiones: Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación

Indicadores: Conciencia emocional, autoevaluación precisa, confianza en sí mismo, autodominio, confiabilidad, innovación, adaptabilidad, afán de triunfo, compromiso, optimismo.

TABLA No 5

APTITUD PERSONAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	12	9
MEDIO ALTO	115	91
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	127	100%

MEDIA	3.24
MODA	3
DESVIACION ESTANDAR	0.4313
VALOR MINIMO	3
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es alto el nivel de inteligencia emocional en el área de aptitud personal en los trabajadores de Gestión de la

Plataforma, lo que supone la existencia de una alta capacidad en cuanto a la posibilidad de demostrar habilidades personales dentro de su entorno laboral.

Otro objetivo de la investigación fue describir el nivel de empatía en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma. En este sentido, se obtuvo que la media correspondiente fue de 3.54, lo que indica que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de la empatía en los trabajadores evaluados. La moda se ubicó en 4. El puntaje más frecuente se agrupa en el nivel medio alto, representado por el 52.5% de los trabajadores, un 40% con nivel alto y 7.5% con nivel medio bajo de inteligencia emocional en el área de empatía. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.7157 con un valor mínimo de 1 y máximo de 4 que revelan una dispersión baja de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 6).

Dimensión: Comportamiento Social

Sub-Dimensiones: Empatía

Indicadores: Comprender a los demás, ayudar a los demás, orientación de servicio.

TABLA No 6
NIVEL DE EMPATÍA

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	16	40
MEDIO ALTO	21	52.5
MEDIO BAJO	3	7.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100%

MEDIA	3.54
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.7157
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de empatía en el personal de Gestión de la Plataforma,

lo que indica que estos trabajadores poseen la capacidad de comprender a los demás, ayudar a los demás y orientarse hacia el servicio, sin embargo, como se evidencia en los resultados anteriores estas características pueden reforzarse en tanto que se ubican en un nivel medio alto.

Continuando con los objetivos propuestos, se procedió a establecer el nivel de habilidades sociales en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma, encontrándose que la media correspondiente fue de 3.40, lo que indica que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de habilidades sociales en los trabajadores evaluados. La moda se ubicó en 4. El puntaje más frecuente se agrupa en el nivel medio alto, representado por el 52.5% de los trabajadores, un 42.5% con nivel alto y 5% con nivel medio bajo de inteligencia emocional en el área de comportamiento social. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.7149 con un valor mínimo de 1 y máximo de 4 que revelan una dispersión baja de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 7).

Dimensión: Comportamiento Social

Sub-Dimensiones: Habilidades Sociales

Indicadores: Comunicación, Manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios.

TABLA No 7

NIVEL DE HABILIDADES SOCIALES

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	17	42.5
MEDIO ALTO	21	52.5
MEDIO BAJO	2	5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100%

MEDIA	3.40
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.7149
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

Estos resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de habilidades sociales en los trabajadores de Gestión

de la Plataforma, lo que supone la existencia de una media alta capacidad en cuanto a la posibilidad de demostrar habilidades para relacionarse con el resto de las personas y promover los cambios dentro de su entorno laboral.

Ambas áreas representadas por la empatía y las habilidades sociales, representan el conjunto de comportamientos sociales del individuo, lo cual representa un aspecto importante para la inteligencia emocional. En este sentido, se obtuvo que la media correspondiente fue de 3.44, lo que indica que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de comportamiento social en los trabajadores evaluados. La moda se ubicó en 4. El puntaje más frecuente agrupa el nivel medio alto, representado por el 52.5% de los trabajadores, un 42.5% correspondió al nivel alto, restando sólo un 5% con nivel medio bajo de inteligencia emocional en el área de comportamiento social. El análisis de las dispersiones indica que la desviación estándar fue de 0.7178 con un valor mínimo de 1 y máximo de 4 que revelan una dispersión baja de los puntajes alrededor de la media (Ver Tabla No. 8).

Dimensión: Comportamiento Social

Sub-Dimensiones: Empatía, Habilidades Sociales

Indicadores: Comprender a los demás, ayudar a los demás, orientación de servicio, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios.

TABLA No 8

COMPORTAMIENTO SOCIAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	16	40
MEDIO ALTO	21	52.5
MEDIO BAJO	3	7.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100%

MEDIA	3.44
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.7178
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

Seguidamente, se procedió a determinar el nivel de inteligencia emocional de acuerdo al sexo del personal adscrito a Gestión de la

Plataforma, para identificar posibles diferencias debido al género. En este sentido, se evidenció que al analizar las medidas obtenidas a nivel de la inteligencia emocional global así como en cada una de las dimensiones (aptitud emocional y comportamiento social) y subdimensiones de aptitud emocional (autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), la totalidad de las mismas se ubica en un nivel medio alto de inteligencia emocional, pues oscilaron para el sexo femenino entre 2.93 y 4, mientras que para el masculino se ubicaron entre 2.95 y 3.96. Todos los valores indicados evidencian que considerando el sexo se mantiene un nivel medio alto de inteligencia emocional de acuerdo al género. (Ver Tabla No. 9).

TABLA No. 9
NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL
SEGÚN EL SEXO DEL PERSONAL

AREA	MASCULINO	FEMENINO
Inteligencia Emocional	3,57	3,52
Autoconocimiento	3,48	3,53
Autorregulación	3,55	3,53
Motivación	3,73	3,67
Aptitud Personal	3,58	3,57
Empatía	3,57	3,54
Habilidades Sociales	3,38	3,39
Comportamiento Social	3,44	3,44

Se observó que tanto los trabajadores de sexo femenino como masculino obtuvieron valores medio altos, los cuales indicaron niveles medio altos de inteligencia emocional, no observándose variaciones sustanciales de acuerdo al sexo.

Como último objetivo se procedió a definir lineamientos psicológicos para el desarrollo de la inteligencia emocional en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma, con el fin de generar estrategias que contribuyan a reforzar un nivel adecuado de la variable en el personal. Este objetivo es respondido en la discusión de los resultados del estudio como aporte al mismo.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La discusión de los resultados se dirige a evaluar el nivel de inteligencia emocional en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma. A este respecto, se determinó que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el grupo de trabajadores evaluados, lo que implica que es media alta la capacidad que tienen estos trabajadores de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción.

El nivel medio alto encontrado puede reforzarse a través de la aplicación de lineamientos de acción específicos, tal como lo afirma Pérez (2000) quien indica en su investigación que los niveles medios de inteligencia emocional en el personal, hacen necesarios aplicar estrategias para mejorar la misma y fortalecer las metas laborales.

Estas observaciones son muy importantes, pues Requena (1998) asegura que los niveles de inteligencia emocional están relacionados con el cumplimiento de las cuotas de trabajo, lo cual implicaría que en este caso se logrará un nivel medio alto de las mismas, siendo necesario obtener niveles de excelencia para lograr una actuación y desempeño más productivo del personal.

La relevancia de estos datos es explicada por Uzcátegui (1998) quien asevera que el nivel de inteligencia implica el grado de conocimiento, que luego se transforma en capacidad socioafectiva que facilita al individuo utilizar las emociones sin que produzcan molestia o dificultad social, facilitando la adaptación laboral.

Al identificar el nivel de autoconocimiento en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, los datos obtenidos indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo cual supone que es media alta la capacidad de estos trabajadores de conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, involucrando la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en sí mismo.

Esto es muy importante en tanto que Goleman (1998) afirma que la inteligencia emocional permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan, dándole una atención progresiva a los

propios estados internos. En esta conciencia autorreflexiva, la mente observa e investiga la experiencia misma incluidas las emociones. La conciencia de si mismo es una forma neutra que conserva la autorreflexión, incluso en medio de emociones turbulentas. La autoobservación permite una conciencia ecuánime de sentimientos apasionados o turbulentos.

Sin embargo, el nivel medio alto evidenciado en los trabajadores de Gestión de la Plataforma conduce a señalar que puede ser elevado aún más para alcanzar grados más altos de autoconocimiento.

Al establecer el nivel de autorregulación en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que supone que es media alta la capacidad de autodomínio, confiabilidad, innovación y adaptabilidad en los trabajadores analizados.

Estos hallazgos indican de acuerdo con Goleman (1999) que los individuos evaluados cuentan con un nivel medio alto para manejar los impulsos, además de los sentimientos inquietantes. Este funcionamiento depende del funcionamiento de los centros emocionales, en asociación con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas prefrontales.

En este sentido, los datos obtenidos ratifican que los trabajadores evaluados de acuerdo con Goleman (1999) son capaces de mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales, manejando los

sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras; así como mantener la integridad y ser responsables del desempeño personal, estar abiertos a ideas y enfoques novedosos, y ser flexibles para reaccionar ante los cambios.

Nuevamente, se observa que a pesar de que el nivel evidenciado es favorable, este puede ser aumentado para lograr una inteligencia emocional más alta, reforzando los aspectos referidos a la autorregulación.

Al identificar el nivel de motivación en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, los resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que supone que es media alta la habilidad para orientarse hacia el afán de triunfo, compromiso y optimismo, revelando que pudieran evidenciarse situaciones donde la motivación no se muestre en forma elevada.

La capacidad media alta evidenciada en el personal supone que estos cuentan de acuerdo con Goleman (1999) con un nivel de afán de logro orientado en ocasiones a mejorar o responder a una norma de excelencia, encontrándose dotadas de la aptitud orientada hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos; se fijan metas difíciles u aceptan riesgos calculados. Por ello, se indica que los trabajadores evaluados buscan un nivel medio alto información para reducir la incertidumbre y hallar la

manera de desempeñarse mejor; y aprenden a mejorar su desempeño.

Estos resultados indican que a pesar de ser medio alto el nivel y se puede afirmar que es adecuada la capacidad evidenciada en cuanto a la inteligencia emocional en esta área, la misma se puede reforzar para tornarla más alta y funcional dentro del ámbito laboral.

