

DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES DE LOS CUADROS DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DE MATANZAS

Anivys Pavón Hernández, Iris María Gómez Nodarse

Resumen

La inteligencia emocional es un factor clave para tener éxito en la organización, son numerosos los autores que se han dedicado este tema, a pesar de ser un tema relativamente joven en el contexto mundial. En la literatura consultada no se encontró ningún estudio aplicado a la Administración Pública, cómo tampoco hay evidencias de procedimientos encaminados a determinar las competencias emocionales de los cuadros de la Administración Pública. El desarrollo actual del país, las reestructuraciones ocurridas y las transformaciones que se avecinan requieren de un personal que labore en la Administración Pública inteligente emocionalmente, sobre todos sus cuadros y reservas que son los sujetos de las actividades medulares relacionada con el bienestar del pueblo, quien es en definitiva la razón de ser de la misma. La investigación se realiza en el Consejo de la Administración Provincial de Matanzas.

Palabras claves: inteligencia emocional, Administración Pública, competencias emocionales.

Introducción

¹Anivys Pavón Hernández es Maestra en Ciencias y Profesora del Departamento de Técnicas de Dirección de la Facultad de Industrial – Economía de la Universidad de Matanzas. E-mail: anivys.pavon@gmail.com

Iris María Gómez Nodarse es Maestra en Ciencias y Profesora del Departamento de Técnicas de Dirección de la Facultad de Industrial – Economía de la Universidad de Matanzas. E-mail: irismariagomez@gmail.com

En el mundo se concibe la inteligencia emocional como un factor clave para tener éxito en la organización, son numerosos los autores que se han dedicado este tema, a pesar de ser un tema relativamente joven en el contexto mundial. En Europa ha cobrado especial relevancia el tema de la inteligencia emocional y su importancia para alcanzar el éxito en la vida, especialmente en el sector educacional.

En América este tema ha tenido una connotación total, debido principalmente, a que sus

principales forjadores son de origen norteamericano, sin embargo, también existen asociaciones para el desarrollo de la inteligencia emocional en Argentina y en Puerto Rico. Las principales aplicaciones del tema se encuentran en los docentes y en los estudiantes, acerca de cómo educar de forma tal que se provoque el desarrollo emocional de los estudiantes.

También es posible apreciar un incremento de las investigaciones relacionadas con este tema encaminadas hacia las organizaciones, debido a que los enfoques

modernos de gestión de las empresas y de la dirección, han convertido al hombre y sus relaciones interpersonales, en el centro de la misma.

En Cuba los estudios relacionados con este tema se encuentran en su mayoría vinculados a otros temas como la cultura organizacional, los valores, la gestión del cambio, entre otros. Se encontraron investigaciones realizadas en el Establecimiento Matadero-Empacadora, "Mártires del Corinthia", del municipio de Mayarí, provincia Holguín, en éste se evaluaron las competencias emocionales y su influencia en el liderazgo eficaz, así como algunos acercamientos al tema en la Universidad Central de Las Villas "Marta Abreu" y en el Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

En Matanzas se han realizado estudios acerca de este tema, estos han estado encaminados esencialmente hacia el diagnóstico de las competencias emocionales del personal de contacto.

En la literatura consultada no se encontró ningún estudio aplicado a los Órganos de la Administración Pública, cómo tampoco hay evidencias de procedimientos encaminados a determinar las competencias emocionales de los cuadros de la Administración Pública.

El desarrollo actual del país, las reestructuraciones ocurridas y las transformaciones que se avecinan requieren de un personal que labore en la Administración Pública inteligente emocionalmente, sobre todos sus cuadros y reservas que son los sujetos de las actividades medulares relacionada con el bienestar del pueblo, quien es en definitiva la razón de ser de la misma.

Son éstos los principales tomadores de decisiones y los encargados de promover el desarrollo económico y social del territorio matancero, para lo cual coordinan, controlan y ejecutan las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado, con el apoyo de sus municipios, conjugándolos con los intereses del pueblo.

Esta investigación se realiza en el Consejo de la Administración Provincial de Matanzas; en este no se han realizado estudios relacionados con las competencias emocionales, por tanto no ha sido posible diagnosticarlas, ni evaluarlas, y menos aún gestionarlas, para el buen desenvolvimiento y el progreso del Poder Popular y para el correcto desempeño de sus cuadros.

En este trabajo se propone un procedimiento para determinar las competencias emocionales de los cuadros del Consejo de la Administración

Pública, en el mismo se contemplan diferentes herramientas para la obtención y análisis de la información tales como, el método de expertos Delphi, los cuestionarios, la matriz de importancia-adequación, el gráfico de radar, el método de 360 grados, el software *all points* y el paquete estadístico SPSS 13.

Desarrollo del Tema

Las personas que advienen a un cargo de alto nivel ejecutivo en la administración pública, generalmente cuentan con suficiente preparación académica en campos tales como las leyes, las ciencias sociales o ciencias naturales, la medicina, la ingeniería, la administración comercial y otros. Algunos tienen experiencia administrativa o ejecutiva en Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) o en Organizaciones Políticas y de Masas.

El ejecutivo gubernamental afronta la tarea de familiarizarse, sobre la marcha, con el complejo mecanismo del Poder Popular, mientras simultáneamente atiende y decide problemas de diversa naturaleza. Esto es un proceso interesante, retador a la vez que difícil y a veces frustrante.

Es conocido que no es sólo la cantidad de trabajo y de esfuerzo lo que determina la efectividad de los mismos, sino también la calidad, la forma racional, selectiva y estratégica en

que se desarrollen para lograr los resultados deseados, aunando a esto que cada una de estas decisiones están relacionadas y afectan al pueblo en general, que en definitiva es la razón de ser de la administración pública.

El administrador o jefe de una agencia gubernamental actúa como coordinador de toda la actividad organizacional y operacional, a través del grupo de supervisores o administradores intermedios que le responden a él directamente.

En vista de esto, es necesario organizar el trabajo para que el mismo se efectúe en la forma más adecuada para los seres humanos, así como desarrollar competencias emocionales que permitan la gestión efectiva de la administración. Implica además la organización de la gente para que pueda trabajar en forma productiva y eficaz, lo cual conlleva tomar en consideración las características fisiológicas, las habilidades y las limitaciones del ser humano.

