

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS TOMADORES DE DECISIONES DE LA EMPRESA DE PRODUCCIONES VARIAS “LAMAS” DE LA PROVINCIA DE MATANZAS

Anivys Pavón Hernández, Lissette Suárez Rodríguez, Themys Ávila Gracia e Iris María Gómez Nodarse

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Empresa de Producción y Servicios LAMAS, perteneciente al Grupo Empresarial GARDIS. La investigación aborda un tema de gran actualidad, ya que la inteligencia emocional ayuda a hacer un uso más adecuado y eficaz de los colaboradores, que constituyen en activo más importante para el éxito de la gestión. El propósito general del estudio fue elaborar un programa de acciones para el desarrollo a mediano plazo de las competencias emocionales de los directivos de la empresa de referencia. En el desarrollo de la investigación se empleó un conjunto de técnicas propias de la investigación social, tales como entrevistas, encuestas y test; también se empleó la estadística matemática y sus técnicas, como herramienta para analizar la información obtenida, mediante la aplicación consecuente de software especializados, y los métodos generales de la teoría del conocimiento, como sustento general teórico y metodológico. Los resultados obtenidos, permitirán a la organización objeto de estudio instrumentar un programa de acciones para incrementar el nivel de desarrollo de las competencias de sus directivos a mediano plazo, con la consecuente mejora en la gestión y la satisfacción de los clientes.

Palabras clave: Competencias de sus directivos a mediano plazo, con la consecuente mejora en la gestión y la satisfacción de los clientes.

Introducción

Al hombre contemporáneo, le ha tocado vivir en un entorno de grandes y constantes

cambios en todas las esferas de la vida económica y social, que demandan del él un universo de competencias más amplio y completo, que lo preparen para el éxito, tanto laboral como social, aún a pesar de la gran incertidumbre que signa su ambiente cotidiano.

Entre estos cambios se encuentra el aumento de la competitividad, compulsado por la globalización - que impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, y por ende a su personal - y por ende, a su personal – con un incremento de las tensiones y el estrés laboral altamente significativo, que en algunos casos, llega a poner en riesgo, tanto el éxito de la gestión organizacional, como la propia salud física y emocional de los empleados.

Anivys Pavón Hernández, es Maestra en Ciencias, se desempeña como profesora del Departamento de Técnicas de Dirección de la UMCC. anivys.pavon@umcc.cu

Iris María Gómez Nodarse, es Maestra en Ciencias, se desempeña como profesora del Departamento de Técnicas de Dirección de la UMCC. irismariagomez@gmail.com

Lissette Suárez Rodríguez, es Maestra en Ciencias, se desempeña como profesora del Departamento de Técnicas de Dirección de la UMCC. lissette.suarez@umcc.cu

Themys Ávila Gracia, es Licenciada, se desempeña como profesora del Departamento de Técnicas de Dirección de la UMCC. themys.avila@umcc.cu

De acuerdo con el referido autor estas necesidades deben ser satisfechas en el contexto laboral, dado que su satisfacción "...organiza todos los procesos mentales y determina un comportamiento integral direccionado con motivación al logro" (Nam, 2007)

En los últimos años se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en relación con su incidencia en el óptimo desempeño de las actividades profesionales y directivas, llegando a considerarlas como un elemento indispensable del éxito empresarial. Estudios realizados al respecto han demostrado que las aptitudes que se necesitan para triunfar "...comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no obtenemos todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional"¹. (Lennick, 1998), lo que evidencia la necesidad de que las competencias emocionales se formen conscientemente, de forma sistemática y dirigida, para lograr su pleno desarrollo, a partir de su concientización por el propio sujeto.

La inteligencia emocional ha sido definida de manera diversa por muchos autores, pero en esencia, este concepto puede entenderse muy claramente en el siguiente postulado de Daniel Goleman (1995): "...es la capacidad para reconocer emociones y sentimientos en si mismo y en otros, y ser hábil para gerenciarlos". En este contexto el término emoción se refiere a "un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar"

Introducir el término de Inteligencia Emocional en la vida empresarial cubana necesariamente supone un ejercicio de reafirmación y re – dirección de la visión, la misión, los valores personales, profesionales y sociales, a través del cual se reconozcan las cosas que influyen filosófica y

psicológicamente en la vida, sueños y principios sobre los cuales se basa el desempeño de la organización. (Nam, 2007)

Sin embargo, para las empresas estatales socialistas que transitan por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la introducción de la Inteligencia Emocional como parte de las competencias exigidas a sus empleados, y de manera muy especial, a sus líderes, comienza a convertirse en un imperativo de la mejora continua a que están sometidas, ya que los mismos tienen que ser capaces de conducir la organización al éxito, proceso en el cual deben saber manejar adecuadamente sus relaciones con los diferentes públicos con los que se relacionan: colaboradores, clientes, proveedores, directivos de los niveles superiores y otras partes interesadas en la gestión empresarial.

Una de las empresas matanceras que transita por las primeras fases en la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Estatal Cubano (Perfeccionamiento Empresarial), es la Empresa de Producciones Varias y Servicios LAMAS, perteneciente al grupo empresarial GARDIS.

Este sistema de gestión se sustenta en el logro de la eficiencia económico-financiera mediante la participación activa de los empleados, para lo cual se precisa un fuerte compromiso emocional de los mismos así como altos niveles de motivación, cuestiones éstas que no se logran sin la existencia de un liderazgo caracterizado por la capacidad de diálogo, la apertura al cambio, el estímulo al trabajo en equipo y el reconocimiento permanente del aporte de los colaboradores.

Por este motivo, para la referida organización, resulta importante lograr que sus cuadros tengan un desarrollo de las competencias emocionales, igual o superior al de sus competencias racionales y cognitivas, ya que las primeras tienen una medular incidencia en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y en el logro de una gestión de excelencia.