Las tres áreas mencionadas (autoconocimiento, autorregulación y motivación), constituyen conjuntamente el área de aptitud personal, por lo cual se estimó el rendimiento de esta dimensión global. Los resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de aptitud personal en los trabajadores de Gestión de la Plataforma, lo que supone de acuerdo con Goleman (1999) la existencia de una capacidad que es algo limitada en cuanto a la posibilidad de demostrar habilidades personales dentro de su entorno laboral.

La aptitud personal es fundamental en las actividades laborales del personal, por lo cual es importante considerar la aplicación de ciertas estrategias que permitan incrementar los niveles obtenidos para lograr mayor participación efectiva del personal en sus actividades laborales; más aún considerando los planteamientos de Goleman (1999) quien afirma que los niveles altos de aptitud personal conduce a los empleados a reconocer u aplicar sus propios valores y metas, lo cual les facilita una idea clara y hasta

vívida de su ajuste a la organización.

Seguidamente, se procedió a describir el nivel de empatía en el personal que labora en Gestión de la Plataforma, ante lo cual se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que indica que estos trabajadores poseen la capacidad de comprender a los demás, ayudar a los demás y orientarse hacia el servicio, sin embargo, como se evidencia en resultados anteriores estas características pueden reforzarse en tanto que se ubican en un nivel medio alto.

Los niveles medio altos de empatía son favorables a la actividad laboral del personal en tanto que de acuerdo con Goleman (1999) le permitirá a los trabajadores percibir lo que otros sienten sin decirlo y mostrarse comprensivos y dispuestos a ayudar a los demás.

Específicamente en lo referido a la orientación al cliente, esto es relevante en tanto que representa uno de los principios corporativos básicos de Gestión de la Plataforma, lo que ratifica que sus trabajadores tienen la habilidad para orientarse hacia el servicio; así como en sus relaciones interpersonales, pudiéndose explicar los indicios que dieron origen al problema de estudio, pues los niveles alcanzados a pesar de ser favorables, en tanto que apuntan hacia una tendencia media alta de la inteligencia emocional. Pueden ser mejorados, para evitar que eventualmente se

presente de acuerdo con Goleman (1999) un momento determinado la falta de oído emocional que conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una diferencia que aniquila la afinidad.

Continuando con los objetivos propuestos, se procedió a establecer el nivel de habilidades sociales en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, obteniéndose que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que supone que estos individuos poseen una habilidad media alta en cuanto al manejo de conflictos, liderazgo y como catalizadores de cambio.

Estos datos indican de acuerdo con Goleman (1999) que estos trabajadores cuentan con la capacidad de comunicarse efectivamente, sin embargo, es mejorable debido a la presentación de niveles medios, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen agrado y fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.

Estos resultados son explicados por Ryback (1998) quien plantea que el individuo emocionalmente inteligente produce comunicaciones regulares, tiende a ser abierto y directo, aunque se rige por un sentido claro de la

oportunidad, midiendo constantemente el efecto que tiene su expresión personal sobre el público.

Ambas áreas, empatía y habilidades sociales, representan un aspecto importante para la inteligencia emocional, el comportamiento social. Se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de comportamiento social en el personal de Gestión de la Plataforma, lo que supone que la conducta social de estos trabajadores conserva un nivel medio alto en relación a los requerimientos relacionados con el entorno social.

Esto implica que el comportamiento social puede ser reforzado para aumentar los niveles de inteligencia emocional, en tanto que Ryback (1998) plantea que es importante para un trabajo efectivo combinar la inteligencia emocional con el estilo de trabajo, aportar inteligencia emocional a la inteligencia tradicional.

Seguidamente, se procedió a determinar el nivel de inteligencia emocional de acuerdo al sexo del personal que labora en Gestión de la Plataforma, para identificar posibles diferencias debidas al género. Se obtuvo que en todas las áreas que incluyen la inteligencia emocional global, las dimensiones de aptitud emocional y comportamiento social, así como en las dimensiones de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales los valores indicados evidencian que considerando el

sexo se mantiene un nivel medio alto de inteligencia emocional de acuerdo al género.

Todos los datos obtenidos refuerzan la presencia de niveles medio altos de inteligencia emocional independientemente del sexo, lo cual es relevante en tanto que Valle (1998) afirma la existencia de una relación entre inteligencia emocional y rendimiento laboral, lo cual implica que este nivel medio alto evidenciado también caracteriza la productividad de la empresa, siendo necesario intervenir la inteligencia emocional para propiciar niveles más altos que sean funcionales para la organización.

En consecuencia, se procedieron a definir lineamientos psicológicos para el desarrollo de la inteligencia emocional en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, con el fin de generar estrategias que contribuyan a reforzar un nivel adecuado de la variable en el personal. Estos lineamientos incluyen la aplicación de las siguientes estrategias:

- **Talleres de Crecimiento Personal:** El objetivo del mismo se enfoca a desarrollar las habilidades personales de autodesarrollo. Se propone la aplicación de talleres progresivos de crecimiento personal que promuevan el autoconocimiento a través de actividades basadas en la teoría gestáltica para promover el darse cuenta de sus características personales y tomar conciencia de su

aporte en el ámbito laboral.

- **Intervenciones Grupales:** Se propone aplicar intervenciones grupales en cada superintendencia con el fin de asociar las características personales de cada individuo con su capacidad de autodomínio bajo condiciones de presión. El objetivo de las intervenciones grupales es lograr una mayor interacción con el equipo de trabajo demostrando habilidades de autodomínio interpersonal.
- **Intervenciones en Orientación al Servicio:** el objetivo se orienta a desarrollar las habilidades empáticas. Incluye el entrenamiento básico en la capacidad de colocarse en la situación de otros dentro del ambiente laboral, promoviendo la disposición de ayudar y colaborar en el trabajo en equipo a través de metas comunes planteadas en función de las metas laborales.
- **Talleres de Comunicación Asertiva:** Se propone realizar talleres programados enfocados a divulgar los derechos asertivos, la importancia de estos en la comunicación y el respeto por las relaciones sociales. El objetivo de estos talleres se enfoca a desarrollar las destrezas comunicacionales asertivas.

CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas de esta investigación se enfocan a sintetizar los siguientes resultados del estudio:

- Al evaluar el nivel de inteligencia emocional en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma se determinó que el mismo es medio alto en el grupo de trabajadores, lo que implica que es media alta la capacidad que tienen estos trabajadores de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción.
- Al identificar el nivel de autoconocimiento en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma, los datos obtenidos indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo cual supone que es media alta la capacidad de estos trabajadores de conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, involucrando la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en si mismo.
- Al establecer el nivel de autorregulación en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que supone que es media alta la

capacidad de autodomínio, confiabilidad, innovación, y adaptabilidad de los trabajadores analizados. Los individuos evaluados cuentan con un nivel medio alto para manejar los impulsos, además de los sentimientos inquietantes. Este funcionamiento depende del funcionamiento de los centros emocionales, en asociación con centros ejecutivos del cerebro en las zonas prefrontales.

- Al identificar el nivel de motivación en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma, los resultados indican que es alto, lo que supone que es alta la habilidad para orientarse hacia el afán de triunfo, compromiso y optimismo; encontrándose dotadas de la aptitud orientada hacia los resultados, con afán alto de alcanzar objetivos y requisitos; se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados. Por ello, se indica que los trabajadores evaluados buscan un nivel alto de información para reducir la incertidumbre y mejorar su desempeño.
- Al medir el área de la aptitud personal (autoconocimiento, autorregulación y motivación), los resultados indican que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de aptitud personal en los trabajadores de Gestión de la Plataforma, lo que supone la existencia de una capacidad que es limitada en cuanto a

la posibilidad de demostrar habilidades personales dentro de su entorno laboral.

- Al describir el nivel de empatía en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que indica que estos trabajadores poseen la capacidad de comprender a los demás, ayudar a los demás y orientarse hacia el servicio; sin embargo, como se evidencia en resultados anteriores estas características deben reforzarse en tanto que se ubican en un nivel medio alto, pudiéndose manifestar ocasionalmente comportamientos deficientes.
- Al establecer el nivel de habilidades sociales en el personal perteneciente a Gestión de la Plataforma, se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional, lo que supone que estos individuos poseen una habilidad media alta en cuanto al manejo de conflictos, liderazgo y como catalizadores del cambio.
- Al evaluar las áreas representadas por empatía y habilidades sociales, se obtuvo que es medio alto el nivel de inteligencia emocional en el área de comportamiento social en el personal de Gestión de la Plataforma, lo que supone que la conducta social de

estos trabajadores conserva un nivel medio alto en relación con los requerimientos relacionados con el entorno social.

- Al determinar el nivel de inteligencia emocional de acuerdo al sexo del personal perteneciente a Gestión de la Plataforma, para identificar posibles diferencias dentro al género, se obtuvo que en todas las áreas que incluyen la inteligencia emocional global, las dimensiones de aptitud emocional y comportamiento social, así como en las dimensiones de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, los valores indicados evidencian que considerando el sexo se mantienen un nivel medio alto de inteligencia emocional de acuerdo al género.
- Se definieron los lineamientos psicológicos para el desarrollo de la inteligencia emocional en el personal adscrito a Gestión de la Plataforma, con el fin de generar estrategias que contribuyan a reforzar el nivel adecuado de la variable en el personal. Estas actividades se enfocan sobre Talleres de Crecimiento Personal, Intervenciones Grupales, Intervenciones en Motivación, Intervenciones en Orientación al Servicio y Talleres de comunicación Asertiva.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Proceder a la programación de la aplicación de los lineamientos enfocados a incentivar la inteligencia emocional y sus dimensiones. Dichas actividades fueron propuestas en el capítulo anterior con el fin de propiciar el desarrollo de la variable en las áreas de autodomínio, autodesarrollo, empatía y habilidades sociales.
- Se recomienda evaluar la inteligencia emocional después de la aplicación de las intervenciones con el fin de medir los efectos sistemáticos causados por cada una de las intervenciones propuestas.
- Ejecutar estudios posteriores que comparen la inteligencia emocional considerando niveles jerárquicos con el fin de determinar la necesidad o no de reforzar los niveles de inteligencia emocional en los niveles supervisorios.
- Realizar en la organización estudios adicionales en las áreas asociadas con las competencias técnicas del personal, procesos y procedimientos de trabajo, distribución de cargas de trabajo y