El capital humano necesita incentivos, recompensas y factores que lo motiven a la participación, y situaciones en que pueda ejercitar su liderazgo y la ejecución de sus tareas en forma satisfactoria. Solamente la gerencia y los administradores pueden satisfacer esos requerimientos. Según estudios relaciona-

dos con el tema, el 90% de los elementos que motivan a las personas están relacionados con las emociones. (Goleman, 1998)

El dirigente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar. La práctica de la administración es una experiencia de aprendizaje que nunca termina. No hay magia en las destrezas gerenciales. Se pueden adquirir y aprender. Nada contribuye más al crecimiento y desarrollo de un administrador, que el estudio sistemático de los principios que gobiernan la gerencia, la obtención organizada de conocimientos y el análisis objetivo de cómo el ser humano se desenvuelve en todas las áreas de su trabajo y en todos los niveles de la administración.

Un clima de buenas relaciones requiere, entre otras cosas, prudencia, tolerancia y flexibilidad en la aplicación de normas, reglas, criterios y procedimientos. Exige buen juicio y criterios acertados en la aplicación de normas y reglas a situaciones específicas y, en aquellos casos que sea necesaria la flexibilidad, deben salvaguardarse no sólo los intereses individuales, sino también la integridad del servicio.

Por tanto el procedimiento aplicado al Consejo de la Administración Provincial que se expone a

continuación, muestra cuales son las competencias emocionales que deben poseer los cuadros de esta organización y cómo las perciben sus colaboradores en la actualidad.

Etapas 1: Determinación de las competencias emocionales

Para determinar las competencias emocionales se utilizó el Método Delphi, el mismo está estructurado en una serie de pasos que garantizan que este ejercicio se realice con la calidad requerida y se eviten sesgos no deseables en la investigación, los mismos consisten en:

Primer paso: Fase Exploratoria

La etapa exploratoria está compuesta de dos momentos: la definición de los objetivos y el estudio del tema y búsqueda de la información. Los principales objetivos que se persiguen con la realización de este método de expertos son:

1. Determinar las competencias emocionales que deben poseer los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas
2. Evaluar el orden de importancia que se le concede a cada una de estas competencias emocionales.

En cuanto al estudio del tema se realizó una revisión bibliográfica donde se tomaron en cuenta los clásicos de este tema, tales

como Goleman, Salovey y Mayer, Cooper y Sawaf, Bar-On, entre otros. Se estudiaron los cuatro modelos que sustentan esta teoría, y se analizaron los términos y definiciones relacionados con la inteligencia emocional y las competencias que de ella se derivan. Se definió como campo de acción los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas.

Segundo paso: Constitución del panel o grupo de Expertos.

El panel o grupo de expertos fue constituido por el grupo monitor, siguiendo los criterios de selección siguientes:

- 1) Hayan sido o sean miembros del CAP
- 2) Hayan realizado investigaciones

relacionadas con las competencias emocionales

- 3) Hayan sido o sean cuadros con más de 5 años de experiencia

- 4) Hayan sido o sean profesores de dirección

A consideración de las autoras, para considerar la experticia de los seleccionados, no precisamente deben cumplir con todos los criterios, pues se requiere que la muestra sea lo más heterogénea posible para que no primen criterios influenciados por la cultura organizacional de los diferentes sectores.

Para obtener esta información de los posibles panelistas a utilizar se elaboró una guía de preguntas donde cada uno debe reflejar sus datos personales, los cuales

fueron sometidos a consideración del grupo monitor. Garantizando siempre que los posibles expertos no se autoevalúen, debido a que esta evaluación es en extremo subjetiva y puede introducir sesgos que influyan en la selección.

Para efectuar la selección del panel se definió un Universo de participantes posibles, los cuales fueron discriminados después de obtenida la información que se solicita en el cuestionario citado anteriormente.

Se seleccionaron 15 expertos por ser los que cumplen con los requisitos de selección propuestos por la autora, quedando constituido el panel como se muestra en la siguiente figura 1.

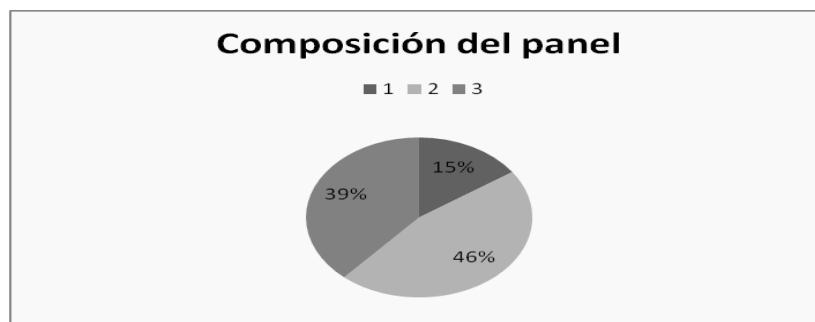


Fig 1 Composición del Grupo de Expertos para el Delphi según profesión Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la figura 1 la composición de esta muestra fue lo más heterogénea posible, teniendo en cuenta la disponibilidad de especialistas por cada rama relacionados con el tema en cuestión.

Tercer paso: Diseño, Elaboración y Envío de los cuestionarios

Para confeccionar los cuestionarios se tomaron en cuenta una serie de aspectos para que su elaboración fuera lo más correcta posible. Se listaron por parte del grupo

monitor todas las competencias emocionales propuestas por los modelos de inteligencia emocional existentes, que inciden en el buen desempeño de los líderes y se eliminaron las que se repetían, quedando un listado de 19 competencias, se encontró

que el modelo de (Goleman, 1998), es el más completo y resume todas las competencias propuestas en el resto de los modelos.

Confeccionado el cuestionario, se le distribuyó a los colaboradores (que habían sido previamente elegidos) para su revisión. Se les solicitó que la revisión fuera lo más crítica posible y estuviera orientada a analizar la calidad de la información, claridad de los conceptos y supuestos que hay detrás de cada pregunta, claridad en la exposición de las preguntas, longitud de las preguntas, longitud del cuestionario y tiempo que se necesita para contestarlo.