¹ Citado por Goleman, 1998, en su obra "La Inteligencia Emocional en la Empresa", pp 41.

DESARROLLO DEL TEMA

Para el desarrollo de la investigación se procedió de la forma siguiente: la entrevista se realizó al 100 % de los cuadros de la Empresa de Producción y Servicios LAMAS (25) cuya composición según tipo de cargo, es mayoritariamente Jefe de Talleres (64,0 %) , lo que los vincula directamente a los resultados productivos de la entidad de referencia, por lo que el ejercicio de un liderazgo eficaz por parte de los mismos, tiene una gran influencia en los resultado de la producción, y en consecuencia de la gestión, de dicha empresa.

Una amplia mayoría de los cuadros analizados (80,0 %), tiene una experiencia en el cargo que no supera los 5 años, por lo que no han desarrollado aún todo su potencial de aprendizaje y desarrollo profesional en el ejercicio del liderazgo. Ello confirma la validez del estudio cuyos resultados se exponen, dado que su objetivo fundamental es la contribución al desarrollo de las competencias de los directivos de la Empresa LAMAS, como vía para el logro de un liderazgo más efectivo, que utilice eficazmente a sus colaboradores y cree un clima organizacional que garantice un desempeño cualitativamente superior de los mismos.

Del total de directivos incluidos en la muestra, al referirse a las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo con éxito, el 80,0 % se refirió solamente a los conocimientos y habilidades técnicos asociados a su contenido de trabajo específico y sólo el 20 % restante (5) incluyeron algunas competencias referentes al ejercicio de la dirección, casi todas ellas asociadas a la planeación, la organización y el control. Acerca del ejercicio efectivo del liderazgo como función administrativa, solamente se refirieron a la comunicación como habilidad necesaria.

Las respuestas a la tercera pregunta de la entrevista permitió conocer que en el 72,0 % de los casos, los entrevistados consideran que el nivel profesional es muy importante para lograr buenos resultados en el ejercicio de la dirección; entendiéndose como tal, tener pleno dominio de la actividad que dirigen (56,0 %); conocer las técnicas de dirección (40 %) y tener nivel universitario (28,0 %).

Acerca de qué otros elementos además del conocimiento técnico sobre la actividad, deberían dominar los directivos para lograr éxito en su gestión, las respuestas se comportaron de la siguiente manera:

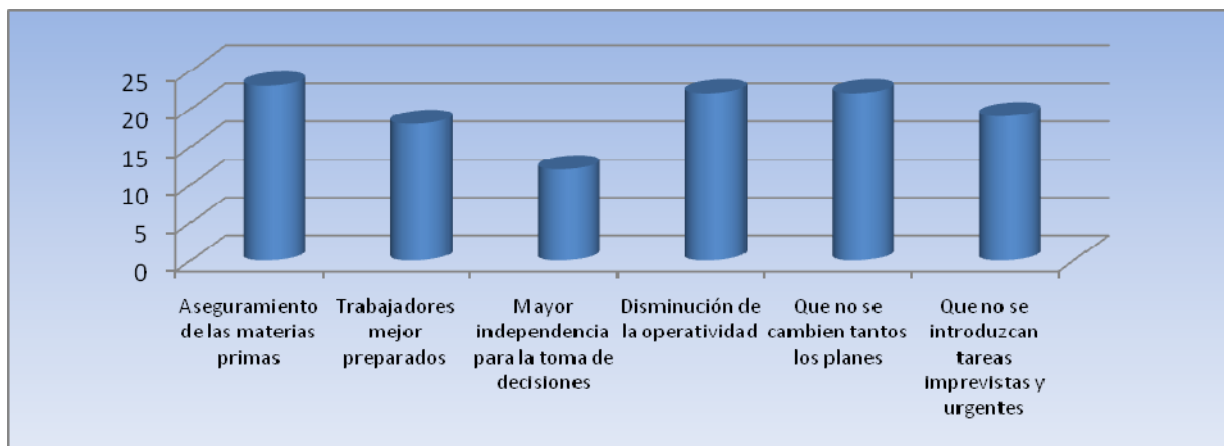
Aspectos	Cantidad	Por ciento
<i>Tener experiencia en la actividad</i>	23	92.00
<i>Saber comunicarse bien</i>	22	88.00
<i>Controlar bien el trabajo</i>	21	84.00
<i>Ser consagrado y disciplinado</i>	18	72.00
<i>Utilizar racionalmente los recursos</i>	18	72.00
<i>Saber delegar</i>	15	60.00
<i>Saber interpretar los resultados económico-financieros</i>	14	56.00
<i>Saber tomar decisiones</i>	13	52.00
<i>Tener buenas relaciones humanas</i>	13	52.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla precedente, de los aspectos relacionados con las competencias emocionales solamente los entrevistados consideran necesarias las buenas relaciones humanas, lo cual fue planteado por el 52,00 % de los entrevistados; y como una habilidad que les proporcionaría unas buenas relaciones interpersonales, las habilidades comunicativas, señaladas como necesarias por el 88,0 % de los directivos entrevistados.

Ninguno de los directivos entrevistados conoce qué y cuáles son las competencias

emocionales, por lo que fue imprescindible darles una breve explicación acerca de la inteligencia emocional y sus competencias. Una vez conocidas las mismas, el 100 % de los entrevistados coincidió en que las competencias emocionales necesarias para desarrollar su trabajo con éxito son las asociadas con el autocontrol y las relaciones interpersonales. Finalmente, los directivos sometidos a la entrevista, expusieron algunos otros elementos que consideran imprescindibles para el éxito en su desempeño. Los cuales se muestran en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico precedente, los directivos entrevistados, consideran que además de sus competencias personales, es preciso garantizar una serie de aspectos organizativos, sólo dos de los cuáles (33,3 %) dependen de la acción directa de los mismos; siendo los restantes factores exógenos que conspiran contra la eficacia y eficiencia de la gestión de la empresa LAMAS, pero que no dependen de los directivos de ésta, sino que dimanen del Grupo Empresarial al que se subordinan y de otras instancias de la Administración Provincial.