herramientas computarizadas de apoyo, a fin de determinar en qué medida estos otros aspectos puedan estar afectando el desempeño del personal. De esta manera se podrá hacer un abordaje en forma holística de la problemática planteada a fin de desarrollar un plan estratégico de mejoramiento en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIKEN, L. 1996. Test Psicológicos y Evaluación. Editorial Prentice-Hall, México
- CHAVEZ, N. 1994. Introducción a la Investigación Educativa. S/ Editorial. Maracaibo.
- CHIU Kai-ting, M. 2002. The Significance of a Value-driven Competency-Based Performance Management System: Key Issues with Reference to Developments in the Hong Kong Police Force. Asian Journal of Public Administration. Tomado de <http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/bc/bc09/minutes/bc090628.pdf>
- ESPÍNDOLA, O. 2002. Competencias y competitividad. Editorial McGRAW-HILL. Bogotá, Colombia.
- FUNDACION URANTIA. 1993. El Libro de Urantia. Editorial Andite Corporation. Chicago. Illinois. USA.
- GARDNER, H. 1999. Intelligence Reframed. Múltiple Intelligences for the 21st Century. Editorial Basic Books. New York, USA.
- GOLEMAN, D. 1999. La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara. Buenos Aires.
- GOLEMAN, D. 1996. La Inteligencia Emocional. Editorial Vergara. Buenos Aires.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; McKEE, A. 2004. El Líder Resonante crea más. Editorial Plaza Janés. Caracas.
- HERNÁNDEZ, C.; FERNÁNDEZ, R.; BAPTISTA, P. 1991. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.
- LOPEZ, E; SULBARAN, M. 2004. Diseño de un Programa de Adiestramiento basado en Inteligencia Emocional para el Personal del Departamento de Recursos Humanos de la Aduana Principal de Maracaibo. Trabajo de Tesis. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.

MARTIN, D; BOECK, K. 1998. EQ - Qué es Inteligencia Emocional. Editorial EDAF. Madrid. España.

NAIM, M. 1998. Venezuela Competitiva. Editorial Ediciones IESA

PEREZ, C. 2000. Inteligencia Emocional y Estrés Laboral en Supervisores, Subgerentes y Gerentes que Laboran en Diferentes Entidades Bancarias de Maracaibo. Trabajo de Tesis de Pregrado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.

REQUENA, T. 1998. Inteligencia Emocional de la Gerencia y la Productividad en la PYME del Estado Zulia. Trabajo de Tesis de PostGrado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.

RINCON, C. 2001. La Inteligencia Emocional en el Personal Profesional y Técnico. Trabajo de Tesis de PostGrado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo

RYBACK, D. 1998. Trabaje con su Inteligencia Emocional. Los Factores Emocionales al Servicio de la Gestión Empresarial y el Liderazgo Efectivo. Editorial EDAF, S.A. España.

SABINO, C. 1990. Metodología de la Investigación. Editorial El Cid. Buenos Aires.

SALAS, J. 1996. Inteligencia Social. Editorial Planeta Venezolana, S.A. Venezuela.

SAZ, A. 2002. ¿Quiere alguien explicarme qué es Inteligencia Emocional? Editorial Libro-Hobby-Club. Madrid. España.

SHAPIRO, L. 1997. La Inteligencia Emocional de los Niños. Editor Javier Vergara. Madrid.

SIERRA BRAVO, R. 1998. Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo. Madrid.

SIMMONS, S; SIMMONS J. 1998. Cómo medir la Inteligencia Emocional. Editorial EDAF. Madrid. España.

- SOCORRO, C. 1999. Inteligencia Emocional en el Personal de las Empresas Industriales de Madrid. Trabajo de Maestría. Universidad Politécnica de España. Madrid.
- SPENCER, L. ; SPENCER, S. 1993. Competente at Work. Models for Superior Performance. Editorial John Wiley & Sons, Inc. New York.
- YODER, D. 1981. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Editorial Continental. México.
- UZCATEGUI, Luís. 1998. El Manual de la Inteligencia Emocional. Emociones Inteligentes. Como se puede ser triunfador-.Editorial Lithopolar Graficas. Venezuela.
- VALLE, C. 1998. Inteligencia Emocional y Rendimiento Laboral. Trabajo de Maestría. Universidad Politécnica de España. Madrid.

DERECHOS RESERVADOS



ANEXOS

DERECHOS RESERVADOS

ANEXO N° 1

Encuesta sobre Inteligencia Emocional

ENCUESTA PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Se está realizando un estudio que permitirá evaluar algunos aspectos relacionados con el manejo de las emociones en el trabajo para lo cual es necesario recabar información pertinente al tema. Su labor consiste en marcar con una equis (X) sobre el recuadro que mejor represente su respuesta. Las opciones de respuesta que encontrará en este instrumento son: Completamente de acuerdo (CA), de acuerdo (DA), en desacuerdo (DS) y completamente en desacuerdo (CDS). Se le agradece responder con la mayor sinceridad ya que los resultados serán utilizados con fines de investigación y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. No se requiere colocar su nombre en este formato. Una vez llenado este formato por favor colóquelo en el sobre suministrado para tal efecto. Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Nro	PLANTEAMIENTO A EVALUAR	CA	DA	DS	CDS
1	Adquiero fácilmente los nuevos procedimientos de trabajo				
2	Conozco mis emociones cuando estoy en situaciones difíciles en mi trabajo				
3	Me cuesta innovar formas de trabajo				
4	Considero que el servicio de calidad es importante				
5	Me siento seguro cuando tengo que utilizar nuevos procedimientos				
6	Mis compañeros de trabajo me piden opinión cuando tienen dudas en algún proceso laboral				
7	Siento compromiso con las políticas de la empresa				
8	Asumo la responsabilidad de mis acciones				
9	Me considero una persona que facilita el cambio en el personal				
10	Tengo confianza en mi mismo al realizar las tareas cotidianas				
11	Me adapto fácilmente a los cambios organizacionales				
12	Tengo pocas habilidades de liderazgo				
13	Siento que puedo controlarme cuando estoy disgustado				
14	Puedo colocarme en el lugar del supervisor cuando tenemos divergencias				
15	Las personas que me rodean confían plenamente en mi				
16	Liderizar grupos es algo común en mi				
17	Desconozco mis limitaciones laborales				

Nro	PLANTEAMIENTO A EVALUAR	CA	DA	DS	CDS
18	Desconozco mis emociones cuando enfrento problemas laborales				
19	Me disgusta tener que ayudar a los demás				
20	Me siento comprometido con mi trabajo				
21	Me preocupo por evitar los conflictos en mi trabajo				
22	Cumplo mis compromisos de trabajo				
23	Conozco mis fortalezas en el trabajo				
24	Me esfuerzo por lograr el éxito				
25	Siento dominio sobre mis emociones cuando estoy muy enojado				
26	Tengo facilidad para solucionar problemas en mi trabajo				
27	Hago contacto con mis emociones cuando tengo que aportar soluciones factibles al trabajo				
28	Me percibo como una persona innovadora en las relaciones de trabajo				
29	Los cambios laborales me producen tensión				
30	Me siento inseguro con las exigencias de mi cargo actual				
31	Me descontrolo con facilidad ante cualquier problema laboral				
32	Me esfuerzo por comunicarme con mi equipo de trabajo				
33	Me siento optimista con mi actividad laboral actual				
34	He desarrollado habilidades especiales para manejar conflictos laborales				
35	Empeño mi esfuerzo al máximo para lograr las metas establecidas por la empresa				
36	Soy poco optimista con mi progreso laboral				
37	Me comunico con mis compañeros de trabajo en forma armónica				
38	Me resulta difícil comprender a los demás				
39	Me siento a gusto con mis emociones respecto a mis compañeros de trabajo				
40	Soy un promotor de los cambios empresariales				

Nro	PLANTEAMIENTO A EVALUAR	CA	DA	DS	CDS
41	Me siento optimista con el progreso que tengo en mi trabajo				
42	Me siento seguro de poder afrontar riesgos				
43	Me considero poco comunicativo				
44	Puedo comprender a quienes trabajan bajo mi supervisión				
45	Admito los errores que cometo en el trabajo				
46	Cuando existe un conflicto mantengo una posición abierta para ubicar soluciones efectivas				
47	Conozco mis debilidades en el trabajo				
48	El control es una característica permanente en mi actuación dentro del trabajo				
49	Mantengo una relación comunicativa con mi supervisor				
50	Soy una persona con afán de triunfo				
51	Me muestro controlado cuando me reprende mi supervisor				
52	Me alegra prestar mi ayuda a los demás				
53	Me cuesta comprometerme con mi trabajo				
54	Soy creativo en el momento de aplicar los nuevos procedimientos laborales				
55	Me adapto a las nuevas instrucciones de mi supervisor				
56	He desarrollado habilidades para comunicarme efectivamente con quienes me rodean en mi trabajo				

