

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

“EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
DE LOS EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL EN EL
LIDERAZGO APLICADO A UNA EMPRESA
IMPORTADORA GUATEMALTECA”

TESIS

Presentada al Consejo de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Rafael Landívar

Por:

MARIA ISABEL LIZARRALDE MC ALLISTER DE JAAR

Previo a conferírsele el título de:

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

L I C E N C I A D A

Guatemala, mayo del 2,001

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

RECTOR
VICE-RECTOR GENERAL
VICE-RECTOR ACADEMICO
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO
SECRETARIO GENERAL
DIRECTOR FINANCIERO
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. GONZALO DE VILLA, S.J.
LICDA. JULIA GUILLERMINA HERRERA PEÑA
LICDA. JULIA GUILLERMINA HERRERA PEÑA
DR. HUGO EDUARDO BETETA
LIC. RENZO LAUTARO ROSAL
ING. CARLOS VELA SHIPPER
ARQ. FERNANDO NOVELLA

CONSEJO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO
VICEDECANO
SECRETARIO
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE ECONOMIA Y COMERCIO INTERNACIONAL
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
TURISMO
REPRESENTANTES DE CATEDRATICOS

REPRESENTANTES DE ALUMNOS

LIC. JOSE ALEJANDRO AREVALO
LICDA. LIGIA GARCIA
LICDA. ANABELLA ORELLANA DE MOTTA

LICDA. LIGIA GARCIA

LIC. VICTOR HUGO SANCHEZ

LIC. MARCO MAURICIO MORALES

LIC. JOSE EUGENIO VALLADARES

LICDA. LILIA DE LA SIERRA
LIC. ARNOLDO CASTILLO BARAJAS
LIC. LUIS ARDON
EDUARDO MARROQUIN
NICTE MELGAR

Guatemala 13 de Noviembre del 2000

Señores de la Facultad de Ciencias Económicas

Estimados Sres:

De manera atenta me dirijo a ustedes con el propósito de hacer constar que la estudiante identificada con el carné 9871-77, María Isabel Lizarralde de Jaar, ha cumplido con los requisitos establecidos por la Universidad en la elaboración de su estudio de Tesis denominado " El impacto de la Inteligencia Emocional de los ejecutivos de Alto Nivel en el liderazgo aplicado a una empresa importadora Guatemalteca", previo a optar el título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Quisiera manifestarles mi complacencia por el trabajo realizado por la estudiante Lizarralde, que permite contar con los avances en el área de Recursos Humanos aplicado a la empresa.

Atentamente,



Licda Liseth Juárez
Catedrático # 3393.



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas

Reg. E-067-2001-S

LA SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
TREINTA DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL UNO

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Liseth Juárez asesora de la tesis "EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS EJECUTIVOS DEL ALTO NIVEL EN EL LIDERAZGO APLICADO A UNA EMPRESA IMPORTADORA GUATEMALTECA" presentada por la señorita Maria Isabel Lizarralde McAllister y la aprobación de la Defensa Privada de tesis, según consta en el acta No. 128-2001 del 19 de abril del año 2001, la Secretaría de la Facultad de Ciencias Económicas autoriza su impresión, previo a su graduación profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



Licda. Annabella Orellana de Motta
Secretaria de Facultad de Ciencias Económicas

cc.
Archivo
er/AO

ACTO QUE DEDICO
CON TODO AMOR

A JESÚS

A LA VIRGEN MARIA

A MI ESPOSO

A MIS HIJOS

A MI MADRE

A MI PADRE (que en paz descanse)

AGRADECIMIENTOS

A LOS LICENCIADOS:

Elizabeth Díaz

Lucrecia Contreras

Liseth Juárez

Silvia de Ceballos

Claudia Stein

Elvira Lizarralde de Dominguez

Francisco Sandoval

POR SU APOYO INCONDICIONAL EN LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS.

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAGINAS</u>
I. INTRODUCCION.....	01
II. MARCO TEORICO.....	04
2.1 Concepto de Inteligencia Emocional.....	04
2.2 Origen de la Inteligencia Emocional.....	04
2.3 Los Limites del Cociente Intelectual.....	06
2.4 Aptitud de las Estrellas.....	08
2.4.1 Aptitud Personal.....	10
2.4.2 Aptitud Social.....	19
2.4.3 El Punto Revelador.....	32
2.4.4 Características Indispensables de un Gerente.....	34
2.4.5 Características de los Niveles Administrativos.....	39
2.5 Cociente Emocional.....	41
2.5.1 Emociones.....	41
2.5.2 Los Cuatro Pilares.....	53
2.6 Comportamiento Organizacional.....	55
2.7 Liderazgo.....	55
2.7.1 Teorías del Liderazgo.....	59
2.7.2 Crisis del Liderazgo.....	63
2.7.3 Liderazgo Emocional Inteligente.....	64
2.7.3 Delegación con inteligencia Emocional.....	74
2.8 Beneficios de la Inteligencia Emocional para el Líder.....	76
2.9 Orientación para la Capacitación en Aptitudes Emocionales.....	80
2.9.1 Enseñar las habilidades que se necesitan.....	81
2.10 Estrategias para mejorar el Rendimiento Individual y Colectivo....	83
2.11 Pasos para Adquirir Inteligencia Emocional	86
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	88
3.1 Objetivos.....	90
3.1.1 Objetivo General.....	90
3.1.2 Objetivo Especifico.....	90
3.2 Variables de Estudio.....	90
3.3 Definición de Variables.....	91
3.3.1 Definición Conceptual.....	91
3.3.2 Definición Operacional.....	91
3.4 Hipótesis General.....	92
3.5 Alcance y Limitaciones.....	93

IV. METODO	94
4.1 Sujetos	94
4.2 Instrumentos	95
4.3 Procedimiento	97
4.4 Diseño	101
4.5 Metodología Estadística	102
V. RESULTADOS	103
5.1 Interpretación de Resultados	103
5.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados antes de la capacitación.	104
5.2.1 Gerente General antes de la capacitación	104
5.2.2 Gerente de Ventas producto "A" antes de la capacitación	107
5.2.3 Gerente de Ventas producto "B" antes de la capacitación	110
5.2.4 Gerente de Servicios antes de la capacitación	112
5.2.5 Gerente Financiero antes de la capacitación	116
5.3 Presentación, análisis e interpretación de resultados después de la capacitación.	119
5.3.1 Gerente General después de la capacitación	119
5.3.2 Gerente de Ventas producto "A" después de la capacitación	122
5.3.3 Gerente de Ventas producto "B" después de la capacitación	124
5.3.4 Gerente de Servicios después de la capacitación	127
5.3.5 Gerente Financiero después de la capacitación	129
5.4 Comparación de promedios de los indicadores de los cinco gerentes antes y después de la capacitación	132
5.5 Comparación de resultados antes y después de la capacitación en los dos niveles.	134
VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS	140
VII CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	144
VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	148
IX ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es demostrar que cuando los ejecutivos de alto nivel desarrollan y aplican la inteligencia emocional, su propio liderazgo y el de los mandos medios se modifica y mejora, lo cual afecta a toda la organización.

En la parte teórica de la investigación, se describe lo que es la inteligencia emocional, la importancia que tiene para los gerentes y líderes de empresas. Se hace una descripción detallada de las aptitudes que requiere la inteligencia emocional de un líder modelo. Se expone qué es el cociente emocional, su medición, la influencia de las emociones en el trabajo y la necesidad de controlar dichas emociones. Se describe asimismo el liderazgo emocionalmente inteligente, los beneficios que brinda la inteligencia emocional al líder. Se presenta una síntesis de la orientación para la capacitación en aptitudes emocionales. Seguidamente se exponen estrategias para mejorar el rendimiento individual y colectivo.

La investigación que se realizó fue una investigación exploratoria pre-test, post-test, de un solo grupo, de diseño experimental, ya que se hizo una evaluación previa a la capacitación en tres niveles distintos: nivel directivo, mandos medios, y nivel operativo. Luego se dio la capacitación de inteligencia emocional en los niveles directivos y mandos medios y posteriormente se hicieron de nuevo las evaluaciones en los tres niveles.

Finalmente se presentan resultados, con un análisis e interpretación, se discuten y se exponen las conclusiones y recomendaciones .