Resultados de la Aplicación del Método de Expertos.

Para la aplicación del método de consulta a expertos, se seleccionó un grupo de profesionales y ejecutivos conocedores del tema objeto de estudio, a los cuales se les brindó una conferencia inicial en la que se les dio a conocer las características generales de la entidad seleccionada para el estudio y de sus cuadros, a fin de que pudieran pronunciarse con conocimientos previos sobre el objeto social, la actividad productiva y la organización interna de la empresa donde se desarrolla la investigación.

La composición de los expertos fue balanceada, existiendo una proporción equitativa entre las diferentes profesiones concitadas, con una ligera superioridad de los profesores de Dirección y los psicólogos

organizacionales, por razones de ser estos profesionales los que más vinculación directa han tenido con el tema objeto de estudio.

La composición de los expertos, de acuerdo a la experiencia en el cargo que cada uno de ellos ocupa, evidencia que una mayoría significativa de éstos (83,33%) tiene una experiencia que supera los 6 años, en tanto el 33.3 % supera los 10 años. Otro elemento que resulta importante para caracterizar, la composición del grupo de expertos seleccionados, es la proporción de éstos que ha desarrollado actividades científicas o docentes relacionadas con el tema objeto de estudios: más del 30,0 % ha llevado a cabo investigaciones sobre el tema, y más del 40,0 % ha publicado, impartido docencia o elaborado oponentes relacionadas con el mismo. El cálculo del Coeficiente de Experticia en todos los casos alcanzó un valor que asegura la competencia del experto para participar en el estudio.

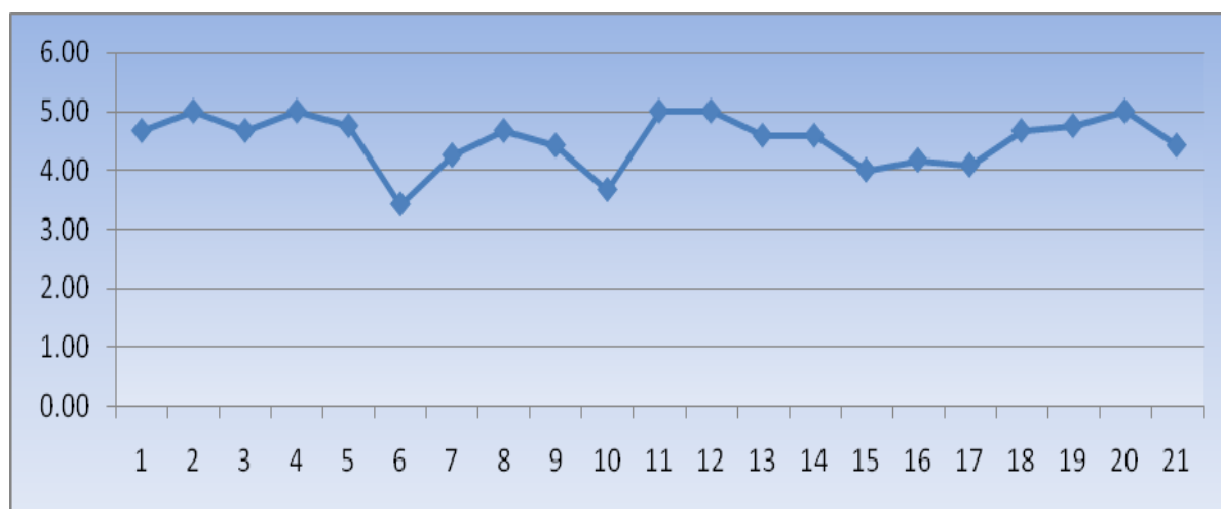
La Encuesta No.1 enviada a los expertos, incluyó además un listado de competencias emocionales, para que los mismos seleccionaran aquellas que consideraran necesarias para el desempeño exitoso de los cuadros de la Empresa LAMAS. El listado ofrecía asimismo la posibilidad de incluir

algunas otras competencias que pudieran ser necesarias y que no aparecieran en el listado ofrecido. En el 100 % de los casos, el coeficiente de concordancia de los expertos sobrepasó la cota mínima aceptable, según Cuétara et.al. (2000), y 14 de las competencias emocionales sometidas a análisis fueron seleccionadas por el 100 % de los expertos consultados.

En el segundo cuestionario se incluyeron todas aquellas competencias que hubieran sido seleccionadas por el 80 % o más de los expertos, a las cuales en esta ocasión, los mismos deberían:

- (a) Conceder una importancia relativa en una escala Likert de 1 a 5 dónde éste es el nivel de mayor importancia.
- (b) Jerarquizar, según la importancia que le conceden para el éxito en la gestión de los directivos de la empresa LAMAS.

Las valoraciones promedio para cada una de las competencias sujetas a análisis permitieron la confección del perfil de competencias emocionales que, de acuerdo al criterio de los expertos consultados, deben tener los directivos de la Empresa de Producción y Servicios LAMAS, el cual se presenta en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico precedente, los expertos concedieron una importancia promedio a las competencias evaluadas, que en el 90,47 % de los casos rebasa la escala de 4, lo que según la escala de calificación de la encuesta las hace *muy importantes*, en tanto las 2 restantes se ubican en la categoría *importantes*, por lo que se puede concluir, que de acuerdo al criterio de los expertos seleccionados, el 100 % de las competencias seleccionadas se consideran como mínimo *importantes* para el desempeño exitoso de los cuadros de la entidad de referencia.