EDAD	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

SEXO

☐ M

☐ F

DERECHOS RESERVADOS

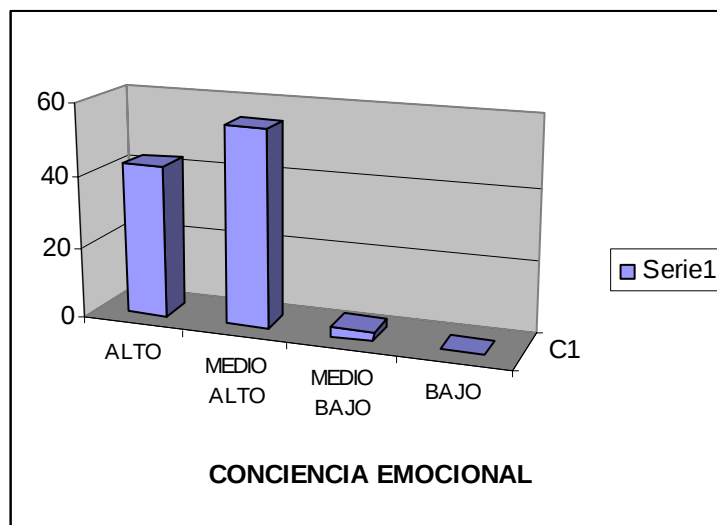
ANEXO Nº 2

Conciencia Emocional

CONCIENCIA EMOCIONAL

Nro. Reactivo	2	18	27	39	
Nro. Empleado	Conozco mis emociones cuando estoy en situaciones difíciles en mi trabajo	Desconozco mis emociones cuando enfrento problemas laborales	Hago contacto con mis emociones cuando tengo que aportar soluciones factibles al trabajo	Me siento a gusto con mis emociones respecto a mis compañeros de trabajo	Nivel de Conciencia Emocional
Nro	A	B	C	D	E
28	3	2	2	3	2.50
5	3	3	2	3	2.75
26	4	1	3	3	2.75
9	3	3	3	3	3.00
32	3	3	3	3	3.00
36	4	2	3	3	3.00
4	4	3	3	3	3.25
14	3	3	3	4	3.25
17	3	3	3	4	3.25
19	3	4	4	2	3.25
23	4	4	1	4	3.25
33	4	3	2	4	3.25
35	3	4	3	3	3.25
37	4	3	3	3	3.25
39	4	3	3	3	3.25
2	4	4	3	3	3.50
7	4	4	3	3	3.50
8	4	4	2	4	3.50
10	3	4	4	3	3.50
18	4	4	3	3	3.50
21	4	4	3	3	3.50
34	4	3	3	4	3.50
38	4	3	3	4	3.50
31	4	4		3	3.67
1	4	4	4	3	3.75
3	4	4	3	4	3.75
13	4	3	4	4	3.75

15	4	4	4	3	3.75
16	4	4	3	4	3.75
24	4	4	4	3	3.75
30	4	4	3	4	3.75
40	4	3	4	4	3.75
22	4	4		4	4.00
6	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4	4.00
12	4	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4	4.00
27	4	4	4	4	4.00
29	4	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	17	42.5
MEDIO ALTO	22	55
MEDIO BAJO	1	2.5
BAJO	0	0
MEDIA	3.49	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.6459	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

ANEXO N° 3

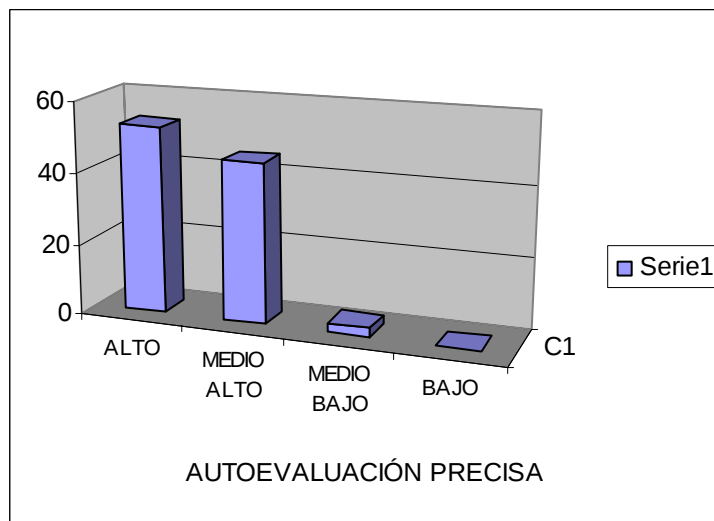
Autoevaluación Precisa



AUTOEVALUACIÓN PRECISA

Nro. Reactivo	17	23	47	
Nro. Empleado	Desconozco mis limitaciones laborales	Conozco mis fortalezas en el trabajo	Conozco mis debilidades en el trabajo	Nivel de Conciencia Emocional
NE	A	B	C	D
26	2		3	2.50
21	2	3	3	2.67
36	2	3	3	2.67
2	3	4	2	3.00
3	1	4	4	3.00
4	2	4	3	3.00
5	3	3	3	3.00
9	2	4	3	3.00
22	1	4	4	3.00
24	3	3	3	3.00
27	1	4	4	3.00
30	2	4	3	3.00
32	3	3	3	3.00
33	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3.00
16	3	4	3	3.33
28	3	4	3	3.33
37	3	4	3	3.33
38	3	4	3	3.33
1	4	4	3	3.67
6	4	4	3	3.67
13	3	4	4	3.67
14	3	4	4	3.67
17	4	4	3	3.67
19	4	4	3	3.67
29	4	4	3	3.67
34	3	4	4	3.67
7	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4.00

10	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4.00
12	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4.00
18	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
31	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4.00
42	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	21	52.5
MEDIO ALTO	18	45
MEDIO BAJO	1	2.5
BAJO	0	0
MEDIA	3.47	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.7228	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

ANEXO N° 4

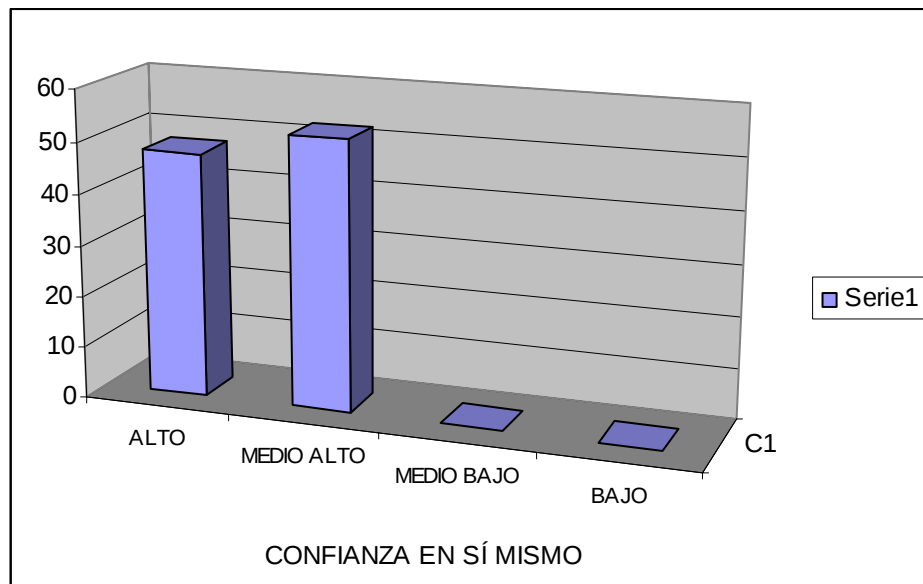
Confianza en sí mismo



CONFIANZA EN SÍ MISMO

Nro. Reactivo	5	10	30	42	
Nro. Empleado	Me siento seguro cuando tengo que utilizar nuevos procedimientos	Tengo confianza en mi mismo al realizar las tareas cotidianas	Me siento inseguro con las exigencias de mi cargo actual	Me siento seguro de poder afrontar riesgos	Nivel de Conciencia Emocional
NE	A	B	C	D	E
18	2	4	3	2	2.75
27	2	4	2	3	2.75
32	3	3	3	3	3.00
37	3	4	1	4	3.00
39	3	3	3	3	3.00
1	2	4	3	4	3.25
2	3	4	3	3	3.25
4	3	4	3	3	3.25
5	3	4	3	3	3.25
7	3	4	4	2	3.25
9	3	4	3	3	3.25
21	2	4	4	3	3.25
26	3	4	2	4	3.25
28	3	4	3	3	3.25
29	2	3	4	4	3.25
33	3	4	3	3	3.25
40	4	4	3	2	3.25
12	3	4	4	3	3.50
24	3	4	4	3	3.50
34	3	3	4	4	3.50
38	4	4	3	3	3.50
31		4	4	3	3.67
6	3	4	4	4	3.75
13	4	4	3	4	3.75
19	3	4	4	4	3.75
22	3	4	4	4	3.75
30	3	4	4	4	3.75
36	4	4	4	3	3.75

3	4	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4	4.00
10	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4	4.00
14	4	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4	4.00
25	1	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	19	47.5
MEDIO ALTO	21	52.5
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.54	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.6438	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

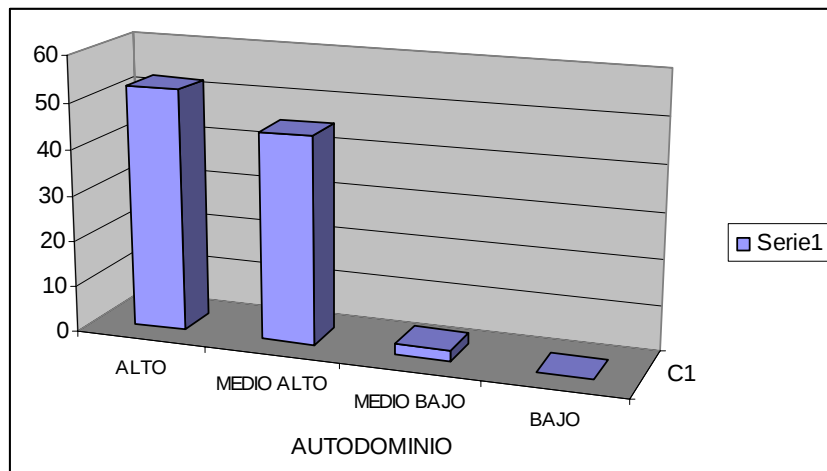
ANEXO N° 5

Autodominio

AUTODOMINIO

Nro. Reactivo	13	25	31	48	51	
Nro. Empleado	Siento que puedo controlarme cuando estoy disgustado	Siento dominio sobre mis emociones cuando estoy muy enojado	Me descontroló con facilidad ante cualquier problema laboral	El control es una característica permanente en mi actuación dentro del trabajo	Me muestro controlado cuando me reprende mi supervisor	Nivel de Conciencia Emocional
NE	A	B	C	D	E	F
36	2	2		2	3	2.25
37	3	3	1	3	3	2.60
14	2	3	4	4	1	2.80
5	3	3	3	3	3	3.00
20	3	3	2	4	3	3.00
28	3	3	3	3	3	3.00
32	3	3	3	3	3	3.00
39		3	3	3	3	3.00
1	3	3	3	4	3	3.20
10	3	3	4	3	3	3.20
21	3	3	4	3	3	3.20
27	4	4	3	3	2	3.20
29	3	3	3	3	4	3.20
34	3	3	4	3	3	3.20
35	3	3	4	3	3	3.20
38	4	3	3	3	3	3.20
2	4	4	3	3	3	3.40
17	3	3	4	3	4	3.40
24	3	3	4	4	3	3.40
4	4	3	4	3	4	3.60
6	4	3	4	4	3	3.60
23	4	4	4	3	3	3.60
26	4	4	2	4	4	3.60
31	4	3	4	4	3	3.60
9	4	4	4	3	4	3.80
12	4	3	4	4	4	3.80