Se espera con este trabajo, hacer una contribución en el sentido de despertar el interés de los empresarios y de los futuros profesionales sobre la influencia que la inteligencia emocional puede tener en el liderazgo, siendo éste último un factor de cambio dentro de la empresa, tanto en el aspecto humano como en el aspecto productivo.

I. INTRODUCCION

El tema de la Inteligencia Emocional ha tomado gran auge en los últimos años, al descubrirse su importancia en el éxito profesional.

Se puede decir que Inteligencia Emocional significa poder manejar las emociones, de modo que se puedan expresar adecuadamente. Esto permite que las personas trabajen juntas sin tener roces, en busca de una meta común y que sean sensibles a los sentimientos de los demás. En pocas palabras es el uso inteligente de las emociones.

Según Patricia Zamora (2000), las personas con inteligencia emocional elevada son socialmente equilibradas, sociables, alegres y poseen la capacidad de influir en el grupo en que se mueven. Poseen una perspectiva ética, son cuidadosos en sus relaciones interpersonales. Su vida emocional es rica y apropiada: se sienten cómodos con ellos mismos, con los demás, con el universo social en que viven.

El objetivo de esta tesis es demostrar que cuando los ejecutivos de alto nivel desarrollan y aplican la inteligencia emocional, su propio liderazgo y el de los mandos medios se modifica y mejora, lo cual afecta a toda la organización.

El problema de la empresa investigada consistía en que a pesar de tener sistemas de calidad total, magníficas instalaciones, maquinaria y equipo al día en tecnología, no contaba con líderes que pudieran dirigir al personal en forma adecuada.

En la parte teórica de la investigación, se describe lo que es la inteligencia emocional, la importancia que tiene para los gerentes y líderes de empresas. Se hace una descripción detallada de las aptitudes que requiere la inteligencia emocional de un "líder estrella" para que sirva de modelo a los futuros administradores de empresas, gerentes y profesionales. Se expone qué es el

cociente emocional, su medición, la influencia de las emociones en el trabajo y la necesidad de controlar dichas emociones. Se describe asimismo el liderazgo emocionalmente inteligente, los beneficios que brinda la inteligencia emocional al líder. Se presenta una síntesis de la orientación para la capacitación en aptitudes emocionales. Finalmente se exponen estrategias para mejorar el rendimiento individual y colectivo.

La investigación que se realizó fue una investigación exploratoria pre-test, post-test, de un solo grupo, de diseño experimental, ya que se hizo una evaluación previa a la capacitación en tres niveles distintos, luego se dio la capacitación de inteligencia emocional en los niveles directivos y mandos medios y posteriormente se hicieron de nuevo las evaluaciones en tres niveles.

Con respecto a investigaciones anteriores sobre temas relacionados con ésta investigación, hay algunas tesis que enfocan la variable "inteligencia emocional", pero están orientadas a la psicología y no al área administrativa.

Con relación a la variable "liderazgo", se encontraron varias investigaciones. Por ejemplo, José Alfredo González Cosenza, URL, 1988, en su tesis "La Importancia de la Relación entre el Puesto de Alta Gerencia y la Capacidad de Liderazgo en las Empresas Grandes en Guatemala", plantea que es necesario determinar el valor intrínseco del elemento humano con que se trabaja y procurar su mejor ubicación para obtener mejores rendimientos.

También Beatriz Domínguez Diéguez, UFM, 1995, en su Tesis "Guía Práctica del Liderazgo Situacional", explora la variable "liderazgo" e Investiga el impacto que tiene el líder en la productividad de la empresa. Su propósito es capacitar en el área de liderazgo situacional y proporcionar un modelo que pueda ser aplicado de manera fácil y efectiva en los grupos ejecutivos, de mandos medios, y de supervisores, así como en grupos pequeños.

Asimismo, Francisco Machuca Rodríguez, USC, 1998, en su tesis "Importancia del Liderazgo en la Satisfacción Laboral ", continúa explorando la variable "liderazgo" y considera necesario profundizar en el tema de la relación entre mando y trabajador, ya que observa un conocimiento deficiente acerca de la forma como debe ser tratado el trabajador, siendo éste el factor más importante para obtener los resultados deseados en la empresa.

Sin embargo, no se han encontrado estudios hechos en Guatemala similares a éste, en los que se mida tanto la inteligencia emocional como el liderazgo, para poder analizar el impacto que la primera pueda tener en el segundo.

Se espera con este trabajo, hacer una contribución en el sentido de despertar el interés de los empresarios y de los futuros profesionales sobre la influencia que la inteligencia emocional puede tener en el liderazgo , siendo éste último un factor de cambio dentro de la empresa, tanto en el aspecto humano como en el aspecto productivo.

II. MARCO TEORICO:

2.1. CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los psicólogos han aceptado que además de la inteligencia cognitiva (CI) existe otra clase de inteligencia que se conoce como inteligencia emocional, aceptando en todos los casos, que ésta es más importante en el desarrollo humano. (Weisinger H. (1998).)

Goleman, D.(1998), dice que inteligencia emocional significa poder manejar las emociones de modo que se puedan expresar adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas, sin roces en busca de una meta común y que sean sensibles de los sentimientos de los demás, es decir manejarse bien con uno mismo y con los demás.

En pocas palabras, la inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones. No significa simplemente ser simpático. En momentos estratégicos puede requerir enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque se haya estado evitando.

Según el diplomado en inteligencia emocional que ofrece la Universidad Jesuita en Guadalajara (ITESO 2000), la inteligencia emocional es la fuente básica primaria de la energía humana, la autenticidad y empuje que activan los valores íntimos y transforman los pensamientos a hechos.

Inteligencia Emocional:

- Surge como una corriente humanista.
- Propicia el renacer del interés por lo humano.
- Proporciona Autodirección para una vida significativa, responsable y feliz. (De la Fuente A, (2000).

2.2. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Al explorar ingredientes del desempeño laboral destacado Mc Clelland estudió la base

científica de Frederick Taylor, en que se analizaban los movimientos de mayor eficiencia del cuerpo de un trabajador.

Después llegó la medida del cociente intelectual . En ese entonces la medida correcta de la excelencia era la capacidad de la mente humana.

Más adelante, con el pensamiento Freudiano, otros expertos argumentaron que además del cociente intelectual, también la personalidad era ingrediente de la excelencia.

La historia del concepto de inteligencia emocional se remonta a hace muchas décadas teniendo su inicio en uno de los disidentes de la escuela psicoanalítica, Otto Rank. Este se distanció de las enseñanzas de Sigmund Freud y en 1938 en una conferencia en la Universidad de Minnesota dijo que había aprendido que el proceso terapéutico era una experiencia puramente emocional en la que una persona ayudaba a la otra a desarrollarse y a crecer, sin manipular la personalidad de la otra. Creía en la comunicación profunda en las relaciones interpersonales. Y era capaz de oír con mayor claridad, hasta lo más profundo de lo que oían los demás. Descubrió que esta manera de escuchar conduce a grandes cambios.

Los test de personalidad se usaron en los años 60. Había un problema, muchos de esos tests habían sido ideados con objetivos diferentes, como diagnosticar trastornos psicológicos por lo que no preanunciaban cuál sería su desempeño en el empleo. Tampoco los tests de cociente intelectual resultaban útiles pues a menudo una persona con cociente intelectual alto resultaba con rendimiento laboral pobre. Gonzáles, M. (2000).

En 1973 el estudio de Mc Clelland propugnaba una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, autodisciplina, iniciativa, que distinguía a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo. Esa idea ha provocado revuelo en los últimos 25 años. Estudios realizados en organizaciones grandes como el gobierno de Estados Unidos y en organizaciones pequeñas, han dado como resultado un núcleo común de aptitudes personales y sociales que resultan ser ingredientes clave para el éxito: inteligencia emocional.

El concepto de inteligencia emocional nació a principios de la década de los 90'. En 1990 Peter Salovey y John D. Mayer publicaron el primer trabajo científico sobre este tema. En 1935 el psicólogo E.L. Thorndike, escribió acerca de inteligencia social. Escribió

que era capacidad de obrar prudentemente en las relaciones humanas, pero el concepto se popularizó hasta 1995 con el libro "La Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman.