El cálculo del Coeficiente de Kendall permitió comprobar la validez de la evaluación realizada por los expertos, al alcanzarse un valor de 0,8791, quedando como las competencias consideradas como más importantes para el buen desempeño de los cuadros estudiados las siguientes:

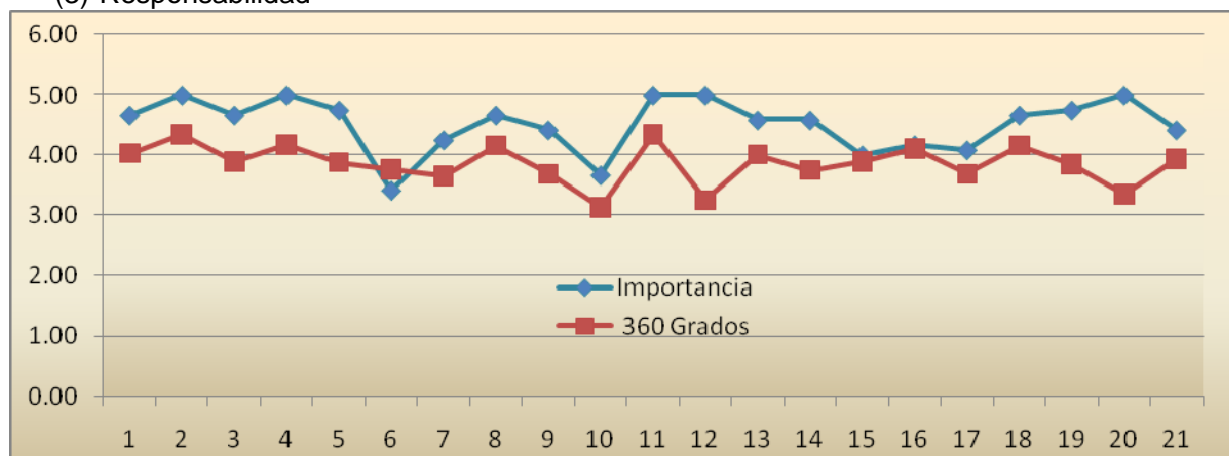
- (1) Confiabilidad
- (2) Liderazgo Legitimador
- (3) Responsabilidad

- (4) Comunicación
- (5) Gestión de Conflictos
- (6) Trabajar en equipo y colaboración
- (7) Iniciativa
- (8) Comprensión
- (9) Control del Estrés

Resultados de la Evaluación de 360 grados.

En el proceso de investigación se empleó el método de 360 grados, para evaluar el grado de desarrollo de las 21 competencias seleccionadas, en los cuadros de la empresa de referencia, para lo cual se empleó la Encuesta No.3.

Los resultados obtenidos en la misma, permitieron establecer una comparación entre la importancia otorgada por los expertos y la percepción que los públicos consultados tienen del desarrollo de estas competencias en los directivos estudiados, la cual puede apreciarse en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que en casi todos los casos, exceptuando la *adaptabilidad*, la importancia concedida por los expertos para el éxito de la gestión directiva de los evaluados, supera la percepción que tienen los encuestados acerca del grado de desarrollo de las mismas en los directivos de la entidad estudiada.

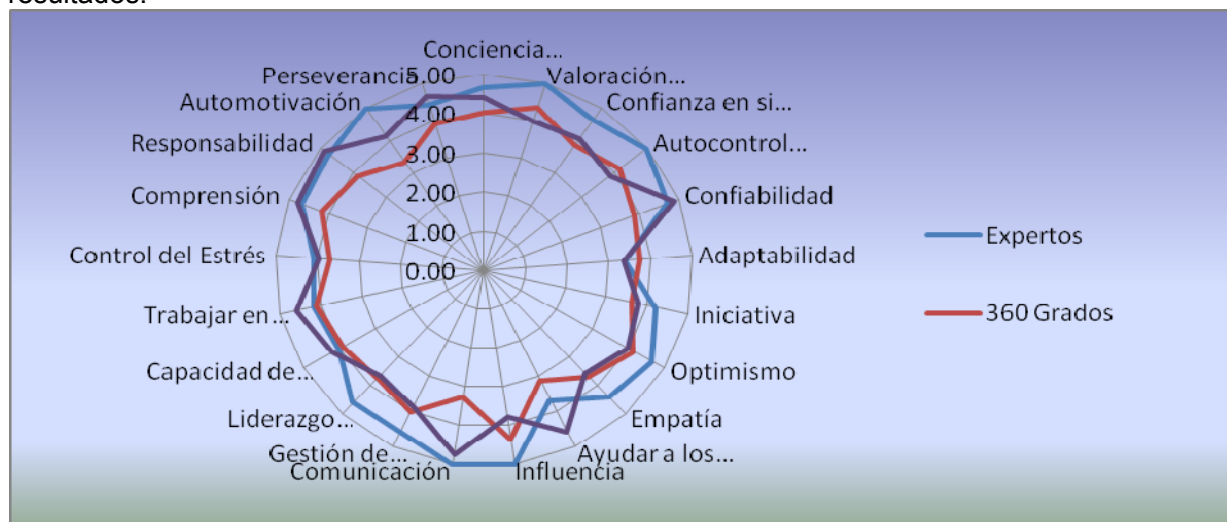
Lo anterior revela la existencia de espacios de mejora, que deben ser aprovechados para el incremento del nivel de desarrollo de las competencias emocionales de estos cuadros. Las competencias en que los evaluadores perciben un menor desarrollo en los cuadros de referencia, son:

- (a) La disposición a ayudar al desarrollo de los demás.
- (b) Las habilidades para lograr una comunicación efectiva.
- (c) La auto-motivación.

La validez de la información obtenida mediante la encuesta de referencia, fue verificada mediante el cálculo del Alfa de Cronbach el cual arrojó un valor de 0.9256, por lo cual se pueden considerar válidos los resultados.

Resultados de la Auto-percepción de los Cuadros.