13	4	4	3	4	4	3.80
18	4	4	4	3	4	3.80
19	4	4	4	4	3	3.80
33	4	4	4	4	3	3.80
40	4	4	3	4	4	3.80
3	4	4	4	4	4	4.00
7	4	4	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4	4	4.00
22	4	4	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	21	52.5
MEDIO ALTO	18	45
MEDIO BAJO	1	2.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.48	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.6189	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

ANEXO N° 6

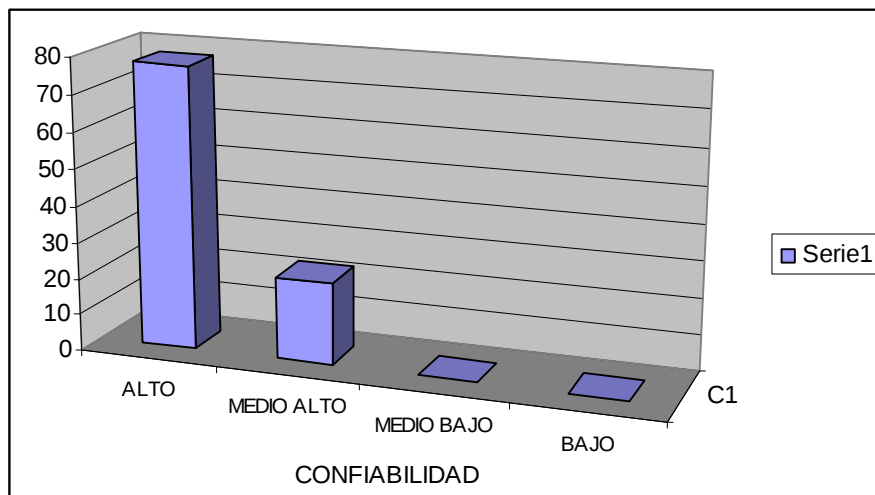
Confiable



CONFIABILIDAD

Nro. Reactivo	8	15	45	
Nro. Empleado	Asumo la responsabilidad de mis acciones	Las personas que me rodean confían plenamente en mi	Admito los errores que cometo en el trabajo	Nivel de Confiabilidad
NE	A	B	C	F
5	3	3	3	3.00
32	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3.00
2	4	3	3	3.33
4	4	3	3	3.33
13	4	2	4	3.33
21	4	3	3	3.33
34	4	3	3	3.33
36	4	3	3	3.33
9	4	3	4	3.67
10	4	3	4	3.67
11	4	3	4	3.67
14	4	3	4	3.67
17	4	3	4	3.67
22	4	4	3	3.67
23	4	3	4	3.67
24	4	4	3	3.67
27	4	3	4	3.67
28	4	3	4	3.67
29	4	3	4	3.67
30	4	3	4	3.67
33	4	3	4	3.67
35	4	3	4	3.67
37	4	3	4	3.67
38	4	4	3	3.67
1	4	4	4	4.00
3	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4.00
7	4	4	4	4.00

8	4	4	4	4.00
12	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4.00
18	4	4	4	4.00
19	4	4		4.00
20	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
26	4	4	4	4.00
31	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	31	77.5
MEDIO ALTO	9	22.5
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.69	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.4827	
VALOR MINIMO	2	
VALOR MAXIMO	4	

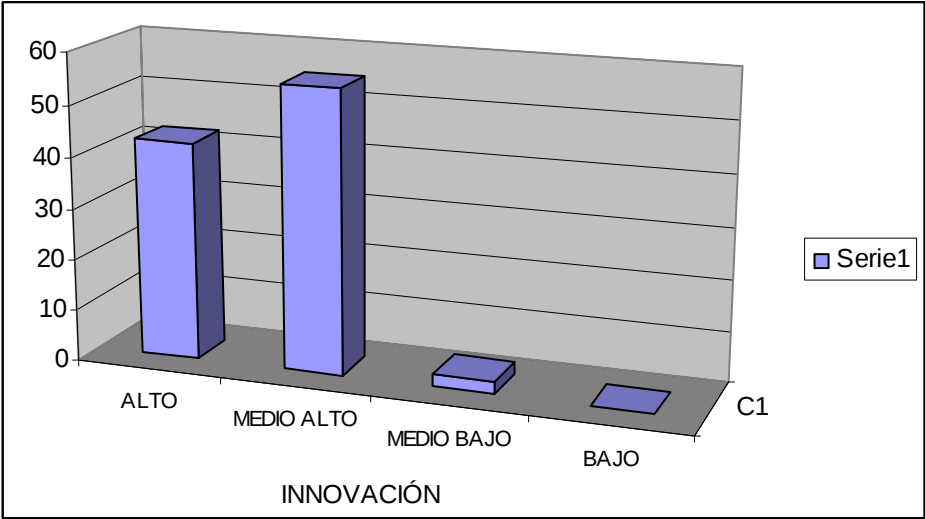
DERECHOS RESERVADOS

ANEXO Nº 7

Innovación

Nro. Reactivo	3	28	54	
Nro. Empleado	Me cuesta innovar formas de trabajo	Me percibo como una persona innovadora en las relaciones de trabajo	Soy creativo en el momento de aplicar los nuevos procedimientos laborales	Nivel de Innovación
NE	A	B	C	F
4	1	3	3	2.33
10	1	3	4	2.67
16	2	3	3	2.67
27	1	4	3	2.67
32	3	2	3	2.67
1	3	3	3	3.00
5	3	3	3	3.00
7	3	3	3	3.00
9	3	3	3	3.00
21	3	3	3	3.00
26	1	4	4	3.00
28	3	3	3	3.00
33	3	3	3	3.00
37	3	3	3	3.00
39	3		3	3.00
2	3	4	3	3.33
12	4	3	3	3.33
13	2	4	4	3.33
30	3	3	4	3.33
31	4	3	3	3.33
36	4	3	3	3.33
38	3	4	3	3.33
40	2	4	4	3.33
3	3	4	4	3.67
6	3	4	4	3.67
14	4	3	4	3.67
19	4	3	4	3.67
20	3	4	4	3.67
24	4	3	4	3.67

29	4	4	3	3.67
34	3	4	4	3.67
35	4	3	4	3.67
8	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4.00
18	4	4	4	4.00
22	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	17	42.5
MEDIO ALTO	22	55
MEDIO BAJO	1	2.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100

MEDIA	3.37
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.7115
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

DERECHOS RESERVADOS

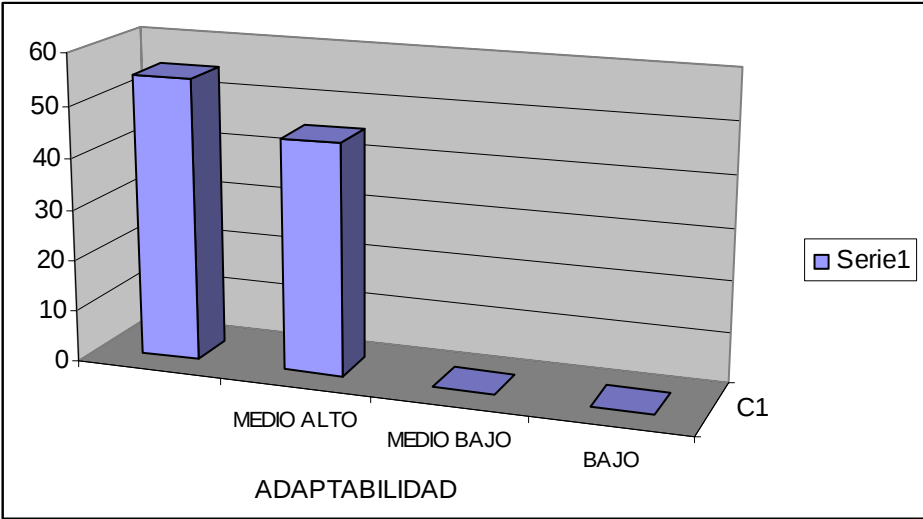
ANEXO N° 8

Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD

Nro. Reactivo	1	11	55	
Nro. Empleado	Adquiero fácilmente los nuevos procedimientos de trabajo	Me adapto fácilmente a los cambios organizacionales	Me adapto a las nuevas instrucciones de mi supervisor	Nivel de Adaptabilidad
NE	A	B	C	F
5	2	3	3	2.67
19	1	4	4	3.00
29	3	3	3	3.00
32	3	3	3	3.00
34	3	3	3	3.00
37	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3.00
1	3	3	4	3.33
2	4	3	3	3.33
7	4	3	3	3.33
8	4	3	3	3.33
9	4	3	3	3.33
18	3	3	4	3.33
21	4	3	3	3.33
27	4	3	3	3.33
28	3	4	3	3.33
33	3	4	3	3.33
36	4	3	3	3.33
4	4	4	3	3.67
11	3	4	4	3.67
12	4	4	3	3.67
13	4	4	3	3.67
14	4	4	3	3.67
20	4	4	3	3.67
24	4	4	3	3.67
3	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4.00
10	4	4	4	4.00

15	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4.00
22	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
26	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4.00
31	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4.00
38	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	22	55
MEDIO ALTO	18	45
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.58	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.5600	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