2.3. LOS LÍMITES DEL COCIENTE INTELECTUAL

Es asombroso el poco peso que el cociente intelectual tiene en el éxito laboral y en la vida, aunque las escuelas aún hacen tanto énfasis en los exámenes de ingreso. Cuando las puntuaciones de pruebas de inteligencia se comparan con el desempeño de una persona en su carrera, se le atribuye solo un 10% al cociente intelectual., por lo tanto no determina quién va a triunfar y quién va a fracasar.

Un estudio de graduados de Harvard hecho en las diferentes carreras descubrió que las puntuaciones de los exámenes de ingreso, tenían una correlación de cero o negativa con el posterior éxito profesional. En los programas de Administración de Empresas, donde la selección profesional se concentra casi exclusivamente en las aptitudes intelectuales, la inteligencia emocional tiene mucho más peso que el CI en cuanto a determinar quién surgirá como líder.

El cociente intelectual cuenta con investigaciones de más de 100 años, con cientos de miles de personas, pero la inteligencia emocional es un nuevo concepto. La inteligencia emocional concentra habilidades como, poder motivarse a uno mismo, perseverar en momentos de frustración, controlar impulsos y retardar la gratificación, controlar situaciones de estrés que pueden bloquear el pensamiento, tener empatía y esperanza.

Philips (1999), afirma que se ha comprobado que el Cociente intelectual no se modifica mucho con la experiencia ni con la educación mientras que las habilidades emocionales pueden ser aprendidas por cualquier persona que lo desee.

La inteligencia académica no ofrece preparación alguna para afrontar los problemas que se presentan en la vida. El alto cociente intelectual no garantiza prosperidad, prestigio o alegría en la vida. Los colegios se basan en habilidades académicas, ignorando la inteligencia emocional de los estudiantes.

Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los

trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque solo sea porque la deficiencia en esas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

Una investigación de las prácticas de medición entre las grandes corporaciones, efectuada por la sociedad americana para el adiestramiento y desarrollo, descubrió que 4 de cada 5 empresas intentan promover inteligencia emocional en sus empleados: durante el adiestramiento y desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

Estas ideas no son nuevas, lo nuevo son los datos pues ahora se cuenta con 40 años de estudios empíricos que indican con precisión hasta ahora desconocida. Investigaciones que se han hecho a profesionales durante 40 años en E.E.U.U., en las que se evaluó el éxito profesional sobre la base de su curriculum, opiniones de expertos, dieron a conocer que las facultades de inteligencia emocional eran cuatro veces más importantes que el cociente intelectual, en cuanto a determinar el éxito profesional. El cociente intelectual ocupa el 2do puesto por debajo de la inteligencia emocional para determinar un desempeño laboral sobresaliente. Goleman D., (1998).

Los análisis hechos por decenas de expertos en quinientas corporaciones en diferentes países han llegado a conclusiones que apuntan al destacado lugar que ocupa la inteligencia emocional en la excelencia laboral, principalmente en los gerentes.

La inteligencia emocional tiene cinco grandes esferas:

1. Conocer las propias emociones.
2. Manejar las emociones.
3. La propia motivación.
4. Reconocer emociones de los demás.
5. Manejar las relaciones.

Aristóteles dijo en la Etica a Nicómaco : "Cualquier persona puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta, no es fácil."

Los Componentes básicos de la inteligencia Emocional:

Según Weisinger H. (1998), la inteligencia emocional se deriva de cuatro elementos esenciales que funcionan como los componentes básicos del ADN. Si se alimentan de la experiencia, estos elementos permiten desarrollar capacidades específicas, que son la base de la inteligencia emocional. A diferencia del ADN biológico los componentes básicos de la inteligencia emocional pueden desarrollarse de modo que la inteligencia emocional aumente de manera notable.

Estos cuatro componentes básicos son:

1. La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
2. La capacidad de poder experimentar, o de generar determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
3. La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
4. La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Weisinger ha hecho estudios durante 20 años y ha comprobado que la falta de inteligencia emocional mina el desarrollo y el éxito tanto de individuos como de empresas y que el uso de inteligencia emocional genera resultados productivos tanto a nivel individual como empresarial.

2.4. APTITUD DE LAS ESTRELLAS

Las aptitudes que se necesitan para triunfar empiezan por la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no se obtiene todo el talento de la gente es por ineptitud emocional.

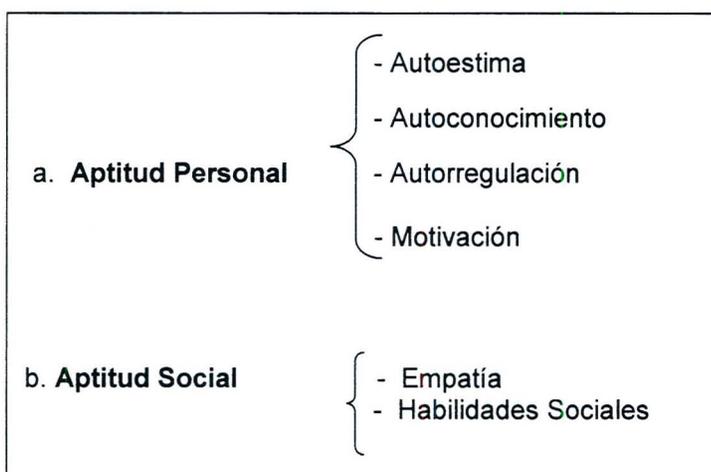
La inteligencia emocional aumenta a medida que se aprende y ejercitan las capacidades de que ésta se compone, con las siguientes competencias: la percepción reflexiva, el control emocional y la motivación propia.

Según De la Fuente A. (2000), la mayoría de los despidos a nivel mundial, obedecen a

que algunos no saben llevarse bien con los demás. Hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores; saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, negar cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.

Lo que una persona hace está en función de quién es y de las demandas de las situaciones que enfrenta en la vida. Las personas que son eficientes en las situaciones de trabajo, conocen y entienden sus características individuales y administran sus motivos para comportarse adecuadamente. A continuación se presenta una lista en la que Goleman D. (1998), ofrece una manera de inventariar los puntos fuertes e identificar las aptitudes que conviene fomentar para convertirse en dirigentes únicos y estelares. Esta lista ha sido complementada con aptitudes sugeridas por Cooper R. ,(1998) y Kubli E.,(1995).

Cuadro No.1



2.4.1. Aptitud Personal:

Autoestima:

Según Aguilar K. (1995), la Autoestima es una aptitud necesaria para lograr el desarrollo de la inteligencia emocional. Alejandro Dumas, mencionado por Kubli, dice que la persona que duda de su valor es como un hombre que se enlista en las filas del enemigo y carga las armas en contra de sí mismo.

No existe actividad humana en la que no se necesite apreciar lo que se hace, sentir que se tiene valor personal, alcanzar un flujo de aceptación propia. La autoestima juega un papel crucial en muchísimas actitudes del ser humano.

El valor de la persona es singular e independiente de sus creencias. El ser humano tiene valor por el simple hecho de serlo y de existir, de ocupar un lugar único en el mundo, con su sello personal e irrepetible.

Es común que las personas midan su valor en proporción a lo que se hace o lo que se tiene. Esta es una posición equívoca, porque si así fuera, una persona más valiosa tendría más derechos que una menos valiosa. En el momento que una persona dejara de tener, su valor se vendría abajo, lo cual es una premisa insostenible.

Quien tiene una alta autoestima refleja un buen nivel de aceptación personal y agrado de sí mismo y aunque esto no aumenta su valor, lo ayuda a vivir con más confianza y autorespeto.

La persona con alta autoestima establece metas realistas y tiende a lograrlas. Constituye un ataque a la autoestima fijarse metas imposibles de alcanzar o que provoquen demasiada tensión por lo que hay que hacer. No se merece vivir muy tenso toda una vida.

Autoconocimiento: Desarrollo de la Autoconciencia.

Ser conscientes de los propios sentimientos y comportamiento, así como la percepción que los demás tienen de uno, puede influir sobre las acciones de forma que repercutan en beneficio propio.

Esta información ayuda a comprender cómo se responde, se comporta, se comunica y se funciona en diversas situaciones. Al procesamiento de esta información es a lo que se llama autoconciencia.

¿Por qué un alto grado de autoconciencia es componente básico de la Inteligencia Emocional?