Después de haber sido revisado y corregidas las recomendaciones que se consideraron pertinentes se distribuyó el nuevo cuestionario (ver anexo # 14) a los expertos vía e-mail y en formato de papel, concediéndoles un plazo de una semana para su llenado.

Cuarto paso: Evaluación del Cuestionario 1

Recogidos los cuestionarios se procedió a codificar la información obtenida, para lo cual se utilizó la hoja de cálculo Excel del paquete de programas de Microsoft Office 2007, en el mismo se colocó un 1 por cada sí que marcaron los expertos y un 0 por cada no. Una vez recopilados los datos que proporcionó el primer cuestionario se calculó el coeficiente de

concordancia, obteniéndose por encima de 0.93.

Quinto paso: Elaboración y Distribución del Cuestionario 2

En este segundo cuestionario se utilizó para su confección las variables que cumplieron con el criterio de selección antes descrito, las cuales fueron todas, o sea se mantienen las 19 variables iniciales para la segunda ronda, lo que corrobora según los expertos que estas competencias son muy necesarias para el buen desempeño de los miembros del Consejo de la Administración Provincial.

El propósito de este segundo cuestionario es que los expertos evalúen el nivel de importancia que le conceden a cada una de estas competencias. Para esto se utilizó una escala de Likert (1-5) donde: 1: no se toma en cuenta, 2: poco importante, 3: medianamente importante, 4: sumamente importante, 5: indispensable.

Sexto paso: Evaluación del Cuestionario 2

Distribuido el cuestionario 2 se procedió a procesar la información obtenida, codificando el cuestionario según la escala descrita en el paso anterior (1-5), se utilizó el estadígrafo de Kendall para evaluar la confiabilidad estadística de los datos obtenidos. Teniendo en cuenta que el coeficiente de concordancia de Kendall proporciona la concor-

dancia relativa que existe entre las variables comparadas y que el cálculo realizado arrojó un valor de 0,853 entonces es posible afirmar que existe concordancia entre las respuestas de los expertos en esta segunda ronda. En este caso también se utilizó la hoja de cálculo Microsoft Office Excel para procesar los mismos y facilitar los cálculos.

La evaluación de la importancia de cada una de las competencias emocionales de este estudio oscila en el rango de 4 a 5, como es posible apreciar en la figura 2, o sea que los expertos consideran que estas competencias son sumamente importantes o indispensables. Sin embargo las competencias que mayor puntuación obtuvieron son la valoración adecuada de sí mismo, el optimismo, la comunicación, ser catalizador de cambio y trabajar en equipo.

Por tanto para los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas, conocer sus propias fuerzas y límites, ser tenaces para lograr los objetivos, pese a los obstáculos y reveses, ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes, provocar, iniciar y manejar el cambio planeándolo adecuadamente y crear sinergia grupal con sus colaboradores para alcanzar las metas colectivas, creando una visión de futuro,

resultan características indispensables para obtener un desempeño exitoso en su profesión. Se recomienda utilizar estas competencias como uno de los argumentos que puedan sustentar y enriquecer las propuestas que realiza el Presidente², de la misma manera debieran estar contempladas en la evaluación del desempeño de los cuadros que son miembros de dicho Consejo.

Además debieran tenerse en cuenta en la elaboración de los planes de preparación de la reserva, por ser ésta quien en el momento determinado, ya sea ante una promoción, sanción o retiro del cuadro, tendrá que asumir las responsabilidades designadas, se supone, con mayor preparación y capacidad.

Etapas 2 Evaluación de las competencias emocionales a nivel organizacional

En esta etapa el principal objetivo es conocer como perciben los miembros del CAP, las competencias emocionales de los cuadros que lo componen. Esta información se obtuvo a través de una encuesta

² Excepto el Presidente y el Primer Vicepresidente, todos los demás miembros del Consejo de la Administración Provincial son designados por la respectiva Asamblea del Poder Popular a propuesta del Presidente, según al artículo 10 del Acuerdo 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

que se aplicó a los mismos, este proceso se describe a continuación.

Primer paso: Diseño del Cuestionario de Adecuación:

Para evaluar las competencias emocionales a nivel de organización se diseñó un cuestionario que comprendió todo el listado de las mismas una vez realizada la primera ronda del Delphi, o sea con las resultantes del primer cuestionario, ver anexo # 16. Se utilizó la escala de Likert (1: nunca-5: siempre), (Sampieri, 2003), es preciso aclarar que este cuestionario no estará midiendo inteligencia emocional, ni coeficiente emocional, sólo indicará cómo perciben los trabajadores de la entidad estas competencias en su organización.

Segundo paso: Distribución del Cuestionario:

El cuestionario fue suministrado a los miembros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas y para esto se tuvo en cuenta la siguiente ficha técnica.

Tercer paso: Pruebas de Confiabilidad y Validez:

Una vez recopilada la información de la encuesta, se le realizaron pruebas de validez y confiabilidad, con el objetivo de conocer su consistencia, o sea si realmente está midiendo lo que se pretende medir. Para esto se utilizó el paquete estadístico para Windows SPSS versión 13.0, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad

(α de crombach) igual a 0,9355 y de correlación igual 0.867, (ver anexo # 17) por tanto es posible afirmar que la encuesta es fiable y válida. Por lo que es posible utilizar los resultados obtenidos para realizar un análisis de los mismos.

Cuarto paso: Análisis de la Información:

Teniendo en cuenta que el cuestionario utilizado para la recopilación de la información es fiable y válido se procedió a estudiar los resultados obtenidos. Se utilizó la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office 2007.

En la figura 3 se muestra el comportamiento que tuvieron las competencias analizadas en cuanto a cómo son percibidas por los miembros del CAP, el rango en el que se encuentran las evaluaciones está entre 3 y 5, lo cual infiere que la mayoría de los cuadros del CAP posee estas competencias, sin embargo las mismas no obtienen la evaluación óptima, lo que indica que la frecuencia en que son utilizadas no es la esperada por la organización.