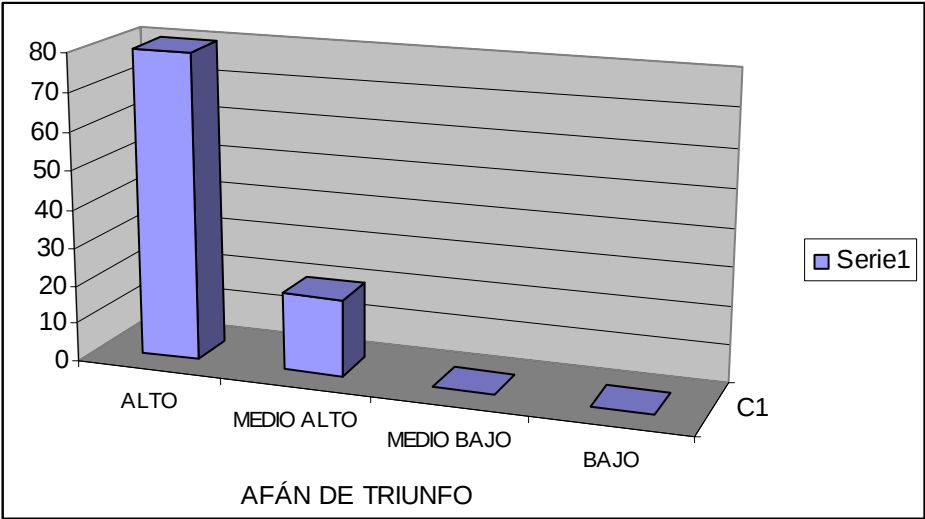
ANEXO N° 9

Alán de Triunfo

AFÁN DE TRIUNFO

Nro. Reactivo	24	35	50	
Nro. Empleado	Me esfuerzo por lograr el éxito	Empeño mi esfuerzo al máximo para lograr las metas establecidas por la empresa	Soy una persona con afán de triunfo	Nivel de Innovación
NE	A	B	C	D
5	3	3	3	3.00
33	3	3	3	3.00
38	3	2	4	3.00
39	3	3		3.00
21	3	4	3	3.33
28	4	4	2	3.33
32	4	3	3	3.33
36	3	4	3	3.33
1	4	3	4	3.67
2	4	4	3	3.67
7	4	4	3	3.67
12	4	4	3	3.67
24	4	4	3	3.67
3	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4.00
9	4	4	4	4.00
10	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4.00
13	4	4	4	4.00
14	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4.00
18	4	4	4	4.00
19	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4.00

22	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
26	4	4	4	4.00
27	4	4	4	4.00
29	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4.00
31	4	4	4	4.00
34	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4.00
37	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	32	80
MEDIO ALTO	8	20
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.80	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.4430	
VALOR MINIMO	2	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

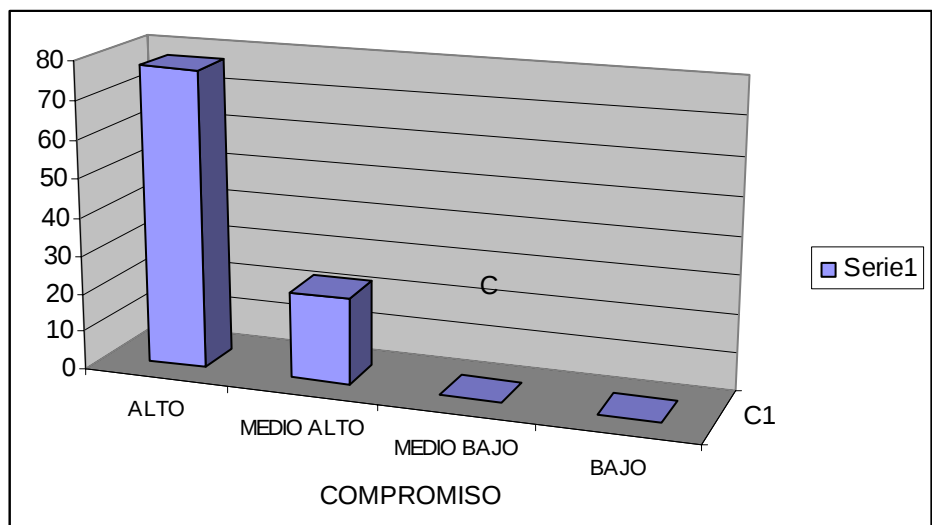
ANEXO Nº 10

Alán de Triunfo

COMPROMISO

Nro. Reactivo	7	20	22	53	
Nro. Empleado	Siento compromiso con las políticas de la empresa	Me siento comprometido con mi trabajo	Cumplo mis compromisos de trabajo	Me cuesta comprometerme con mi trabajo	Nivel de Conciencia Emocional
NE	A	B	C	D	E
32	3	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3	3.00
7	4	4	4	1	3.25
10	4	4	4	1	3.25
5	4	4	3	3	3.50
22	4	4	2	4	3.50
26	4	4	4	2	3.50
33	4	4	3	3	3.50
36	4	4	3	3	3.50
2	4	4	4	3	3.75
13	4	4	4	3	3.75
18	3	4	4	4	3.75
24	4	4	3	4	3.75
28	4	4	4	3	3.75
37	4	4	4	3	3.75
38	4	4	4	3	3.75
1	4	4	4	4	4.00
3	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4	4.00
9	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4	4.00
12	4	4	4	4	4.00
14	4	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4	4.00

19	4	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4	4.00
21	4	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4	4.00
27	4	4	4	4	4.00
29	4	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4	4.00
31	4	4	4	4	4.00
34	4	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	31	77.5
MEDIO ALTO	9	22.5
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.81	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.5078	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

ANEXO N° 11

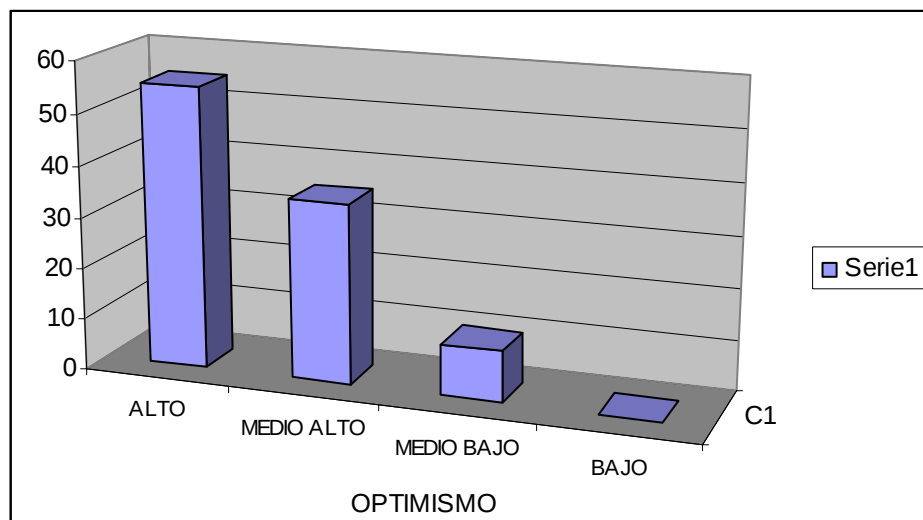
Optimismo



OPTIMISMO

Nro. Reactivo	33	36	41	
Nro. Empleado	Me siento optimista con mi actividad laboral actual	Soy poco optimista con mi progreso laboral	Me siento optimista con el progreso que tengo en mi trabajo	Nivel de optimismo
NE	A	B	C	D
14	3	1	1	1.67
5	2	2	2	2.00
9	3	2	2	2.33
36	3	2	2	2.33
4	4	2	2	2.67
37	3	2	3	2.67
7	3	3	3	3.00
21	3	3	3	3.00
26	4	1	4	3.00
32	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3.00
2	4	3	3	3.33
11	3	4	3	3.33
18	4	2	4	3.33
27	3	4	3	3.33
31	3	4	3	3.33
33	4	3	3	3.33
38	3		4	3.50
10	3	4	4	3.67
12	4	4	3	3.67
13	4	3	4	3.67
20	4	4	3	3.67
24	3	4	4	3.67
28	3	4	4	3.67
1	4	4	4	4.00
3	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4.00

15	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4.00
19	4	4	4	4.00
22	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
29	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4.00
34	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	22	55
MEDIO ALTO	14	35
MEDIO BAJO	4	10
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.45	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.7690	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

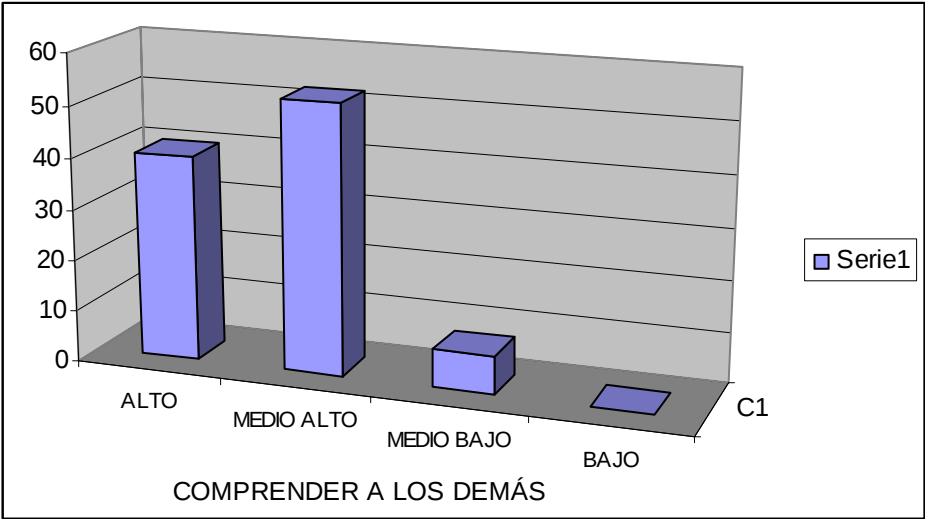
ANEXO N° 12

Comprender a los demás

COMPRENDER A LOS DEMÁS

Nro. Reactivo	14	38	44	
Nro. Empleado	Puedo colocarme en el lugar del supervisor cuando tenemos divergencias	Me resulta difícil comprender a los demás	Puedo comprender a quienes trabajan bajo mi supervisión	Nivel de optimismo
NE	A	B	C	D
2	2	4	1	2.33
13	3	3	1	2.33
34	1	3	3	2.33
5	3	2	3	2.67
12	3	1	4	2.67
14	3	1	4	2.67
36	3	2	3	2.67
38	4	1	3	2.67
4	4	2	3	3.00
9	3	3	3	3.00
16	3	4	2	3.00
17	2	4	3	3.00
21	3	3	3	3.00
24	3	3	3	3.00
26	3	2	4	3.00
28	3	3	3	3.00
29	3	2	4	3.00
32	3	3	3	3.00
39		3		3.00
7	3	4	3	3.33
18	4	3	3	3.33
37	4	3	3	3.33
19	3	4		3.50
31	3	4		3.50
1	3	4	4	3.67
3	4	3	4	3.67
6	3	4	4	3.67
10	4	4	3	3.67