Es posible maximizar la eficacia de la inteligencia emocional, desarrollando la capacidad de comunicación, el tacto y las relaciones. La clave es la autoconciencia ya que la inteligencia emocional sólo se da cuando la información entra en el sistema perceptivo.

Si se tiene un alto grado de autoconciencia, se puede poner a uno mismo en el punto de la mira y observarse en acción. Cada quien constituye el centro de su universo. Se debe comprender qué cosas tienen importancia para uno, qué es lo que se quiere y cómo lo perciben a uno los demás. Este conocimiento sobre la propia personalidad, guía el comportamiento a través de diferentes situaciones.

Para poder manejarse en el mundo laboral, para saber qué rumbo hay que seguir y la manera de mantenerlo, se necesita un giroscopio. La autoconciencia ayuda a mantener el norte y lo pone alerta cuando uno se desorienta.

Sin autoconciencia, se carece de información para tomar decisiones eficaces, además se debilita la capacidad de respuesta ante personas y situaciones por encararlas con información insuficiente.

Cómo aumentar el grado de autoconciencia:

Para mejorar la autoconciencia es necesario que se medite cómo se reacciona ante las personas y los hechos que forman parte de la vida laboral. Se deben :

- Examinar los propios juicios
- Sintonizar nuestros sentidos.
- Conectarse con los propios sentimientos.
- Saber cuáles son nuestras intenciones.
- Prestar atención a nuestros actos.

Autorregulación:

-Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que tienen esta aptitud:

-Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras

-Se mantienen positivas en momentos difíciles. Permanecen equilibrados en momentos de crisis.

-No pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

-Demuestran contención, resisten al impulso de actuar inmediatamente.

La aptitud emocional implica poder elegir la forma de expresar los sentimientos. El autodominio emocional no debe ser excesivo al punto de sofocar los sentimientos, pues puede elevar el ritmo cardíaco esto puede dificultar el pensamiento e impedir la interacción social.

Las personas capaces de manejar la inquietud suelen utilizar alguna técnica frecuente como un largo baño, ejercicios físicos, yoga o meditación.

Se ha descubierto que los hombres más destacados son los que utilizan menor cantidad de fuerza, encaran a la gente con calma y en actitud profesional y son hábiles para reducir la tensión. Entre los gerentes ejecutivos los de mejor desempeño equilibran el empuje, la ambición y la firmeza con el autodominio, al servicio de la organización.

Las personas resistentes a los altibajos de la vida son optimistas y se orientan hacia la acción. Si algo anda mal en su vida, buscan la manera de mejorarlo. Tienen Autodominio bajo estrés y la capacidad de adaptarse a los cambios, facultades que permiten mantener la calma frente a hechos existenciales de la vida laboral como crisis, incertidumbre y desafíos cambiantes.

Goleman (1998) menciona que en un estudio a 130 ejecutivos y gerentes se descubrió, que el dominio de las propias emociones determina el grado en que la gente prefiere tratar con ellos. La clave está en la serenidad y la paciencia.

Las personas que se dominan en medio de una emergencia tienen un tranquilizador sentido del autodomínio, ingresan fácilmente a una conversación y se mantienen involucradas. Los que están sobrecargados de emoción están menos disponibles para lo que requiera el momento.

Según Spencer I., mencionado por Goleman (1998), el costo que debe pagar la empresa cuando el gerente que toma las decisiones y maneja a los empleados es deficiente en el control de sus emociones, es muy alto. Un estudio realizado sobre los gerentes en una cadena de tiendas descubrió que los más tensos, asediados y abrumados por presiones laborales obtenían el peor rendimiento en sus sucursales según cuatro mediciones:

- Por utilidades netas.
- Por ventas por metro cuadrado.
- Por ventas por empleado.
- Por inversión en inventario.

-Confiability:

Las personas con esta aptitud:

- Actúan éticamente.
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticas
- Admiten sus errores y se enfrentan a otros con sus actos faltos de ética.
- Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.

Las estrellas saben que la confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca sus valores y principios, intenciones, sentimientos y a respetarlos en la manera de actuar. Reconocen sus errores y saben confrontar cuando otros se equivocan.

- Escrupulosidad:

Las personas con esta aptitud:

- Cumplen con los compromisos y las promesas.
- Se responsabilizan por alcanzar los objetivos.
- Son organizados y cuidadosos en el trabajo.

La escrupulosidad es la raíz central del éxito. La efectividad sobresaliente depende de la ésta. Pero la escrupulosidad sin empatía ni habilidades sociales puede llevar a problemas, pueden mostrarse demasiado críticos, con quienes no presentan el mismo nivel de conducta ejemplar.

Adaptabilidad:

La adaptabilidad y flexibilidad son imprescindibles en el convivir . Se debe discernir lo importante de lo no importante. Es principio de sentido común.

Las personas con adaptabilidad:

- Manejan exigencias múltiples, prioridades cambiantes.
- Adaptan sus reacciones a las circunstancias cambiantes.
- Son flexibles en su visión de los hechos.

En estos tiempos lo único constante en el trabajo es el cambio. Las personas que no tienen adaptabilidad, se dejan inundar por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad ante el cambio. Los adaptables estelares disfrutan del cambio. La adaptabilidad requiere flexibilidad para tomar en cuenta varias perspectivas en determinada situación.

Innovación:

Las personas con esta aptitud:

- Buscan ideas nuevas de fuentes diferentes.
- Encuentran soluciones originales a los problemas.
- Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

La base emocional del innovador es el placer que encuentra en la originalidad. Estas

personas identifican el punto clave y simplifican los problemas que parecen abrumadores. Los que carecen de esta habilidad se enredan en detalles y le tienen miedo al riesgo, se tornan críticos, negativos y a la defensiva.

La aceptación de riesgos y el impulso de buscar ideas innovadoras son el combustible que impulsa el espíritu emprendedor.

-Integridad:

Cooper R. (1998) agrega esta aptitud entre las aptitudes personales necesarias de las estrellas.

En el trabajo la integridad requiere comprometerse a evaluar lo que es correcto, no lo rutinario. La integridad puede verse como una expansión de la honestidad emocional. Es un sentimiento íntimo basado en nuestros propios principios. Es en virtud de la integridad que surge un campo de fuerza, creatividad, orgullo y posibilidad. La integridad es consultar con su conciencia y tener valor de actuar de acuerdo con ella. Según Stephen L. Cárter, (1998), profesor de derecho de la Universidad de Yale, la integridad requiere tres elementos centrales:

-Diferenciar lo que es correcto de lo que es incorrecto.

-Actuar consistentemente con sus valores y creencias, aún a costa personal.

-Decir que uno actúa según su saber y entender lo que es correcto y lo que no lo es. Admitir errores públicamente: aún cuando no es fácil hacerlo.

Discernir requiere un grado de reflexión moral. El segundo concepto implica una persona firme que hace compromisos y los cumple a riesgo personal. Estos líderes dicen lo que en realidad creen y sienten. El tercer concepto indica que una persona no se avergüenza de hacer lo que considera verdadero, correcto y bueno.

La motivación; La Automotivación:

No es difícil ver por qué la automotivación es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral : un empleado automotivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele

ser más productivo y creativo.

La Automotivación es la clave para iniciar una tarea y llevarla a término.

Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía, en una dirección específica y para un fin específico. En el contexto de la inteligencia emocional, significa utilizar el sistema emocional para catalizar el proceso y mantenerlo en marcha.

La manera en que la gente decida utilizar éstas fuentes de motivación y enfrentarse a los contratiempos varía de un individuo a otro, pero los elementos de motivación son comunes a todos: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo, y resistencia. La confianza da la certeza de que se tiene la capacidad para llevar a cabo una tarea; el optimismo da esperanzas de que el resultado será positivo; la tenacidad lo mantiene concentrado en la tarea; el entusiasmo permite disfrutar el proceso y la resistencia permite empezar otra vez de cero.

Según Weisinger H., (1999), hay cuatro fuentes a las que se puede acudir en busca de motivación: nosotros mismos, la comprensión de los amigos, familiares y colegas, un mentor emocional y nuestro entorno.

Las fuentes de Motivación:

1) Nosotros Mismos:

Es la más poderosa de las cuatro fuentes de motivación. La fuente interior más importante de que disponemos para motivarnos son nuestros pensamientos. Los pensamientos positivos son un tónico para nuestra motivación, los negativos son una toxina.