La única competencia que fue evaluada por encima de 4.5, que es el valor óptimo porque indica que los cuadros se comportan según estas competencias frecuentemente o siempre, es la confiabilidad, que implica mantener normas de honestidad e integridad, lo cual indica que los miembros del CAP están en consonancia con uno de

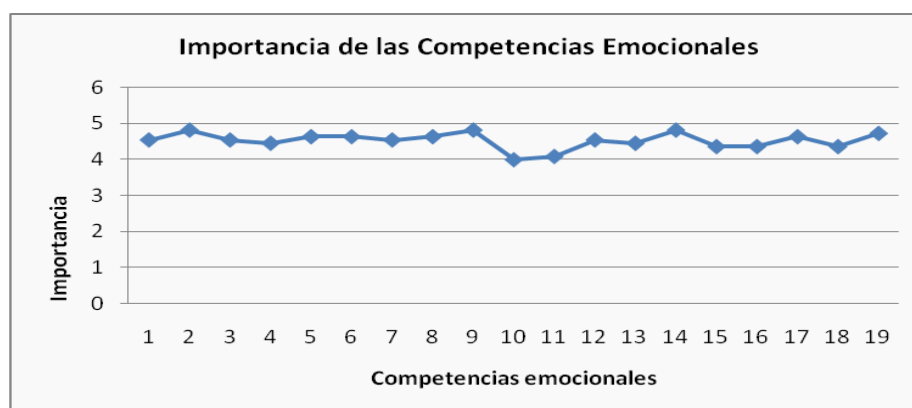


Fig 2 Importancia de las competencias emocionales.

Fuente: Elaboración propia

Universo	Cuadros miembros del Consejo de la Admón. Provincial de Matanzas.
Tamaño muestral	24
% de unidades en la muestra	100
Método de muestreo	Intencional
Fecha de trabajo de campo	Marzo 2009
Forma de obtención de la información	Cuestionarios

Tabla 3. 1 Ficha Técnica para la distribución de cuestionarios

Fuente: Elaboración Propia

los valores compartidos definidos por esta organización, que es la honestidad.

En el rango entre 4,5 y 4 se considera que no están del todo bien las evaluaciones, y en este caso se encuentra la confianza en sí mismo, el optimismo, ayudar a los demás a desarrollarse, el liderazgo inspirador y el trabajo en equipo y la colaboración, aunque estas competencias no obtienen puntuaciones entre 4,5 y 5, si se acercan mucho, por lo que no son una preocupación para el sistema, aunque se

recomienda que no deben descuidarse.

El 63 % de las competencias se encuentran en el rango entre 3,5 y 4, el mismo indica que los cuadros del CAP se comportan a veces o frecuentemente, según estas competencias, por tanto es preciso encaminar los esfuerzos para lograr que se desarrolle en mayor medida la conciencia emocional, la valoración adecuada de sí mismo, la adaptabilidad, el afán de triunfo, la iniciativa, la empatía, la orientación hacia el servicio, la gestión de conflictos, la influencia,

la comunicación, ser catalizadores de cambio y establecer vínculos con los colaboradores.

La peor evaluada fue el autocontrol emocional, lo que muestra que los cuadros del CAP no son capaces de manejar adecuadamente sus emociones y los impulsos perjudiciales. Esta competencia además de ser valorada como sumamente importante por los expertos que fueron consultados, también es vital para el correcto desempeño de los cuadros.

Al analizar la importancia concedida por los expertos

encuestados en la segunda ronda del Delphi y la evaluación obtenida en la encuesta realizada a los miembros del CAP se obtiene que la única evaluación que coincide es la de la empatía, o sea que en el caso de esta competencia su orden de

importancia y la percepción que tiene los encuestados coincide, lo cual es muy bueno para la organización, aunque es preciso destacar que esta no es de las competencias que se considera indispensable, aunque sí sumamente importante.

Al calcular la diferencia entre cada una de estas evaluaciones se obtuvo que tienen diferencias negativas la confiabilidad y ayudar a los demás a desarrollarse, lo cual refie-

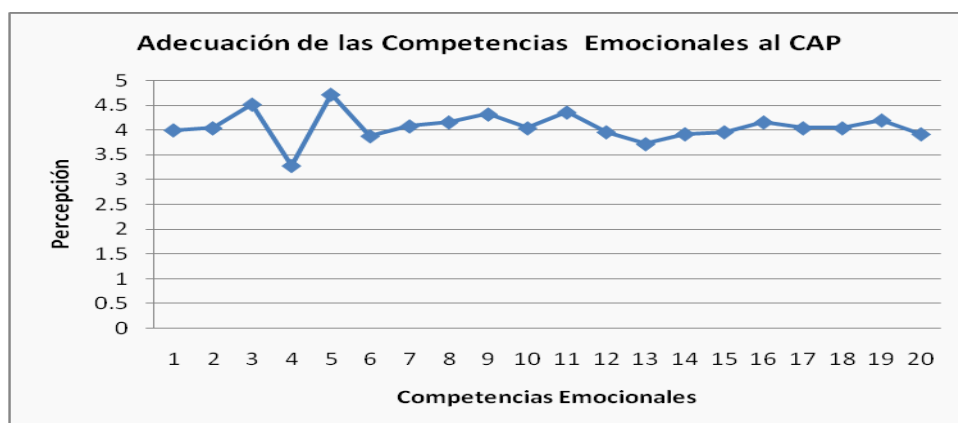


Fig 3 Adecuación de las Competencias Emocionales del CAP Fuente: Elaboración Propia

re que la evaluación obtenida por estas competencias están por encima de la importancia que se les concede, este comportamiento es saludable para la organización pues estas no son variables que impliquen gastos de recursos, ni restan eficiencia al sistema, sino por el contrario son valores que de emplearse correctamente elevan el desempeño de las personas y por ende el de la organización en general. El rango de la diferencia se encuentra entre -0.1 y 1.17, por tanto se considera que

tienen una diferencia significativa las que tienen un valor por encima de 0.6, y estas son: la valoración adecuada de sí mismo, la adaptabilidad, la influencia, la comunicación, y el autocontrol, esta última es la que mayor diferencia arroja.