11	3	4	4	3.67
15	3	4	4	3.67
20	3	4	4	3.67
27	4	3	4	3.67
30	3	4	4	3.67
33	3	4	4	3.67
35	3	4	4	3.67
40	3	4	4	3.67
8	4	4	4	4.00
22	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	16	40
MEDIO ALTO	21	52.5
MEDIO BAJO	3	7.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.26	
MODA	3	
DESVIACION ESTANDAR	0.8035	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

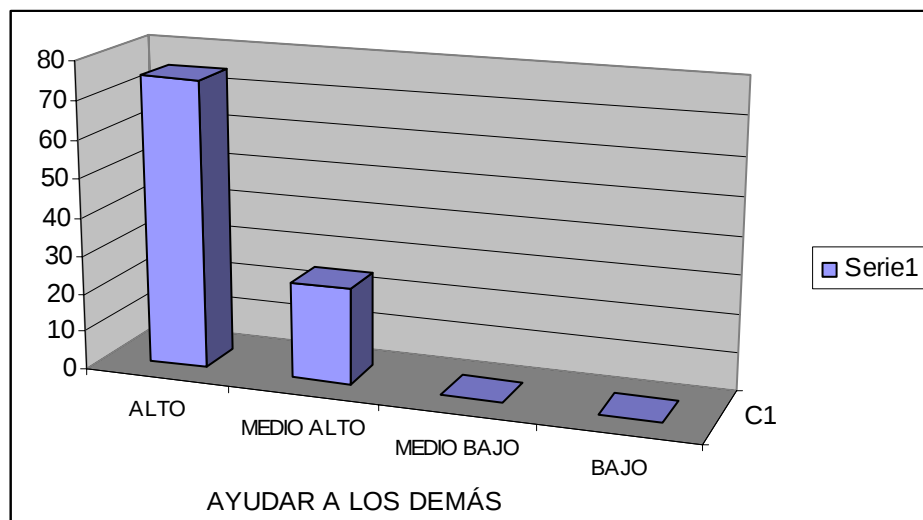
ANEXO N° 13

Ayudar a los demás

AYUDAR A LOS DEMÁS

Nro. Reactivo	6	19	52	
Nro. Empleado	Mis compañeros de trabajo me piden opinión cuando tiene dudas en algún proceso laboral	Me disgusta tener que ayudar a los demás	Me alegra prestar mi ayuda a los demás	Nivel de optimismo
NE	A	B	C	D
2	4	1	4	3.00
26	4	1	4	3.00
28	3	3	3	3.00
29	4	1	4	3.00
32	3	3	3	3.00
37	2	4	3	3.00
39	3	3	3	3.00
5	3	4	3	3.33
24	3	4	3	3.33
27	3	3	4	3.33
4	3	4	4	3.67
13	4	3	4	3.67
14	3	4	4	3.67
16	3	4	4	3.67
17	3	4	4	3.67
18	3	4	4	3.67
20	3	4	4	3.67
21	4	4	3	3.67
30	3	4	4	3.67
31	4	4	3	3.67
33	3	4	4	3.67
34	3	4	4	3.67
38	4	3	4	3.67
1	4	4	4	4.00
3	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4.00
7	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4.00

9	4	4	4	4.00
10	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4.00
12	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4.00
19	4	4	4	4.00
22	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4.00
36	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	30	75
MEDIO ALTO	10	25
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.67	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.6262	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

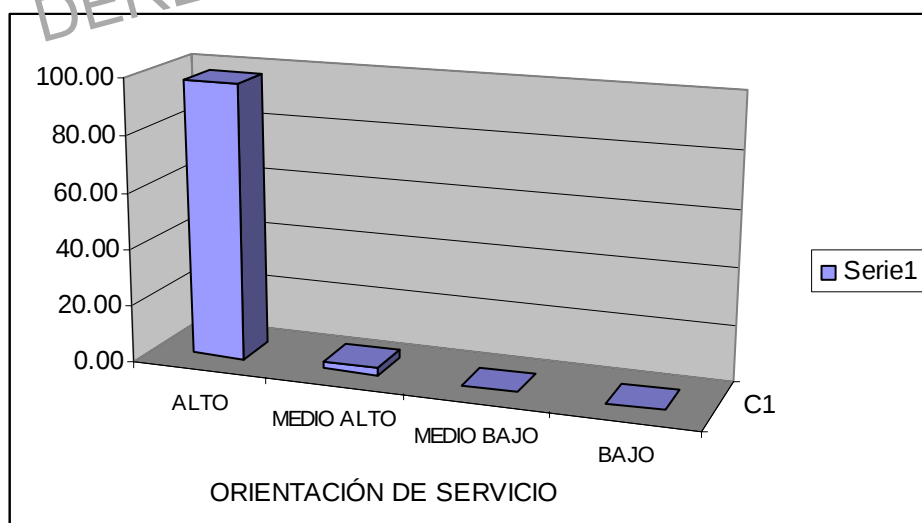
ANEXO Nº 14

Orientación de Servicio

ORIENTACIÓN DE SERVICIO

Nro. Reactivo	4	
Nro. Empleado	Considero que el servicio de calidad es importante	Nivel de Orientación al Servicio
NE	A	B
32	3	3
1	4	4
2	4	4
3	4	4
4	4	4
5	4	4
6	4	4
7	4	4
8	4	4
9	4	4
10	4	4
11	4	4
12	4	4
13	4	4
14	4	4
15	4	4
16	4	4
17	4	4
18	4	4
19	4	4
20	4	4
21	4	4
22	4	4
23	4	4
24	4	4
25	4	4
26	4	4
27	4	4
28	4	4
29	4	4

30	4	4
31	4	4
33	4	4
34	4	4
35	4	4
37	4	4
38	4	4
39	4	4
40	4	4
36		



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	38	97.44
MEDIO ALTO	1	2.56
MEDIO BAJO	0	0.00
BAJO	0	0.00
TOTAL	39	100
MEDIA	3.97	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.1601	
VALOR MINIMO	3	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

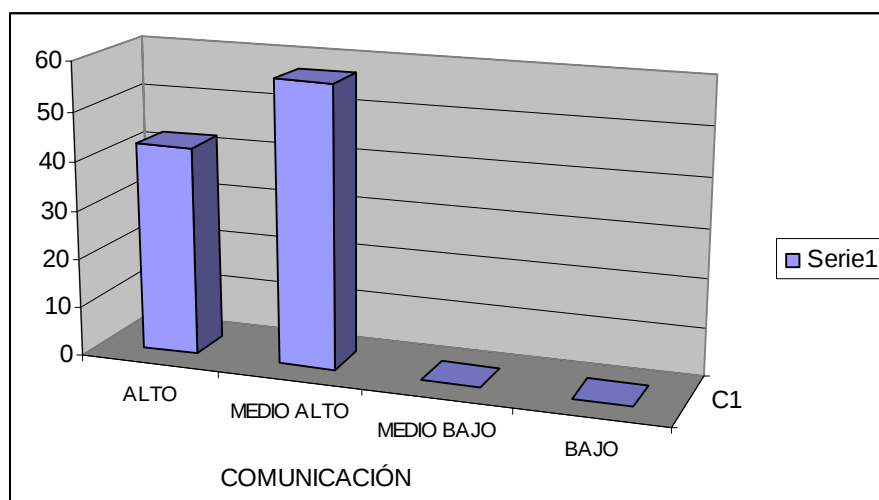
ANEXO Nº 15

Comunicación

COMUNICACIÓN

Nro. Reactivo	32	37	43	49	56	
Nro. Empleado	Me esfuerzo por comunicarme con mi equipo de trabajo	Me comunico con mis compañeros de trabajo en forma armónica	Me considero poco comunicativo	Mantengo una relación comunicativa con mi supervisor	He desarrollado habilidades para comunicarme efectivamente con quienes me rodean en mi trabajo	Nivel de Conciencia Emocional
NE	A	B	C	D	E	F
28	2	3	3	3	3	2.80
36	3	3	2	3	3	2.80
5	3	3	3	3	3	3.00
7	3	3	3	3	3	3.00
32	3	3	3	3	3	3.00
37	4	3	2	3	3	3.00
39	3	3	3	3	3	3.00
17	1	4	4	4	3	3.20
18	2	4	3	4	3	3.20
19	3	3	4	3	3	3.20
38	2	4	2	4	4	3.20
29	3	4		3	3	3.25
1	3	3	4	4	3	3.40
2	4	4	2	3	4	3.40
8	1	4	4	4	4	3.40
14	4	4	4	1	4	3.40
21	4	4	3	3	3	3.40
23	1	4	4	4	4	3.40
24	3	3	4	4	3	3.40
26	3	4	2	4	4	3.40
31	3	4	3	3	4	3.40
33	2	4	3	4	4	3.40
34	4	3	4	3	3	3.40
9	3	4	4	3	4	3.60
13	4	4	3	3	4	3.60
20	4	4	3	3	4	3.60
4	4	4	4	3	4	3.80