Existen una serie de técnicas que se pueden practicar para aprender a pensar en forma positiva: (1) utilizar afirmaciones motivadoras, (2) realizar juegos mentales, (3) centrar los propios pensamientos, (4) emplear imágenes mentales, (5) hacer autocríticas constructivas, (6) establecer metas significativas.

- (1) Utilizar reafirmaciones motivadoras: Se trata de afirmaciones que fortalecen el optimismo, tenacidad y resistencia. Como " yo puedo, soy capaz y terminaré". Se debe acostumbrar a decírselo a uno mismo varias veces durante un proyecto.

(2) Realizar juegos mentales: Las fantasías mentales pueden conducir a un pensamiento optimista, lo que mantiene al margen a los pensamientos negativos, y además estimula positivamente. (imaginarse que se consiguen muchos logros, que la gente lo admira mucho a uno, el entusiasmo que se experimentaría con esos logros, etc.)

(3) Centrar los propios pensamientos mediante delimitación temporal y delimitación focal:

Se dice a los a los compañeros de trabajo que no se quieren interrupciones y no se contestan las llamadas. Se establece un tiempo y espacio para un área de trabajo intensa.

(4) Emplear imágenes mentales

Estas nos empujan a actuar al visualizarse a uno mismo en plena acción. Se crea la percepción de que se puede llevar a cabo una tarea específica, y al cabo de un tiempo se descubre que es cierto.

(5) Hacer autocríticas constructivas:

Es la clave de la motivación . No es algo frecuente. Generalmente se tiene un mal concepto de lo que se hace.

En la autocrítica constructiva se debe de revisar el trabajo con objetividad, y luego de una revisión exhaustiva sentirse satisfecho, reconociendo que se ha realizado un buen trabajo.

(6) Establecer Metas Significativas:

Cuando se está motivado se posee un sentido claro de dirección, se sabe hacia donde va. Si se fijan metas demasiado fáciles de conseguir puede convertirse en aburrida. Si se imponen metas poco realistas se corre el riesgo de crear condiciones para la frustración y decepción.

2) Amigos comprensivos, familiares y colegas:

No hay nada más duro, difícil y desalentador que el encontrarnos solos ante una situación penosa.

Cómo desarrollar relaciones de motivación mutua: No se puede elegir a nuestra

familia, ni se elige a los colegas, pero se puede elegir a los amigos. Se es libre para elegir quiénes se quiere que formen parte del equipo de apoyo motivador. Hay quienes siempre nos hacen sentir bien con su actitud alentadora.

Es necesario fijar en la mente a quienes se puede acudir en busca de ayuda, en caso de que se produzca una crisis de motivación. El hecho de estar preparados, con teléfonos de la esperanza a mano, no sólo ayuda a sobrevivir y superar los contratiempos, sino que evita que los contratiempos logren que uno se paralice.

3) Los Mentores Emocionales:

Si se puede pensar en una persona a quien se quiere en la vida laboral, un héroe que inspire, ésta es la persona que se debe elegir como "mentor emocional". Se debe de preguntar ¿Cómo respondería este mentor ante determinada situación? Lo fundamental al elegir a esta persona, es que motive.

4) Nuestro Entorno:

La mayoría de los ejecutivos no tiene mucho control sobre su entorno laboral, sin embargo cada quien puede hacer el lugar de trabajo más motivador. Las tres áreas de lo que hay que ocuparse son: (1) convertir el lugar de trabajo en un espacio sano. (2) Rodearse de objetos motivadores. (3) Organizar el lugar de trabajo de forma que beneficie y no perjudique la realización del trabajo, hacerlo lo más sano y útil posible.

Optimismo e Higiene Mental: La fe mueve montañas.

Según Doris Martin y Karin Boek (1997), aquellas personas que han adoptado un discurso optimista, a menudo obtienen resultados que en realidad están muy por encima de sus capacidades objetivas. El motivo: El potencial innato se ve transformado de forma efectiva por un optimismo realista. Las personas con un discurso negativo se ponen trabas a sí mismos y justifican sus fracasos, con referencias personales, con generalizaciones temporales, generalizando situaciones.

Los pesimistas atribuyen sus derrotas a su incapacidad personal. Su voz amonestadora hace que se comporten de forma más pasiva e improductiva que persona optimistas, y que se desesperen con mayor facilidad de sí mismos y del

resto del mundo. Los juicios globales, los achacamientos de culpa con los que el pesimista se sabotea a sí mismo, se pueden substituir por pensamientos racionales y llenos de confianza.

2.4.2. Aptitud social:

- Empatía:

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta, pero nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras formas no verbales. La capacidad de percibir las comunicaciones nace del conocimiento de uno mismo y del autodominio. Si no se pueden percibir los propios sentimientos, se verá fuera de contacto con el estado de ánimo ajeno.

La empatía es el radar social. La empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas, percibir las preocupaciones o sentimientos del otro, significa comprender los problemas o intereses que existen bajo los sentimientos del otro. El requisito previo de la empatía es el conocimiento de uno mismo.

Según De la Fuente A., (2000), la empatía no nace, se hace. Establecer empatía con los demás es un arte que se tiene que aprender como cualquier otro. Saber escuchar es la clave la empatía. Cuando se tienen conflictos con otras personas se cree que la culpa es de ellos y no se ve como se proyectan los problemas de uno.

Si se es sincero, perceptivo, se admitirá que en general se desea que los demás sean como se quisiera que fueran. Para relacionarse bien se debe tomar en consideración las opiniones, necesidades y deseos de los otros; esta es la mayor responsabilidad: el arte de llevarse bien con los demás.

En la década de los 80, las investigaciones sugerían una correlación negativa entre los puestos de poder y las facultades empáticas. Esto puede tener menos validez actualmente, pues las organizaciones se orientan más hacia el equipo y menos hacia la rígida jerarquía. El liderazgo moderno exige la aptitud de la empatía. El estilo autoritario ya no da buenos resultados.

Según Rafael Luna (1999), el Diálogo es un medio para adquirir la empatía. Dialogar es crear un espacio de relación e intercambio, en el que se escucha y se es escuchado con libertad, atención apertura y respeto; de esta manera se puede aprender de otros y acceder a un nivel superior de comprensión.

Casi nunca se dialoga realmente ; muchas veces se está más interesado en expresarse que en escuchar y aprender de los demás o construir con el otro una comprensión más amplia.

Para resolver conflictos los ejecutivos deben tomar decisiones y analizar las diversas opciones. Si se sabe dialogar, se pueden considerar las distintas opiniones como una riqueza y oportunidad de aprendizaje y desenvolvimiento.

Rafael Luna (1999), propone siete actitudes que facilitan el diálogo y la empatía:

1. Apertura:

Disposición a aprender, a escuchar con interés las opiniones de los demás y a expresar los pensamientos y sentimientos con libertad.

2. Suspender el Juicio :

Reconocer que cada ser humano tiene libertad para pensar y considerar que las ideas propias son sólo una parte de la realidad, captar lo que los demás participantes están planteando.

3. Suspender el gusto:

Los gustos propios no definen la realidad del mundo , aceptar que el gusto propio es uno entre muchos otros.

4. Suspender el afán:

Evitar que la propia necesidad de expresarse impida escuchar. Considerar que las propias ideas no son más importantes que las de los demás, ni la necesidad de expresar las de uno es mayor que las de los otros.

5. Suspender el deseo:

Si uno desea defender una idea preconcebida y dominar, está centrado en sí mismo y no puede escuchar a los demás ni interesarse en lo que quieren transmitir.

6. Suspender el sentimiento:

Muchos de los sentimientos que se perciben son reacciones automáticas condicionadas por la propia cultura. Estos movimientos emotivos llevan a favorecer ciertos aspectos de la vida y a rechazar otros, restringiendo así la posibilidad de apreciar la realidad.

7. Ubicar la conciencia de ser en el grupo:

El ser humano no puede permanecer encerrado en una conciencia de ser aislado del conjunto. El diálogo lleva hacia una conciencia de ser en un grupo, sin perder la individualidad. Las diferencias individuales se aprecian como expresión de la diversidad.

Todo ser necesita ampliar su punto de vista. Esta es una tarea que cada persona realiza en su interior. Es una victoria que cada persona puede lograr con su propio corazón.

Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse por sus preocupaciones. Las personas que tienen esta aptitud :

- Saben escuchar y están atentas a las pistas emocionales.
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprenden.
- Brindan ayuda basada en las necesidades y sentimientos de los demás.

Adriana de la Fuente (2000), dice que para comprender a los demás uno tiene que comprenderse a sí mismo, si uno no identifica el orgullo en si mismo, no comprenderá el orgullo en los demás; si uno no sabe que es la humildad o bondad, viéndolas en si mismo, no comprenderá la humildad ni la bondad en los demás.

Para comprender a los demás uno debe observarse a uno mismo sin justificarse y sin condenarse. Para tener una visión verídica se tienen que observar todas las cualidades, sus debilidades y sus motivos, sin juzgar.

Saber interpretar lo que el mercado reclama requiere empatizar con los clientes, para

luego desarrollar un producto se ajuste a sus necesidades.

Cuando un gerente se desvive por centrarse en satisfacer las necesidades emocionales de su gente, a expensas de los requisitos de la organización, su desempeño es pobre. Cuando se identifica demasiado con las necesidades de otro, se está propenso a exagerar la ayuda, aún cuando esa decisión perjudique el bien colectivo. También la cabeza sin corazón puede tomar decisiones que tengan malas consecuencias, como ha sido la reducción masiva de personal en las empresas, que provoca desconfianza y hasta odio en los trabajadores restantes.

Entender el punto de vista del otro no significa adoptarlo. En tratos de negocios entender lo que siente el otro no obliga a ceder, sino que facilita negociaciones más hábiles.

Ayudar a los demás a desarrollarse: fomentar las aptitudes de los demás:

Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.

La personas dotadas de ésta aptitud:

- Reconocen las virtudes, logros y progreso.
- Ofrecen críticas constructivas e identifican puntos que el otro debe de mejorar.
- Asesoran consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan las habilidades del otro.

Un buen instructor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción en el trabajo. Induce ascensos y a aumentos de sueldo y disminuye el porcentaje de renovación de personal.

La base del éxito en la instrucción laboral es una relación abierta y confiada. Cincuenta y ocho altos ejecutivos de grandes empresas revelaron sus secretos. Todos coincidieron en los siguientes puntos:

- Tratan bien a aquellos que esperan que cumplan con el trabajo, pero exigen más a los

muy talentosos y los obligan a superarse.

-Dedican mayor parte de su tiempo de instrucción a mejorar el desempeño, mediante la crítica constructiva y revelando secretos para perfeccionar las habilidades.

-Dedican sólo el 5% del tiempo para atender desempeño deficiente.

-Muestran interés y empatía por aquellos a quienes orientan

Orientación hacia el servicio: Preveer, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

Las personas dotadas de esta aptitud:

-Entienden las necesidades de sus clientes y prestan servicios y productos adecuados a ellas.

-Buscan la forma de aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

-Ofrecen la asistencia adecuada.

-Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza.

Un servicio superlativo incluye el actuar como asesor de confianza. Esta postura requiere de vez en cuando, adoptar una posición contraria a los intereses de la organización, pero favorable para el cliente. Esta relación con base a la confianza crece con el tiempo.

Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas. La personas con ésta aptitud:

-Respetan a gentes con orígenes diversos y se llevan bien con todos.

-Son sensibles a las diferencias grupales y entienden puntos de vista diversos.

-Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.

-Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.

Para triunfar en un trabajo, la gente necesita sentirse aceptada y valorada. Cuando los estereotipos negativos niegan estos supuestos, dificultan el desempeño.

Según el Seminario de Dirección Emocional y Alto Rendimiento Ejecutivo de la Facultad de Contaduría Administración de la Universidad Autónoma de México, (2,000) la capacidad de aprovechar la diversidad gira en torno a tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de otros y utilizar a cualquier oportunidad comercial que estos enfoques puedan ofrecer. Cuando los líderes de una organización valoran las ideas que aportan personas de orígenes diversos, la organización recibe un aprendizaje que aumenta la competitividad.

Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Saben leer las relaciones de poder.
- Detectan las redes sociales cruciales.
- Entienden las fuerzas que dan forma a las acciones de los clientes o competidores.
- Leen la realidad externa y la realidad de la organización.

La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir redes que permiten a alguien ejercer influencia. Las personas con desempeño mediocre carecen de esa habilidad social. Entre los gerentes y ejecutivos, por lo general esta aptitud emocional distingue a los superiores

-Habilidades Sociales:

Influencia: Aplicar tácticas de persuasión. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son hábiles para convencer a la gente.
- Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes.
- Usan la influencia indirecta para lograr apoyo.
- Recurren a puestas en escena dramáticas para establecer con claridad sus punto de vista.

Las personas con capacidad para influenciar saben prever la reacción que su mensaje causará en el público y pueden conducir a todos hacia la meta buscada. Esta aptitud surge como característica de los líderes superiores entre los gerentes y ejecutivos.

Las personas que pese a sus buenas intenciones, no logran conectarse con el público, caen hasta el fondo de la jerarquía de la influencia. Los presentadores mediocres nunca toman la temperatura emocional del público, ni dejan que éste participe emocionalmente. Para triunfar es necesario poder persuadir. Los que no tienen esta habilidad:

- No saben hacerse escuchar.
- No eligen la mejor estrategia para el momento.
- Defienden su punto de vista, cualquiera que sea la crítica recibida.
- No inspiran interés en los demás.
- Tienen un impacto negativo.

El poder que incluye la aptitud para la influencia está en armonía con la meta colectiva, y no se limita a la conveniencia personal.

Comunicación: Escuchar y transmitir mensajes convincentes:

Las personas que poseen ~~esta~~ aptitud:

- Son efectivas en el intercambio y registran las pistas emocionales para afinar el mensaje.
- Enfrentan los asuntos difíciles.
- Saben escuchar y buscan el entendimiento mutuo.
- Fomentan la comunicación y son receptivos a las buenas y malas noticias.

El primer motivo de queja entre los trabajadores estadounidenses es la mala comunicación con la gerencia, dos tercios dicen que eso les impide dar lo mejor de sí. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación, distingue a los gerentes estrellas de los

comunes o deficientes y puede acabar con la moral del personal.

Saber escuchar es crucial para la comunicación, formular preguntas, ser abierto y comprensivo, no interrumpir, buscar sugerencias.

Para triunfar en el lugar de trabajo es necesario saber escuchar.

El Departamento de Trabajo Estadounidense calcula que del tiempo que se dedica a la comunicación, 22% se emplea en leer y escribir, el 23 % en hablar y 55% en escuchar. Quienes no saben escuchar dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, lo cual torna al otro cada vez menos comunicativo. Los gerentes que siguen políticas de puertas abiertas se esmeran en escuchar lo que la gente les dice, y a ellos llega más material.

Escuchar bien significa ir más allá de lo que se dice: hacer preguntas, repetir con palabras propias lo que se ha oído. Un estudio demostró que los mejores en las ventas no eran los extrovertidos que hablaban mucho sino que los más empáticos que se interesaban por las necesidades y preocupaciones del cliente, quienes los escuchaban.

:Manejo de Conflictos: Negociar y resolver desacuerdos

Las personas dotadas de ésta aptitud:

- Manejan contacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Dan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que tienen los que 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 esenciales las artes de escuchar y empatizar. Mientras no se sepa escuchar, no se puede hacer una sugerencia razonable, ni vender una idea.

Los que dominan el arte del acuerdo saben que toda negociación lleva una carga emocional. Los mejores negociadores perciben qué puntos son los más importantes para la otra parte y ceden allí, mientras presionan en puntos que no tengan tanto peso emotivo, y para eso se requiere empatía. La habilidad de negociar es importante para todo líder que

trabaja en una organización. La gente capaz de resolver conflictos y evitar disturbios es vital en cualquier empresa.

Una buena solución busca la manera en que ambas partes puedan ganar.

Liderazgo: Guiar a individuos y a grupos:

Las personas que tienen ésta aptitud:

- Despiertan entusiasmo de una visión y misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia.
- Orientan el desempeño de otros.
- Guían mediante el ejemplo.