Para evaluar el desarrollo de las competencias emocionales de cada uno de los directivos, se emplearon dos instrumentos de auto-percepción. Se evaluó el 100 % de los dirigentes hasta el nivel de jefe de taller, lo que hace un total de 25.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior, si bien la percepción de los evaluadores externos, en un por ciento alto de los casos se encuentra por debajo de la importancia concedida por los expertos, es el caso de que la auto-percepción de los directivos sujetos a estudio, muestra una diferencia significativa con ambas en algunos casos, siendo mucho más favorable la visión que los evaluados tienen de sus competencias emocionales.

Para verificar, la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las tres evaluaciones comparadas, se aplicó una dócima para la media de tres poblaciones (Análisis de Varianza con $k=3$) prefijando un nivel de significación $\alpha = 0,05$. La realización de esta prueba permitió concluir que, en efecto, las diferencias existentes

entre las percepciones de los diferentes grupos encuestados resultan significativas, para el nivel de significación prefijado.

Esta situación hace pensar en la necesidad de profundizar en el estado actual de las competencias emocionales de estos cuadros, con énfasis en la autoconciencia, ya que según los resultados antes descritos, la sobre valoración de sus potencialidades puede estar determinada por el insuficiente desarrollo de las habilidades relacionadas con ésta área de la inteligencia emocional. Para lograr este propósito, se emplearon dos test de auto-percepción, que permitieran profundizar en el desarrollo actual de las competencias emocionales y precisar cuáles de ellas deberán priorizarse en las acciones que se deriven de este estudio para el incremento del coeficiente emocional de estos cuadros.

El primero de los instrumentos utilizados consta de 45 ítems relacionados con las cinco macro habilidades donde según Goleman (1998) se agrupan las competencias emocionales: autoconciencia,

autocontrol, auto-motivación, relaciones interpersonales y empatía. Los resultados obtenidos con el mismo se expondrán seguidamente por las referidas macro habilidades.

Items	Promedio	Desv. Típica
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico	4.76	0.8307
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas	4.20	1.1180
11. Saber cuándo tenemos pensamientos negativos	5.52	0.5099
12. Saber cuándo nuestro "discurso interior" es positivo.	5.48	0.5099
13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos	5.72	0.4583
14. Saber cómo interpretamos los acontecimientos	4.72	0.4583
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente	5.24	0.8307
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones	4.96	0.7348
18. Identificar nuestros cambios de humor	5.24	0.4359
19. Saber cuándo estamos a la defensiva	5.24	0.8307
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás.	4.24	0.4359
21. Saber cuándo no nos comunicamos con sentido	5.44	0.9165

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla precedente, el 100 % de los ítems asociados a la evaluación de la autoconciencia emocional, obtienen calificaciones que sitúan a los directivos evaluados en una escala superior al desarrollo promedio de la habilidad, lo que si bien no quiere decir que no existan espacios para la mejora, evidencia que no existen deficiencias significativas, en el conjunto de cuadros evaluados, para reconocer sus sentimientos y estados de ánimo.

Es preciso señalar, no obstante, que existen algunos aspectos donde la dispersión de los datos es superior a 0,80, lo que en una escala tan reducida resulta estadísticamente significativo. Lo anterior revela que, si bien como conjunto estos directivos no presentan serias dificultades en la habilidad autoconciencia, es preciso

atender a las diferencias individuales entre éstos.

Los resultados obtenidos en las habilidades relacionadas con el autocontrol emocional, ostentan valores menos favorables, ya que el 40 % de los aspectos evaluados no alcanzan la calificación que garantiza el desarrollo medio de esta competencia (4) y sólo un 20 % rebasa la evaluación de 5, lo que evidencia que el control de las emociones presenta dificultades en los cuadros evaluados, lo que coincide con los resultados alcanzados en esta competencia en el instrumento anterior, donde la percepción del evaluado se encuentra por debajo tanto del criterio de importancia de los expertos como de la evaluación realizada por observadores externos.

Autocontrol		
Items	Promedio	Desv. Típica
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico	4.76	0.8307
2. Relajarnos en situación de presión	4.76	0.4359
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados	3.52	0.5099
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad	3.52	0.5099
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados	3.04	0.7348
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales	3.24	0.4359
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos	5.24	0.8307
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros.	4.24	0.8307
13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos	5.72	0.4583
27 Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas	4.20	0.8660

Fuente: Elaboración propia.

Automotivación		
Items	Promedio	Desv. Típica
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales	3.24	0.4359
22. Ponernos en marcha cuándo lo necesitamos	4.96	1.0198
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo	4.72	1.3077
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante	3.96	1.0198
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles	4.48	0.5099
27 Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas	4.20	0.8660
28. Cumplir con lo que decidimos	5.20	0.8660

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la auto-percepción de la auto-motivación, revela que de manera general, esta competencia se encuentra ligeramente por encima del desarrollo promedio, según la escala empleada, ya que 71,43 % de los aspectos tomados en consideración se encuentran por encima de 4. Sin embargo, los valores que alcanza la desviación típica, dado el rango de la escala empleada, revelan que existen diferencias individuales en el desarrollo de las

habilidades relacionadas con esta competencia, que será necesario tener en cuenta al proyectar las acciones de entrenamiento futuro.

Las habilidades menos desarrolladas, a las que habrá que atender de forma general en el programa de acciones que se implemente como consecuencia de este estudio, son:

- (1) Utilizar el diálogo interior como vía para controlar los estados emocionales.
- (2) Producir energía positiva cuando se realiza un trabajo poco interesante.

Es necesario señalar que esta competencia, tiene una particular importancia para el éxito

profesional, ya que la capacidad de generarse motivos para la acción sin la necesidad de que intervengan influencias internas, propicia un permanente crecimiento personal y la búsqueda permanente de nuevas metas y propósitos, que enriquecen la gestión y propician el éxito personal y del colectivo que se dirige.