Como se aprecia en la figura 5 la comunicación es una competencia que los expertos consideran como indispensable y sin embargo obtiene baja calificación en la percepción de los miembros del CAP, ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir

mensajes claros y convincentes, es una habilidad que debe potenciarse en este colectivo. Se debe trabajar por mejorar la efectividad del intercambio entre los colaboradores, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, el enfrentamiento directo a los asuntos difíciles, deben aprender a escuchar, función que resulta esencial en el ejercicio de la dirección y sin la cual no es posible dirigir eficazmente, buscando el entendimiento mutuo y compartiendo la información de buen grado.

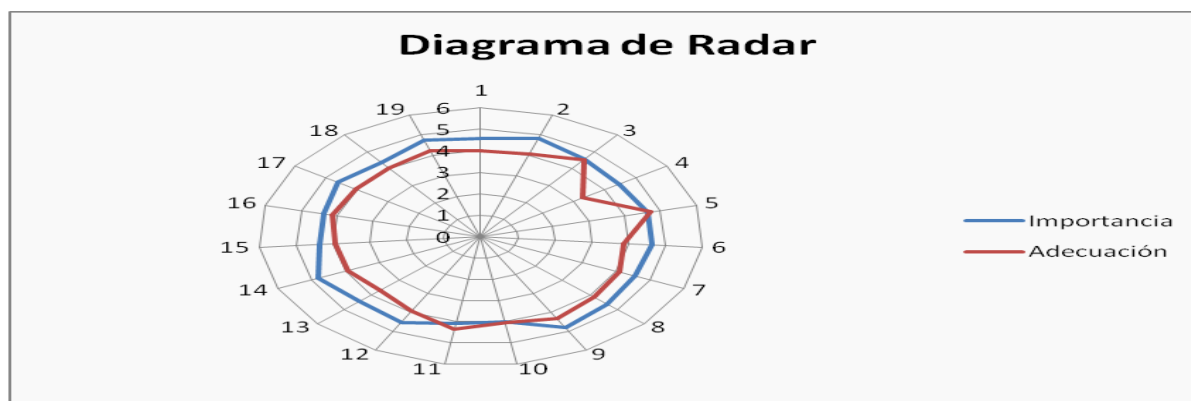


Fig. 5 Relación Importancia-Adecuación

Fuente: Elaboración propia.

En una organización como el CAP, donde el principal recurso para la toma de decisiones es la información y donde éstas deben ser tomadas por consenso según dispone este sistema, la única vía efectiva para acometer tal ejercicio es la comunicación asertiva, la cual según la encuesta realizada se encuentra deteriorada, constituyendo así una debilidad en la esfera de las competencias emocionales.

Realizando una matriz de importancia adecuación se obtuvo, que las competencias emocionales que más dificultad presentan se encuentran en el cuadrante de baja importancia, baja adecuación y estas son: el autocontrol emocional, la influencia, y la gestión de conflictos. Estas competencias se encuentran en el cuadrante cuya estrategia principal es mantener la vigilia sobre estas variables.

En el cuadrante de oportunidades de mejora, (alta importancia y baja adecuación) se encuentran

la adaptabilidad, la orientación al servicio y la comunicación. Esto indica que los cuadros de esta organización deben potenciar sus actitudes ante el cambio, el intercambio efectivo entre sus colaboradores y la vocación de servicio, cualidad indispensable para el capital humano que labora en la administración pública.

En cuanto al cuadrante de baja importancia-alta adecuación, se encuentran los esfuerzos mal invertidos, en este caso el recurso que se implica es el tiempo, tan preciado para este tipo de organizaciones, en este cuadrante se encuentran: la empatía, ayudar a los demás a desarrollarse, el liderazgo inspirador y el establecimiento de vínculos.

Se ha realizado un buen trabajo con las competencias que se encuentran en el cuadrante de alta importancia-alta adecuación. A pesar de que se encuentran bien estas competencias en el CAP, aun no tienen su

máxima calificación, por tanto no deben descuidarse, estas son: la confianza en sí mismo, la valoración adecuada de sí mismo, la confiabilidad, el afán de triunfo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Etapas 3: Evaluación individual de las competencias emocionales a través del Método de 360 grados.

Con esta etapa se pretendió profundizar en la evaluación de las competencias emocionales que más dificultad presentan en esta organización, pues la evaluación individual permite considerar qué aspectos debe mejorar cada quien y además de particularizar las evaluaciones, elaborar un plan de desarrollo individual en correspondencia con las necesidades de aprendizaje detectadas, pues queda claro que no todas las personas han desarrollado estas competencias hasta el mismo nivel.

Preparación de los evaluadores y evaluados.

Fue preciso antes de aplicar el cuestionario mediante el cual se obtuvo la información en esta evaluación, someter a los evaluados y a los participantes a una capacitación, donde se les explicó en qué consiste este método, que el mismo no sería utilizado para aplicar medidas disciplinarias, ni dañar a nadie, que se garantizaría el anonimato y la confidencialidad en la retroalimentación.

También se les comentó acerca de la importancia de que fueran precisos en su evaluación, pues de esto depende que los resultados que se obtengan sean lo más confiable posible, se les explicó que metodología seguir para cumplimentar los cuestionarios y cómo se estructura la retroalimentación.

Aclarándoles que las deficiencias detectadas se convertirían en necesidades de aprendizaje de ellos mismos y de sus colaboradores, permitiéndoles profundizar en sus puntos débiles y superar los mismos una vez identificados.

Elaboración del cuestionario

Para elaborar el cuestionario se tuvo en cuenta las competencias que mayor diferencia obtuvieron en el análisis realizado entre la importancia y la

percepción de estas competencias en el CAP, por ser las que requieren un análisis más profundo. Estas competencias son: autoevaluación precisa o valoración adecuada de sí mismo, autocontrol emocional, adaptabilidad, influencia y comunicación.

Se procedió a someter estas competencias a un grupo colaborador, compuesto por miembros del CAP, solicitándoles que generaran por cada una de ellas entre 4 o 5 comportamientos, que en esta organización fueran factores críticos para el éxito.

El objetivo principal en este caso además de adecuar los comportamientos de cada competencia a la organización en estudio es eliminar los sesgos que pueden ocurrir al utilizar elementos desarrollados en otro contexto y en otras circunstancias, pues la literatura recoge una serie de comportamientos propios de estas competencias emocionales, pero que son propios de estudios realizados en el ámbito anglosajón e ibérico.