10	4	4	4	3	4	3.80
16	4	4	3	4	4	3.80
22	4	4	4	4	3	3.80
27	3	4	4	4	4	3.80
30	3	4	4	4	4	3.80
40	4	4	3	4	4	3.80
3	4	4	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4	4	4.00
12	4	4	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4	4	4.00
35	4	4	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	17	42.5
MEDIO ALTO	23	57.5
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100

MEDIA	3.49
MODA	4
DESVIACION ESTANDAR	0.6806
VALOR MINIMO	1
VALOR MAXIMO	4

DERECHOS RESERVADOS

ANEXO Nº 16

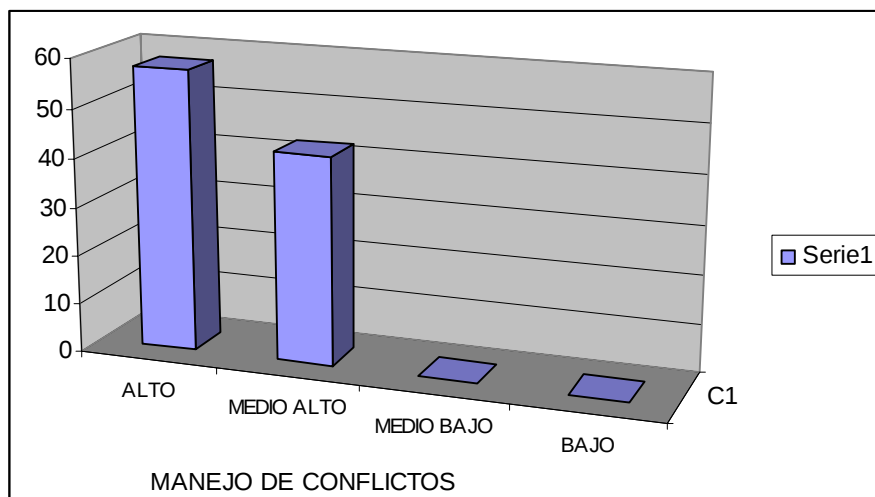
Manejo de Conflictos



MANEJO DE CONFLICTOS

Nro. Reactivo	21	26	34	46	
Nro. Empleado	Me preocupo por evitar los conflictos en mi trabajo	Tengo facilidad para solucionar problemas en mi trabajo	He desarrollado habilidades especiales para manejar conflictos laborales	Cuando existe un conflicto mantengo una posición abierta para ubicar soluciones efectivas	Nivel de Conciencia Emocional
NE	A	B	C	D	E
5	3	3	2	3	2.75
32	3	3	2	3	2.75
1	3	3	2	4	3.00
21	4	3	2	3	3.00
34	3	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3	3.00
24	3	4	3	3	3.25
28	4	3	3	3	3.25
33	3	3	3	4	3.25
35	1	4	4	4	3.25
36	4	3	3	3	3.25
7	3	4	3	4	3.50
17	4	3	3	4	3.50
19	4	4	2	4	3.50
26	4	3	3	4	3.50
27	4	3	3	4	3.50
31	4	4	3	3	3.50
2	4	4	4	3	3.75
3	4	3	4	4	3.75
6	4	4	3	4	3.75
9	4	4	3	4	3.75
10	4	4	3	4	3.75
12	4	4	3	4	3.75
13	4	4	3	4	3.75
14	4	4	3	4	3.75
16	4	4	3	4	3.75

20	3	4	4	4	3.75
22	4	4	3	4	3.75
23	4	4	3	4	3.75
29	4	3	4	4	3.75
30	4	4	3	4	3.75
38	4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4	4.00
18	4	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4	4.00
37	4	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	23	57.5
MEDIO ALTO	17	42.5
MEDIO BAJO	0	0
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.58	
MODA	4	
DESVIACION ESTANDAR	0.5887	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

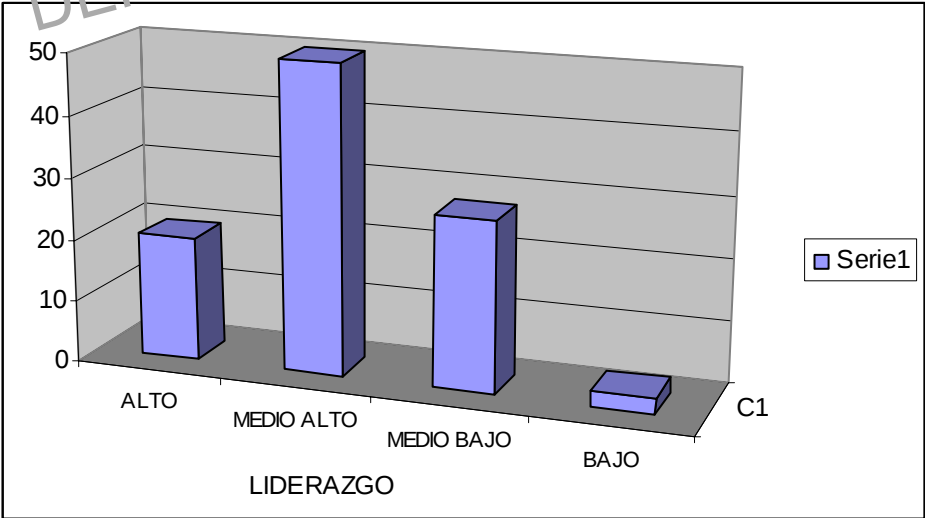
ANEXO N° 17

Liderazgo

LIDERAZGO

Nro. Reactivo	12	16	
Nro. Empleado	Tengo pocas habilidades de liderazgo	Liderizar grupos es algo común en mi	Nivel de Liderazgo
NE	A	B	C
27	1	2	1.50
13	1	3	2.00
17	2	2	2.00
36	2	2	2.00
39		2	2.00
5	2	3	2.50
16	2	3	2.50
24	2	3	2.50
26	2	3	2.50
32	3	2	2.50
33	2	3	2.50
40	2	3	2.50
1	3	3	3.00
3	2	4	3.00
7	3	3	3.00
10	3	3	3.00
12	3	3	3.00
19	3	3	3.00
21	3	3	3.00
22	4	2	3.00
28	3	3	3.00
30	3	3	3.00
31	3		3.00
2	3	4	3.50
4	4	3	3.50
9	4	3	3.50
14	4	3	3.50
18	4	3	3.50
23	4	3	3.50
34	4	3	3.50

35	4	3	3.50
38	3	4	3.50
6	4	4	4.00
8	4	4	4.00
11	4	4	4.00
15	4	4	4.00
20	4	4	4.00
25	4	4	4.00
29	4	4	4.00
37	4	4	4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	8	20
MEDIO ALTO	20	50
MEDIO BAJO	11	27.5
BAJO	1	2.5
TOTAL	40	100
MEDIA	3.10	
MODA	3	
DESVIACION ESTANDAR	0.7992	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	

DERECHOS RESERVADOS

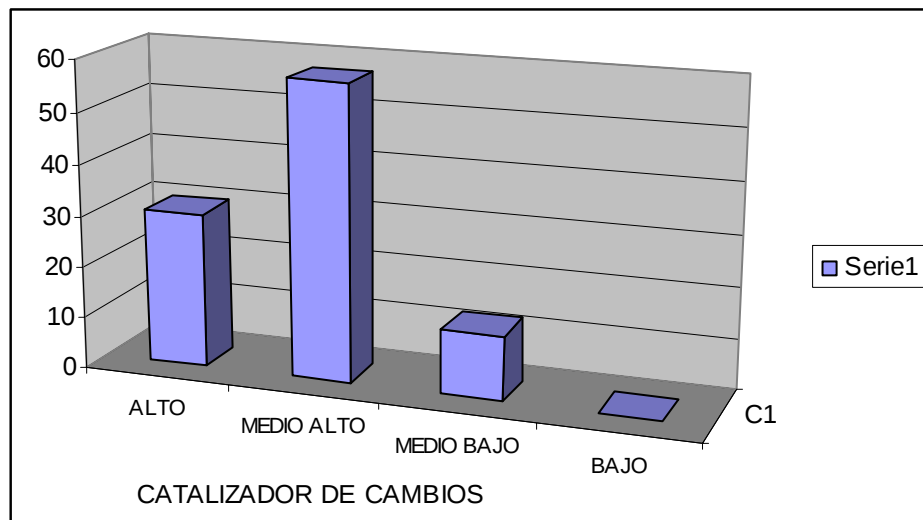
ANEXO N° 18

Catalizador de Cambios

CATALIZADOR DE CAMBIOS

Nro. Reactivo	9	29	40	
Nro. Empleado	Me considero una persona que facilita el cambio en el personal	Los cambios laborales me producen tensión	Soy un promotor de los cambios empresariales	Nivel de optimismo
NE	A	B	C	D
2	2	2	2	2.00
7	3	1	2	2.00
9	3	2	2	2.33
21	3	2	2	2.33
39		3	2	2.50
5	3	2	3	2.67
32	3	3	2	2.67
1	4	2	3	3.00
11	4	4	1	3.00
12	4	2	3	3.00
13	3	3	3	3.00
16	3	3	3	3.00
20	4	2	3	3.00
22	3	4	2	3.00
24	4	2	3	3.00
26	4	2	3	3.00
30	3	3		3.00
34	3	3	3	3.00
36	4	2	3	3.00
14	3	4	3	3.33
17	4	3	3	3.33
18	4	2	4	3.33
19	4	3	3	3.33
27	4	3	3	3.33
28	4	3	3	3.33
33	4	3	3	3.33
38	4	3	3	3.33
40	4	3	3	3.33
3	4	3	4	3.67

4	4	4	3	3.67
6	4	4	3	3.67
8	4	4	3	3.67
23	3	4	4	3.67
29	4	4	3	3.67
35	4	4	3	3.67
37	4	3	4	3.67
10	4	4	4	4.00
15	4	4	4	4.00
25	4	4	4	4.00
31	4	4		4.00



CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	12	30
MEDIO ALTO	23	57.5
MEDIO BAJO	5	12.5
BAJO	0	0
TOTAL	40	100
MEDIA	3.20	
MODA	3	
DESVIACION ESTANDAR	0.7683	
VALOR MINIMO	1	
VALOR MAXIMO	4	