Relaciones Interpersonales		
Ítems	Promedio	Desv. Típica
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz	4.24	0.8307
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros.	4.24	0.8307
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos	3.76	0.4359
19. Saber cuándo estamos a la defensiva	5.24	0.8307
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás.	4.24	0.4359
29. Resolver conflictos	4.48	0.5099
30. Desarrollar el consenso con los demás	4.00	0.0000
31. Mediar en los conflictos de los demás	4.48	0.5099
32. Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces	4.96	1.0198
33. Expresar los sentimientos de un grupo	4.20	0.8660
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta	5.20	0.8660
35. Fomentar la confianza en los demás	4.48	0.5099
36. Montar grupos de apoyo	3.96	0.7348
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas	4.48	0.5099
40. Reconocer la angustia en los demás	4.96	1.0198
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones	4.24	0.4359
42. Mostrar comprensión hacia los demás.	5.00	0.0000
43. Entablar conversaciones íntimas con los demás	3.76	0.8307
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	4.72	0.4583
45. Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	4.72	0.4583

Fuente: Elaboración propia.

La habilidad para establecer buenas relaciones interpersonales, es una de las competencias que – de acuerdo a la auto-percepción de los evaluados - se encuentra mejor desarrollada en el colectivo de directivos en estudio, ya que de los 20 aspectos evaluados, el 90,0 % rebasa el

nivel de desarrollo promedio, siendo los dos aspectos menos desarrollados:

- (a) Comunicar con precisión los estados de ánimo que se experimentan.
- (b) Entablar conversaciones íntimas con las demás personas.

Empatía		
Ítems	Promedio	Desv. Típica
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz	4.24	0.8307
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros.	4.24	0.8307
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos	3.76	0.4359
18. Identificar nuestros cambios de humor	5.24	0.4359
19. Saber cuándo estamos a la defensiva	5.24	0.8307
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta	5.20	0.8660
35. Fomentar la confianza en los demás	4.48	0.5099
37. Hacer que los demás se sientan bien	3.96	0.7348
38. Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario	4.96	0.7348
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas	4.48	0.5099
40. Reconocer la angustia en los demás	4.96	1.0198
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones	4.24	0.4359
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	4.72	0.4583
45. Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	4.72	0.4583

Fuente: Elaboración propia.

En esta competencia emocional, los resultados generales resultan también favorables, ya que el 85,71 % de los aspectos evaluados se encuentran por encima del nivel de desarrollo promedio, siendo los menos desarrollados los siguientes:

- (a) Comunicar con precisión los que se experimenta.
- (b) Hacer que los demás se sienta bien.

Es preciso enfatizar, no obstante que se observa un grupo de ítems cuya desviación típica es relativamente alta, de acuerdo al rango de la escala que se utiliza, y que apuntan a la existencia de diferencias personales que será necesario tomar en consideración. Estos aspectos son:

- (1) Comunicar sentimientos de forma eficaz.

- (2) Mantener la calma cuando se es blanco del enfado de otro.
- (3) Identificar las situaciones en que se han situado a la defensiva, cerrando el paso a una comunicación asertiva.
- (4) Influir en las demás personas.
- (5) Hacer que los demás se sientan bien.
- (6) Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario.
- (7) Reconocer la angustia en los demás, siendo esta última la de mayor variabilidad respecto al valor promedio del colectivo.

Los resultados anteriormente expuestos, se completaron mediante la aplicación de un test general, con una escala Likert ascendente de 1 a 5, el incluye además una apreciación integral del desarrollo individual de la inteligencia emocional, por parte de los cuadros objeto de estudio, cuyos resultados se exponen seguidamente.

Competencia	Promedio	Desv.Típica
Autoconciencia	4.43	0.662371
Autocontrol	4.26	0.915393
Automotivación	4.48	0.665348
Relaciones Interpersonales	4.57	0.662371
Empatía	4.26	1.251086
Inteligencia emocional	4.51	0.403641
	$R^2=$	0.8147

Fuente: Elaboración propia.

Tal como puede apreciarse en la tabla anterior, la percepción generalizada de los cuadros en estudio, tal como ya se había analizado al comparar su percepción con la de los expertos y evaluadores externos, es muy favorable; sin embargo, la dispersión de las competencias autocontrol y empatía, revela que es en estas áreas de competencia, donde se localizan las principales dificultades de estos directivos, coincidiendo con los restantes instrumentos

aplicados. El valor del Coeficiente de Determinación (R^2) permite considerar válida la información obtenida mediante el instrumento de referencia.

El análisis individual de los resultados de la encuesta y los dos test aplicados a los directivos permitió la clasificación de los mismos, según la escala seleccionada para la elaboración del Mapa Emocional.

AREA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOTAL
OPTIMO																										6
DIESTRO																										15
VULNERABLE																										2
CAUTELA																										2

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el 60,0 % de los directivos se ubica en la zona *Diestro*, lo que revela que el grado de desarrollo de sus competencias emocionales, aunque no exento de espacios para la mejora, les permite manejar sus emociones con destreza y utilizarlas para mejorar sus relaciones interpersonales y lograr el éxito en su gestión. Existe asimismo una proporción significativa de los ejecutivos en estudio que se ubica – de acuerdo a su percepción personal – en la zona *Óptimo* lo que revela un desarrollo altamente favorable de sus competencias emocionales, lo que le permite mantener una vida emocionalmente plena y exitosa. Sin embargo, existe un 16,0 % de los ejecutivos, que se ubican en las zonas *Vulnerable* y *Cautela*, lo que evidencia que

son personas que tienen un insuficiente desarrollo de las competencias emocionales, por lo que las acciones que resulten de este estudio deberán priorizar la atención a estos ejecutivos.

Finalmente, se calculó el CE del colectivo de directivos estudiado, obteniéndose un valor de 0,80 lo que se considera un resultado muy favorable, ya que los estándares teóricos plantean que un CE \geq 0,5 es aceptable.