Se utilizó la escala de Likert (1-5) donde 1: nunca y 5: siempre, para conocer con qué frecuencia los evaluados se comportan en correspondencia con estas competencias emocionales.

Conducción de las evaluaciones

Los directivos que fueron evaluados, seleccionaron a

los colaboradores que consideraron tenían mayor conocimiento sobre su desempeño, siendo estos los que más interactúan con ellos. Para ser incluidos en los participantes, se garantizó que la muestra estuviera compuesta por el jefe superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo, colegas de otros departamentos o grupos de trabajo y clientes externos, no fue posible seleccionar 4 personas por cada grupo debido a que no hay suficiente capital humano disponible.

Se complementaron estas evaluaciones con la evaluación personal de cada cuadro, o sea se le solicitó a cada uno que se autoevaluara en base a las competencias seleccionadas.

Esto permitió realizar comparaciones entre cómo se ven los evaluados y cómo los percibe el resto de los colaboradores.

Una vez cumplimentados los cuestionarios se regresaron a los encargados de procesar esta información, se tabularon los datos obtenidos, utilizando el software especializado en la evaluación de 360 grados *all points*, en su versión para Windows Vista. Antes de obtener al análisis de esta información se procedió a evaluar su confiabilidad y validez a través de la sección de este mismo software, "Anomalías".

El *all points* posibilita obtener tres salidas como

resultados de los datos introducidos, el *trend report, summary report, supervisor summary*; o sea la tendencia de cada competencia emocional evaluada, el promedio por cada comportamiento correspondiente a estas competencias y la evaluación donde se recopilan las evaluaciones de cada colaborador incluyendo la del propio evaluado.

En general se obtuvo que las evaluaciones oscilan en el rango de 2.5 a 2.85, son muy bajas con respecto a la escala utilizada, lo que indica que los comportamientos asociados a estas competencias se mani-

fiestan a veces u ocasionalmente.

Como se aprecia en la figura 6 la competencia que más baja puntuación obtuvo, de la muestra seleccionada, es la influencia, lo que indica que en la muestra tomada existen graves problemas en cuanto a la habilidad para convencer a la gente, en el ajuste de las presentaciones para influir en los oyentes, en la aplicación de estrategias complejas, como la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo, en cuanto a esclarecer con claridad sus puntos de vista.

Todos estos comportamientos asociados como factores de éxito en el CAP, necesitan ser aprendidos y aplicados en los cuadros en cuestión, pues no es posible concebir un dirigente en esta esfera que no sea capaz de influir sobre los demás colaboradores para que éstos acometan los encargos que se le asignen, este déficit convierte el estilo de la alta gerencia en autocrático. Esto puede incidir negativamente en la motivación laboral, en la iniciativa y en la disposición para realizar tareas.

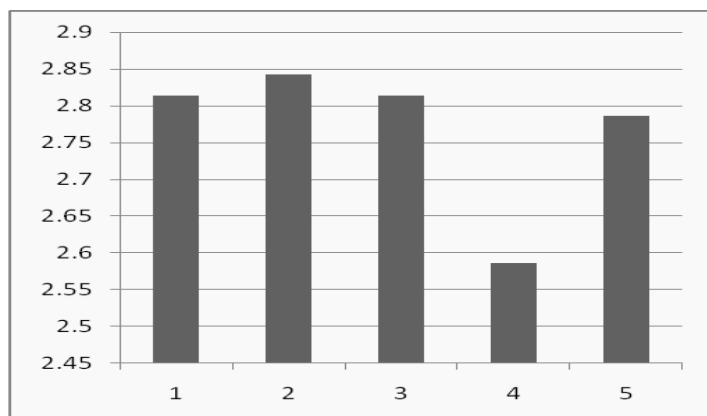


Figura 6 Calificación obtenida en la evaluación de 360 en general.

Fuente: Elaboración Propia

La principal ventaja de esta evaluación es que permite realizar un análisis, además del visto anteriormente a nivel general de la muestra encuestada, individualmente, lo que permite después de identificadas

las debilidades elaborar un plan de desarrollo individual como un traje a la medida, adecuándolo a las necesidades específicas de cada cuadro. Los nombres de las personas evaluadas se sustituyeron por letras, para garantizar el

anonimato.

A través de la evaluación realizada se pudo constatar, tal como muestra la figura 7 que el cuadro A presenta dificultades con las habilidades para comunicarse y para influir en los demás.

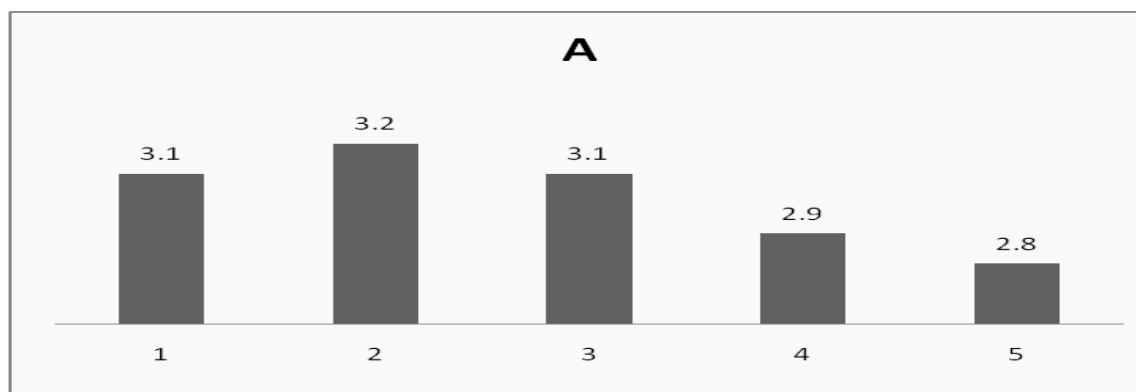


Figura 7 Evaluaciones Generales de A

Fuente: Elaboración Propia

Realizando un análisis entre como se ve A, como la perciben sus colaboradores y su jefe se obtuvo que como muestra la figura 8, las evaluaciones de sus colaboradores están

por encima de las suyas propias y las de su jefe. En cuanto al autocontrol emocional, la autoevaluación precisa y la adaptabilidad se evalúa por encima de las calificaciones

otorgadas por su jefe, sin embargo en cuanto a las habilidades relacionadas con las destrezas sociales, influencia y comunicación, el jefe la evalúa por encima de cómo se evalúa.