El líder ingenioso capta las corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones. Da a entender a la gente que le entiende. Es un espejo que refleja la experiencia del grupo. Transmiten energía emocional que les permite ser pilotos de la organización, fijando su curso y dirección. En los líderes se amplifica la facultad de transmitir emociones. Un leve cambio en el tono de voz de una figura poderosa puede tener mucho más impacto que una dramática exhibición de sentimientos en alguien de menos poder. Hay tendencia a imitar al líder

Un liderazgo brutal o arrogante desmoraliza a la gente. Con emociones perturbadoras el líder reduce la energía de otros haciendo que se sientan nerviosos deprimidos o enojados.

Los líderes muy efectivos presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Cuanto más positivo sea el humor del líder, más dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

El carisma emocional depende de tres factores:

- Experimentar emociones fuertes.
- Poder expresarlas con vigor.
- Ser más hábil para proyectar que para recibir.

Algunas veces el liderazgo requiere tomar decisiones duras: Alguien debe indicar a los demás lo que deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades. En ocasiones se necesita utilizar el poder que el cargo nos da para que alguien actúe.

Una falla de altos ejecutivos es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Un obstáculo para esa firmeza es la pasividad. Esto sucede cuando alguien se preocupa por caer simpático, más que por obtener una tarea bien hecha, y tolera un mal desempeño, sin hacerlo notar. Los ejecutivos que se sienten incómodos con la confrontación, se niegan a tomar una postura firme cuando hace falta.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no, con decisión. También fijar altas expectativas en cuanto a rendimiento o calidad, aunque tenga que monitorear públicamente el desempeño.

Los líderes autoritarios arrogantes y presuntuosos tienen un alto costo para la organización. Las decisiones difíciles requieren cierta firmeza pero si se aplica con excesiva inflexibilidad, el jefe que lo haga terminará siendo odiado y será un fracaso como líder.

Catalizador de Cambios: Iniciar o manejar cambios

Las personas dotadas de ésta aptitud

- Reconocen la necesidad de hacer cambios.
- Desafían su status para reconocer la necesidad del cambio.
- Reclutan a otros para efectuar el cambio.
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

En el clima empresarial actual todas las estructuras estáticas han pasado de moda.

En estudios anteriores efectuados en los años ochenta, ser catalizador del cambio no era algo muy apreciado. Pero en el nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gerentes capaces de liderar el cambio.

Se necesitan una serie de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador del cambio. La alta gerencia debe saber escuchar las sugerencias de personal de rangos

inferiores, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Los catalizadores del cambio tienen gran seguridad en sí mismos, un alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo y perseverancia ante la resistencia, son apasionados.

Estos solo son líderes capaces de incentivar por el poder del entusiasmo. No ordenan, ni dirigen, inspiran. El líder de transformación, moviliza la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Los Líderes exitosos son carismáticos y flexibles. Difunden su confianza, su aptitud e inspiran mayor imaginación, adaptabilidad e innovación, Según Covey S.,(1992).

Establecimiento de vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.

Las personas que tienen esta aptitud:

- Cultivan redes informales de trabajo.
- Buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas.
- Contruyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros.
- Mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo.

Los estudios de líderes sobresalientes, han descubierto que mantener redes de trabajo es crucial para el éxito. Las personas con las que uno se entiende, las que inspiran confianza y simpatía, son los eslabones más fuertes de las redes. Se calcula que cuando una estrella se dedica una hora a buscar respuestas a través de una red de trabajo, una persona común pierde de tres a cinco horas para obtener la misma información.

La gente hábil para crear redes suele mezclar su vida laboral con su vida privada, de modo que muchas de sus amistad surgen del trabajo, aunque se requiere disciplina para impedir que los intereses privados se enreden con los laborales. Las personas tímidas, introvertidas, amantes de la soledad, son deficientes en el cultivo de éstas relaciones, no corresponden a invitaciones ni se esfuerzan por extender sus relaciones.

Colaboración y Cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos. Las personas que tiene ésta aptitud:

- Colaboran, comparten planes, información y recursos.

- Promueven un clima amigable y cooperativo.

- Alimentan las oportunidades de colaborar.

Los grupos que se divierten trabajando (que disfrutan de mutua compañía, que pueden bromear y compartir buenos momentos) disponen de un capital emocional que les permite destacarse en los buenos tiempos y superar los difíciles. Los grupos que no comparten este vínculo emocional presentan una tendencia a quedar paralizados o desintegrados bajo presión.

Capacidades de equipo: Crear sinergia para trabajar dirigidos a metas comunes. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición de ayudar.

- Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta.

- Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu y el compromiso.

- Protegen al grupo, su reputación y comparten méritos.

Los beneficios de los mejores equipos en niveles altos ofrecen ventajas mayores. En los puestos altos la amplitud de pensamiento es mayor, las ventajas económicas de un equipo ejecutivo de alto desempeño pueden ser muy vastas para la empresa.

Lo que destaca a los equipos estelares tiene mucho que ver con aptitud emocional.

Vanessa Drukart profesora en Case Western Reserve University analizó 150 equipos autoguididos de una fábrica manejada por Hoechs-Celanese (Cia Química Alemana), y comparó los diez equipos sobresalientes con el promedio. Las aptitudes emocionales que distinguían a éstos diez equipos eran:

- Empatía o comprensión.

- Cooperación y esfuerzo unificado.

- Comunicación abierta.

- Afán de mejorar, de modo que todos prestan atención a la crítica constructiva y buscan

aprender más.

-Conocimientos de sí mismos, reconociendo puntos fuertes y debilidades del grupo.

-Iniciativa y capacidad de anticiparse a los problemas.

-Confianza en el equipo.

-Flexibilidad para encarar tareas colectivas.

-Conciencia de la organización.

-Crear vínculos con otros equipos.

El análisis de toma de decisiones por equipos gerenciales demuestra que para tomar decisiones de alta calidad se requiere contar con personas con tres cualidades: elevadas cualidades cognitivas, diversidad de perspectivas y experiencia.

Los mejores líderes de equipo logran que todos compartan un mismo sentido de la misión, los objetivos y el plan de trabajo. La capacidad de articular una visión convincente, que sirva como fuerza orientadora para el grupo es la contribución más importante para un líder de equipo. El líder proporciona coordinación que constituye el secreto de la cooperación y consenso.

Kim D., mencionado por Goleman D (1998), trabajó en MIT (Massachusetts Institute of Technology). Dijo que las compañías critican que los administradores de empresas están muy bien preparados como individuos pero que les falta aprender a trabajar en equipos. Es conveniente trabajar en equipos para adquirir habilidades grupales.

¿Qué requieren las estrellas?

Las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que uno asciende de rango. Los ejecutivos principales necesitan un mayor grado de conciencia política que los ejecutivos intermedios.

Las aptitudes más importantes entre las estrellas surgen de la inteligencia emocional, lo cual no causa sorpresa a los vendedores, por ejemplo. Entre las profesiones técnicas el pensamiento analítico ocupa un tercer puesto, después de la capacidad de influir y el afán de éxito.

En el nuevo lugar de trabajo, donde se acentúan la flexibilidad, los equipos y una fuerte orientación hacia el cliente, esta crucial serie de aptitudes emocionales, se va tornando cada vez más esencial para la excelencia, en todos los trabajos en todo el mundo.

En un estudio realizado en 1997 por Daniel Goleman y Robert Buchele economista de Smith College, tanto en el gobierno de los Estados Unidos como en empresas internacionales entre ellas IBM, PEPSI, VOLVO, se obtuvieron resultados inesperados. Sólo una facultad cognitiva distinguía a los trabajadores estelares de los promedio: El reconocimiento de una visión de panorama amplio que permite a los líderes captar las tendencias significativas de información que los rodea y proyectarse estratégicamente hacia el futuro. Pero salvo esta excepción la superioridad intelectual no desempeñaba papel alguno para triunfar como líder.

En los planos ejecutivos más altos, todo el mundo necesita habilidades cognitivas, pero una mejor puntuación en ellas, no convierte a nadie en líder estelar. Se observó en el estudio que la aptitud emocional fue lo marcó la diferencia entre los líderes mediocres y los mejores. Las estrellas se destacaron en varias aptitudes emocionales. Entre ellas: la influencia, el liderazgo en equipo, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo. En promedio cerca de 90% de su liderazgo triunfal se podía atribuir a la inteligencia emocional.