Aunque ello no significa que no existan potencialidades aún no explotadas en todos los directivos incluidos en el estudio; no obstante en las acciones de entrenamiento deberán priorizarse aquellos que presentan mayores dificultades, tratando de estandari-

zar el desarrollo emocional de todo el colectivo de dirección de la Empresa LAMAS.

Propuesta de Acciones a desarrollar para la mejora de la Inteligencia Emocional de los cuadros de la Empresa LAMAS.

Una vez concluido el análisis de los resultados arrojados por la investigación empírica, se convocó la participación de algunos de los expertos incluidos en la primera etapa de la investigación y (1 profesora de dirección y 4 psicólogos) para, mediante el uso de la inteligencia colectiva, formular un conjunto de acciones a desarrollar con los cuadros de referencia, con el objetivo de lograr un aumento de sus competencias emocionales. Se efectuaron 3 sesiones de trabajo, las cuales fueron facilitadas por la M.Sc. Iris Ma. Gómez Nodarse, tutora del presente trabajo; la autora del mismo participó en calidad de registradora. El plan resultante de este trabajo se muestra en el Anexo 1.

La duración del programa de acciones, estará en dependencia de la cantidad de sesiones de dinámicas grupales que determine el psicólogo organizacional que dirija el programa de entrenamiento, así como los videos que se incluyan de acuerdo a las diferentes competencias que se aborden.

La selección de los directivos que deberán participar en cada actividad, dependerá de los resultados individuales, por lo que la composición del grupo de éstos que asistirá será decidido por el Psicólogo responsabilizado técnicamente con el programa; no obstante, no se limita la participación de los ejecutivos que deseen asistir a todas las actividades propuestas de forma espontánea, pues ello siempre redundará en beneficio de su desarrollo profesional y personal.

Con el desarrollo de estas acciones, se espera obtener los siguientes beneficios para la Empresa de Producción y Servicios LAMAS:

- (1) Incremento de los activos en recursos humanos.
- (2) Mejora de las relaciones líderes/colaboradores.
- (3) Mejora el clima organizacional.
- (4) Incremento de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
- (5) Incremento de la motivación de los propios ejecutivos y de sus colaboradores.

Es preciso señalar, finalmente, que si bien los beneficios esperados no pueden cuantificarse mediante los métodos de la contabilidad financiera, la práctica gerencial en el mundo ha demostrado que las empresas líderes, son aquellas que invierten en su capital humano, pues es este activo el que hoy día marca la diferencia, en el éxito empresarial.

Es por ello que si se logran los beneficios esperados con el desarrollo de las acciones propuestas, ello redundará necesariamente, en que los directivos serán capaces de aumentar la motivación hacia el trabajo de sus colaboradores, así como su compromiso emocional con las metas y propósitos de la organización; consecuentemente, lograrán un incremento de la productividad y la calidad de los resultados productivos, y del desempeño en general, todo lo cual finalmente, contribuirá al cumplimiento de las metas y de los criterios de medida correspondientes, mejorando los resultados económicos de la Empresa.

Por otra parte, el programa que se propone, mejorará la preparación de los cuadros de la empresa de referencia, para llevar a cabo las transformaciones necesarias para la implementación del Perfeccionamiento Empresarial, en cuyos primeros pasos se encuentra la organización de referencia; proceso cuya culminación exitosa permitirá a la entidad alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia deseados.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. Se determinó el perfil de competencias de los directivos de la Empresa de Producción y Servicios LAMAS, así como la importancia relativa de éstas para el éxito de la gestión según el criterio de los expertos consultados, los que las ubicaron como mínimo en la categoría "Importante" en el 100 % de los casos.
2. Se demostró la existencia de diferencias estadísticamente significativas, acerca del desarrollo de las competencias emocionales de los cuadros incluidos en el estudio, entre el criterio de importancia de los expertos, la percepción de los evaluadores externos y la de los propios evaluados, a un nivel de significación del 5 %
3. Los resultados de los instrumentos aplicados revelaron la existencia de espacios para la mejora de las competencias emocionales en los cuadros de la empresa de referencia, con énfasis en el autocontrol emocional y la empatía.
4. Desarrollar el programa de entrenamiento propuesto del presente informe, para lo cual se recomienda contratar los servicios de un psicólogo organizacional que tenga a su cargo la ejecución de las acciones propuestas.
5. Evaluar los resultados del entrenamiento propuesto, transcurrido no menos de 6 meses después de concluido el mismo, mediante la realización de un estudio comparativo, así como en términos del impacto de esta inversión en los resultados de la organización, como vía para la continuidad del proceso de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Balart, M.J.** Herramientas y Sistemas para Desarrollar la Inteligencia Emocional. [En línea] [Citado el: 24 de Enero de 2009.] www.gestiopolis.com.
2. **Bar-On, R. 1997.** *The Emotional quotient inventory (EQ-i) Technical Manual*. Toronto : Multi-Health, 1997.
3. **Brocket, S y Braun, G. 1997.** *Los Tests de la Inteligencia Emocional*. Madrid : Robinbook, 1997.
4. **Cooper, R y Sawaf, A. 1997.** *Estrategia Emocional para Ejecutivos*. Barcelona : Martínez Roca, 1997.
5. **Cooper, R. 1998.** *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y la Organización*. Bogotá : Ediciones Norma, 1998.
6. **Cronbach, L. 1968.** *Fundamentos de la Exploración Psicológica*. La Habana : Ediciones Revolucionarias. Instituto Cubano del Libro, 1968.
7. **Cuétara, A y Huerta, R. 2000.** *Métodos para la Toma de Decisiones*. La Habana : EMPSES, 2000.
8. **Dihigo, J.../et.al/. s.a..** *Metodología y Técnicas de las Investigación Científica*. Matanzas : UMCC, s.a.
9. **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>.
10. **Gadner, Howard. 1983.** *Inteligencias Múltiples*. s.l. : Paidós, 1983.
11. **Gómez Nodarse, I.M. 2002.** *Diagnóstico de la Inteligencia Emocional de los Directivos de la Empresa Eléctrica Matanzas*. Matanzas : Empresa Eléctrica Matanzas, 2002.
12. **Gómez Nodarse, I.M. y coautora. 2009.** *La Inteligencia Emocional en la Línea de Contacto. Monografías 2009*. Matanzas : UMCC, 2009.
- González Heredia, A. 2009.** *Diagnóstico del Coeficiente Emocional del personal de la línea de contacto del Dpto. de Tráfico Internacional del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez"*. *Trabajo de Diploma*. Matanzas : UMCC., 2009.