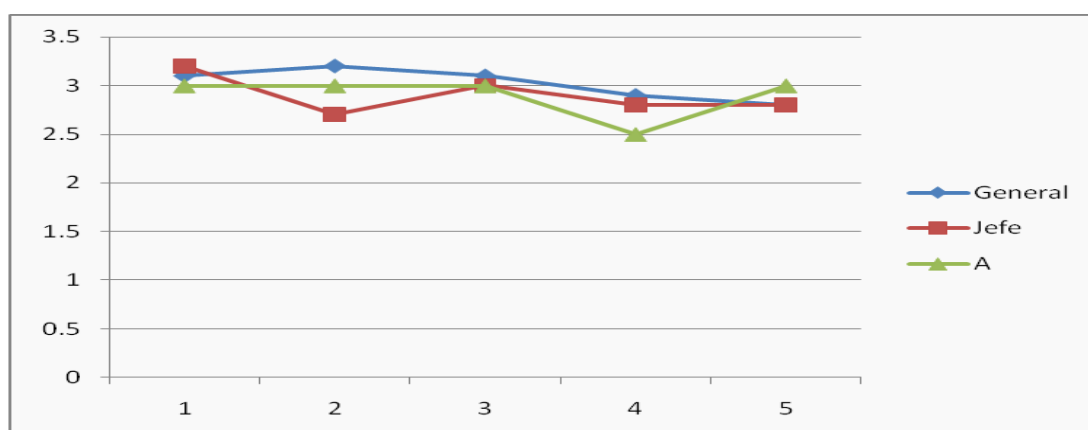


Figura 8 Relación entre las evaluaciones de A, su jefe y los colaboradores. propia

Fuente: Elaboración propia

Profundizando más en estos resultados especialmente en la influencia, por ser la de menor calificación es posible concluir que A no es hábil para convencer a las personas, ni ajusta sus presentaciones en público para convencer a los oyentes, ni recurre a escenas dramáticas para establecer con claridad su

punto de vista. Otra de las competencias que se encuentra debilitada en el perfil de A es la comunicación, función sin la cual no se concibe el ejercicio de dirección. En este caso los comportamientos más afectados fueron el de buscar entendimiento mutuo y compartir información de buen grado.

Es posible concluir que de las habilidades estudiadas a través del método de 360 grados, A es fuerte en cuanto a las relacionadas con la inteligencia intrapersonal, pero aún le queda mucho por aprender y desarrollar en cuanto a las relacionadas con la inteligencia interpersonal, o sea las destrezas sociales, vitales todas para ser un

cuadro con un desempeño exitoso y sobresaliente.

Conclusiones

En la aplicación del procedimiento se arribó a las siguientes consideraciones:

1. Las competencias que se encuentran más afectadas son la influencia, el autocontrol emocional, comunicación, valoración adecuada de sí mismo y la adaptabilidad.
2. Las áreas de oportunidad detectadas

constituyen el punto de partida para la elaboración de los planes de desarrollo individual encaminados a desarrollar las competencias emocionales.

Recomendaciones

1. Considerar las competencias emocionales determinadas para los cuadros del CAP Matanzas, en el proceso de selección de los mismos y como argumento en la

propuesta que realiza el presidente ante la Asamblea de los vicepresidentes.

2. Utilizar el procedimiento propuesto para evaluar el desempeño de los cuadros del CAP sistemáticamente y aplicarlo a los órganos de subordinación local.
3. Incluir en el procedimiento para futuras investigaciones otras etapas que permitan la elaboración de planes de desarrollo individual

Bibliografía

1. **Agüero, María Teresa. 2005.** Acerca de la Ética del Servidor Público en la Administración Pública Cubana. [aut. libro] Colectivo de Autores. *Folletos Gerenciales*. LA Habana : Universitaria, 2005.
2. **Arámbula, Mario. 2000.** Consultores Independientes de Recursos Humanos. [En línea] 3 de abril de 2000. [Citado el: 20 de diciembre de 2007.] <http://www.jrodigty.com/indprh>.
3. **Bar-On, Reuven. 1997.** *The Emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto : Multi-Health Systems, 1997.
4. **Bisquerra, Rafael. 2000.** *Educación Emocional y Bienestar*. Barcelona : Praxis, 2000.
5. **Boyatzis, Richard y Goleman, Daniel. 1999.** *Emtional Competence inventory*. Boston : HayGroup, 1999.
6. **Boyatzis, Richard, Goleman, Daniel y Rhee, K. 2000.** Clustering competence in emotional ontelligence: Insights from the emotional intelligence. [aut. libro] J. pArker. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, asessment, and aplication at home, school, and in the workplace*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
7. **Caruso, D., Salovey, Peter y Mayer, John. 1999.** *Emotional intelligence meets traditional satandard for an intelligence*. New York : Cambridge University Press, 1999.
8. **Cherniss, Cary. 2000.** *Emotional intelligence: what it is and why does it matters. Paper presented at the Annual meeting of the society for industrial and organizational psychology*. New Orleans : SIOP, 2000.
9. **Cooper, R. y Sawaf, A. 1997.** *Estartegia Emocional para ejecutivos*. Barcelona : Martínez Roca, 1997.
10. **Cruz, Teresa. 2001.** Cultura Organizacional. *Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*. La Habana : Félix Varela, 2001.
11. **—. 2002.** La direccion por Valores. Hacia una cultura de Integración y Compromiso. *Gerencia del Propósito a la Acción*. La Habana : Félix Varela, 2002.
12. **—. 2003.** *Potencial Humano. Conocimiento y Uso Máximo*. La Habana : Evento Consultoría Gerencial, 2003. 4.
13. **Cuesta, Armando. 2005.** *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. La Habana : Felix Valera, 2005. 959-258-900-3.
14. **Cuétara, Leonardo y Huerta, R. 2000.** *Métodos para la Toma de Decisiones*. La Habana : EMPSES, 2000.