13. **Goleman, D. 1995.** *Inteligencia Emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual?* New York : Bantam, 1995.
14. —. **1999.** *La Inteligencia Emocional en la Empresa.* Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A., 1999.
15. —. **1998.** *La Inteligencia Emocional en la Práctica.* Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A., 1998.
16. **Horn, John. 1989.** *Cognitive diversity: A framework for learning.* s.l. : In P.L., 1989.
17. **Lupiañez, M.A. 2004.** Inteligencias Múltiples: un camino para aprender y enseñar con alegría. [En línea] 2004. [Citado el: 8 de Febrero de 2009.] www.uch.edu.ar/rrhh.
18. **Mayer, J y Salovey, P. 1997.** What is emotional intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence implication for educators.* New York : Basic Books, 1997, págs. 3 - 31.
19. **Mayer, J, Carusso, D y Salovey, P. 2000.** Models of emotional intelligence. [aut. libro] R. Sternberg. *Handbook of Intelligence.* New York : Cambridge University Press, 2000, págs. 396-420.
20. **Mayer, J. y otros. 2001.** Emotional Intelligence and Standard Intelligence Vol. I. [aut. libro] J y otros Mayer. *Emotional Intelligence and Standard Intelligence.* s.l. : s.e, 2001, págs. 232 - 242.
21. **Nam Thach, Q. 2007.** Diagnóstico del Nivel de Desarrollo de las Competencias Emocionales del Personal de la Línea de Contacto de la Empresa Eléctrica Matanzas. *Trabajo de Diploma.* Matanzas : Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2007.
22. *Organización de la Producción. Conferencias dictadas en la Maestría de Dirección.* . **Suárez Mella, C.Dr. Rogelio. 2000.** Matanzas : UMCC, 2000.
23. **Pavón Hernández, A. 2009.** Propuesta de Procedimiento para la Determinación de las Competencias Emocionales de los Cuadros del Consejo de la Administración Provincial Matanzas. *Tesis de Maestría.* Matanzas : UMCC, 2009.
24. **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.
25. **Sampieri, Roberto Hernández, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. 1998.** *Metodología de la Investigación.* Ciudad de México, México : s.n., 1998.
26. **Shapiro, L. 1997.** *La Inteligencia Emocional.* Bilbao : Grupo Z, 1997.
27. **Soler, M. 2005.** Medición de la Inteligencia Emocional en Directivos de la Empresa Eléctrica en la Provincia de Matanzas. *Trabajo de Diploma.* Matanzas : UMCC, 2005.
28. **Sternberg, R.J. 1985.** "Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence". New York : NY: Cambridge University Press, 1985.
29. **Thang Pham, V. 2009.** Propuesta de Procedimiento para el Diagnóstico de las Competencias Emocionales de los Negociadores. *Tesis en opción la título de Máster en Ciencias de Administración de Empresas. Mención Negocios.* Matanzas : UMCC., 2009.
30. **Useche, L.E. 2007.** *Inteligencia Emocional y Comportamiento Organizacional.* Caracas : UNEFA, 2007.
31. **Velasco Portilla, R. 1996.** Los Elementos Básicos de la Negociación. [En línea] 1996. [Citado el: 11 de Febrero de 2009.] www.monografias.com.
32. **Weisinger, H. 1998.** *La Inteligencia Emocional en el Trabajo.* Buenos Aires : Javier Vergara, 1998.

Anexo 1.

Actividad	Objetivo	Participantes	Responsable
Confeccionar un expediente personal para cada cuadro donde se reflejen sus resultados individuales.	Mantener un registro y control de los resultados de cada cuadro para evaluar sus progresos y atender a las diferencias individuales de los mismos.	Directora de RRHH Asesora de Perfeccionamiento Psicólogo organizacional	Directora de RRHH
Despacho individual con cada uno de los cuadros para informarlo de sus resultados individuales y las competencias emocionales en cuya mejora deberá trabajar.	Motivar a los ejecutivos para su participación en el programa de actividades previsto.	Psicólogo Organizacional	Directora de RRHH
Ciclo de Conferencias sobre la Inteligencia Emocional y su Importancia para el Éxito Profesional	Conocer los elementos teóricos indispensables sobre la Inteligencia Emocional.	Directivos de la Empresa. Psicólogo Organizacional. Profesores de la UMCC	Directora de RRHH
Taller de Control de la Expresión Corporal.	Desarrollar el autocontrol emocional.	Directivos Psicólogos Organizacional	Directora de RRHH
Ciclo de Dinámicas Grupales (*)	Incrementar la capacidad de controlar las emociones	Directivos Psicólogos Organizacional	Directora de RRHH
Video- debates sobre películas seleccionadas donde se aprecien elementos de la inteligencia emocional que necesiten ser modificados. (*)	Desarrollar la capacidad de reconocer y expresar las emociones.	Directivos Psicólogos Organizacional Profesores UMCC	Directora de RRHH
Taller sobre Ejercicios de Relajación	Desarrollar habilidades para controlar las emociones	Directivos Psicólogo organizacional Especialista de Medicina Tradicional	Directora de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

(*) Estas actividades serán seleccionadas por el psicólogo organizacional que conduzca el programa de entrenamiento.