15. **Dulewicz, V. y Higgs, M. 2000.** Emotional intelligence- A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*. 2000, Vol. 4, 15, págs. 341-372.
16. **Extremera, Natalio y Fernández Berrocal, Pablo. 2005.** Revista Iberoamericana de Educación. *Revista Iberoamericana de Educación*. [En línea] febrero de 2005. [Citado el: 12 de enero de 2009.] <http://www.rieoei.org/deloslectores/465Extremera.pdf>.
17. **Gadner, Howard. 1983.** *Inteligencias Múltiples*. s.l. : Paidós, 1983.
18. **Goleman, Daniel. 1995.** *Inteligencia Emocional: Porqué es más importante que el cociente intelectual*. New York : Bantam, 1995.
19. —. **1998.** *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires : Vergara, 1998.
20. —. **1998.** *Working with emotional intelligence*. New York : Bantam, 1998.
21. **Horn, John. 1989.** *Cognitive diversity: A framework for learning*. s.l. : In P.L., 1989.
22. **Lage, Carlos. 2007.** Acuerdo 6176 y Reglamento Administraciones Locales 131107. *Reglamento de las Administraciones Locales*. La Habana : Gaceta Oficial, 2007.
23. **Lezcano, Jorge. 2008.** *Dos temas actuales del Poder Popular*. La Habana : Ediciones Poder Popular, 2008.
24. —. **2006.** *Fundamentos Políticos del Estado Cubano*. La Habana : Imágenes, 2006.
25. —. **2002.** *Sistema Político Cubano: Atribuciones, Funciones y tareas de los Órganos del Poder Popular*. La Habana : Editora Política, 2002.
26. **Linstone, A. y Turoff, M. 1975.** *The Delphi Method: Technique and Applications*. Massachusetts : s.n., 1975.
27. **Livingstone, H., Nadjiwon-Foster, M. y Smithers, S. 2002.** Emotional intelligence and military leadership. *Canadian Defense Academy*. [En línea] 2002. [Citado el: 14 de marzo de 2004.] <http://www.cda.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/08.pdf>.
28. **Martin, D. y Boeck, K. 2000.** *Qué es la Inteligencia Emocional*. Madrid : EDAF, 2000. 7ma edición.
29. **Mayer, J. y Salovey, P. 1997.** What is emotional Intelligence? [aut. libro] P. Salovey y D. Sluyter. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York : Basic Books, 1997, págs. 3-31.
30. **Mayer, J., Caruso, D. y Salovey, P. 2000a.** Models of emotional intelligence. [ed.] R. Sternberg. *Handbook of intelligence*. New York : Cambridge University Press, 2000a, págs. 396-420.
31. **Mayer, John y Salovey, Peter. 1997.** What is emotional intelligence. [aut. libro] Peter Salovey y D. Sluyter. *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York : Basic Books, 1997, págs. 3-34.
32. **Mayer, John, Caruso, D. y Salovey, Peter. 2000b.** Selecting a measure of emotional intelligence- the case of ability scales. [aut. libro] Reuven Bar-On y J. Parkers. *The handbook of emotional intelligence theory: Development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000b, págs. 320-342.
33. **Mayer, John, Peter, Salovey y Caruso, D. 1997.** *The emotional IQ test*. [CD-Rom] Needham, MA, USA : Virtual Knowledge, 1997.
34. **Mayer, John, Salovey, Peter y Caruso, D. 1999.** *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. New York : Intelligence, 1999. págs. 267-298. Vol. 27.
35. **Mayer, John, y otros. 2001.** *Emotional Intelligence as a standard intelligence*. 2001. págs. 232-242. Vol. 1.
36. **Ministros, Consejo de. 1974.** Ley 1269. *Ley 1269 Sobre la experiencia de la Constitución del Poder Popular en Matanzas*. Habana : Gaceta Oficial, 1974.
37. **Noriega. 2008.** Evaluación de 360 grados. *Secretaría de Salud de México*. [En línea] 2 de abril de 2008. [Citado el: 5 de diciembre de 2008.] <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>.

38. **Ryback, D. 1998.** *EQ. Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo.* Madrid : EDAF, 1998.
39. **Salovey, P. y Mayer, J. 1990.** *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality.* [ed.] G.J.O. Fletcher and M.S. s.l. : Clark, 1990. págs. 185-211.
40. **Salovey, Peter y Mayer, John. 1993.** *The intelligence of emotional intelligence.* New York : Intelligence, 1993. 17.
41. —. **1997.** *What is Emotional Intelligence.* New York : Basic Books, 1997.
42. **Sampieri, Roberto Hernández. 2003.** *Metodología de la Investigación 2.* La Habana : Félix Varela, 2003.
43. **Shapiro, Lawrence.** *La inteligencia emocional de los niños.* s.l. : Grupo Z.
44. —. **1997.** *La inteligencia emocional en los niños.* Bilbao : Grupo ZETA, 1997.
45. **Simmons, S. y Simmons, J. C. 1997.** *Measuring Emotional Intelligence.* Texas : EDAF, 1997.
46. **Sternberg, R.J. 1985.** *"Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence".* New York : NY: Cambridge University Press, 1985.
47. —. **1992.** Ability tests, measurements, and markets. *"Journal of Educational Psychology"*. 1992, Vol. 84, 2, págs. 134-140.
48. —. **1991.** Death, taxes, and bad intelligence tests. *"Intelligences"*. New York : s.n., 1991, Vol. 3, págs. 257-269.
49. **Thorndike, R. 1920.** *Intelligence and its issues.* New York : Harper's Magazine, 1920. 140.
50. **Thorndike, R. y Stein, S. 1937.** *An evaluation of attempts to measure social intelligence.* New York : Psychological Bulletin, 1937. págs. 275-284. Vol. 34.
51. **Wechsler, David. 1938.** *The measurement and appraisal of adult intelligence.* Baltimore : Willians & Wilkins, 1938. 4ta edición.
52. **Weisinger, H. 1998.** *La inteligencia emocional en el trabajo.* Buenos Aires : Javier Vergara, 1998.

Trabajo recibido en Mayo de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en Junio de 2009