Se demostró que para tener éxito en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, toda la ventaja depende de la aptitud emocional.

2.4.3. El punto revelador:

En el estudio hecho en las empresas internacionales (Pepsi, Volvo) en Estados Unidos, de los jefes destacados en 6 aptitudes emocionales 87% pertenecían al tercio superior. Las aptitudes preanunciaban en éxito no sólo en las sucursales de Estados Unidos sino que en el mundo entero, en Europa, de los jefes con 6 aptitudes emocionales, 82% estaban en el primer tercio y en Asia el 86%. Las deficiencias de esas aptitudes eran defectos que afectaban a las empresas.

Las aptitudes que con más frecuencia conducían a un nivel de éxito eran:

Iniciativa, afán de éxito, adaptabilidad, autorregulación.

Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política.

Empatía, seguridad y desarrollo de habilidades sociales.

La aptitud rinde más en la cima:

La aptitud emocional fomenta logros tan destacados que rinde más en los altos niveles. El desempeño de los ejecutivos debido a su influencia financiera, tiene consecuencias económicas mucho mayores que las de los empleados que trabajan a sus órdenes.

Un gerente muy hábil puede multiplicar por millones las ganancias de una compañía mientras que otro, poco capaz, puede hundirlas. Se podría decir que la inteligencia emocional es un ingrediente escondido en el desempeño estelar de los altos ejecutivos.

La Falta de aptitudes Emocionales trae como consecuencia la rotación de personal:

El déficit de aptitud emocional tiene un precio alto en la rotación de personal. Estos costos ocultos no son sólo de la búsqueda y capacitación de reemplazantes, sino de la satisfacción y retención de los clientes y de la menor eficiencia de los que trabajan con el reemplazante. Cuando las organizaciones pierden muchos empleados aún en los estratos de salarios más bajos, los costos reales pueden ser elevados.

En una empresa de bebida se hacía la selección de gerentes por medio de métodos comunes, donde se pasaba por alto la aptitud emocional, un 50% quedaba fuera después de los dos primeros años, el costo era de 4 millones de dólares. Pero cuando la firma empezó a tomar en cuenta aptitudes como iniciativa, confianza en uno mismo, liderazgo, la tasa de retención fue mucho mayor, apenas un 6% de los nuevos gerentes de división se iba en los dos primeros años. Resultados similares se obtuvieron en empresas de otros ramos al hacer el cambio de enfoque en la selección de personal.

Líder falto de aptitudes emocionales:

Los rasgos más comunes entre los líderes sin aptitudes emocionales son:

Rigidez: Son incapaces de adaptar su estilo a los cambios de la cultura orgánica o de aceptar y asimilar la crítica constructiva sobre las características que debían cambiar o mejorar. No saben escuchar ni aprender. La falta de agilidad es un factor en contra de la gente que se quiere capacitar.

Malas relaciones: Son muy ásperos en la crítica, insensibles o exigentes, pueden enemistar a quienes trabajan con ellos.

Falta de Autodominio: Los que fracasan manejan mal la presión son propensos al malhumor y a los arranques coléricos. Los que tuvieron éxito manejan la compostura bajo estrés, se mantienen serenos y seguros en el calor de la crisis.

Falta de Escrupulosidad: Los fracasados reaccionan de manera defensiva ante el fracaso o echan la culpa a otro. Los que tienen éxito aceptan la responsabilidad y admiten sus errores.

Falta de Confiabilidad: Los fracasados están dispuestos a progresar a expensas de otros. Los de éxito poseen integridad y se preocupan por las necesidades de sus subordinados, antes que impresionar a sus superiores.

Falta de Habilidad Social: Los fracasados carecen de empatía y sensibilidad, a menudo se muestran ásperos y arrogantes o intimidan a los subordinados. Los líderes de éxito son sensibles, demuestran tacto y consideración en su trato con todos los niveles de personal.

Falta de Fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad. La insensibilidad de los fracasados impide formar una fuerte red de relaciones. Los que tienen éxito saben entenderse con gente de toda clase.

2.4.4. Características indispensables de un Gerente:

Según el Seminario de Dirección Emocional y Alto Rendimiento Ejecutivo (2000), y el grupo Hay (1999).

Carácter:

- Energía y vitalidad.
- Apertura y Flexibilidad
- Constancia
- Organización
- Creatividad
- Sensibilidad ante las necesidades de los demás
- Prudencia

Profesionalismo:

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Disciplina
- Desarrollo /Actualización
- Con capacidad para aportar

Madurez de Personalidad:

- Estabilidad Emocional
- Desarrollo intelectual
- Marco de valores definido
- Claridad de objetivos

Conocimiento de la Empresa:

- Conocimiento de procesos, productos y mercados
- Comprensión de la cultura organizacional.
- Comprensión del papel de la empresa en la sociedad
- Visión del futuro de la organización.

Habilidades Administrativas:

- Capacidad para organizar.
- Capacidad para dirigir.
- Capacidad para planear.
- Liderazgo
- Capacidad de delegación
- Habilidades para transmitir y compartir experiencias.
- Sensibilidad ante las necesidades.
- Sensibilidad ante los conflictos interpersonales
- Capacidad de controlar

Habilidades Interpersonales

- Aptitudes relacionadas con la comunicación.
- Empatía
- Capacidad de escuchar.
- Habilidades para la comunicación informal.
- Manejo adecuado de la imagen personal.

Cultura:

- Comprensión de las características del entorno.
- Comprensión del momento económico político y social.
- Visión a futuro.

A diferencia de lo que ocurre en otros niveles de la jerarquía organizacional, el trabajo del gerente consiste básicamente en dirigir y controlar una serie de acciones estructurales (procesos) que llevan a su grupo de trabajo a la obtención de determinadas metas.

Gerente Integral:

La complejidad de la gerencia moderna obliga a buscar un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, el cual debe ser experto en su área funcional y capaz del manejo global de la empresa: el gerente integral.

El gerente integral trata de resolver los problemas de una empresa, conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente. El gerente integral también domina la gerencia integral, lo cual le permite tomar decisiones adecuadas a nivel global de la empresa.

La empresa es un todo. La tecnología moderna permite con ayuda del computador integrar las gerencias con un solo sistema, dándole una visión sistemática de toda la empresa con información a la mano.

Sólo los gerentes integrales pueden aspirar a llegar a ser gerentes generales, pues los especialistas que no son integrales se quedan para siempre en ese rincón del organigrama.

Según Sallenave J., (1994), el gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder. El gerente integral maneja cinco recursos: personas, planta, equipos y productos, dinero, tecnologías y tiempo.

Gerente Estratega:

Es el que forja el porvenir de la empresa manejando las relaciones entre la empresa y su entorno. Tiene que analizar el mercado y proyectarse a futuro. Delimitar el campo de acción de la planificación estratégica, dentro de la misión.

También debe implementar y controlar la estrategia. Este gerente tiene el arte de sacar partido de las circunstancias y buscar oportunidades.

El fin de la estrategia es la competitividad, o sea, la libertad de acción, GANAR. El gerente estratega es competidor, el gerente integral es ganador.

Gerente Organizador:

La función de la organización es darle al grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El Gerente tiene que pensar en la estructura de la compañía. La estructura puede dividirse en dos aspectos: formal e informal.

La estructura formal comprende: la organización representada por un organigrama, el sistema de objetivos de la organización, a qué información tiene acceso cada quién, y quién decide sobre cada campo, el sistema de incentivos sobre cada nivel.

El sistema informal incluye: relaciones de poder, expectativas de los miembros de la organización, interacción de sus comportamientos.

El Gerente Líder:

El Gerente integral no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, tanto de su personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros etc. Para esto se requiere las cualidades de comunicador y líder. Como comunicador el gerente integral debe hacer comprender a su público cuál es la estrategia de la empresa y la necesidad de su esquema organizacional. Como líder, influye en el comportamiento de sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización en forma eficaz.

El Líder debe tener sensibilidad a las personas y a los objetivos de la organización. El Líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades en la organización. Un líder debe ser estratega para saber dónde liderar, debe conocer la estructura de la empresa para saber de qué recursos dispone, y debe conocer la cultura para saber hasta dónde empujar a la gente.

Un ejecutivo de nivel medio puede utilizar la perspectiva de gerencia integral en la toma de decisiones, en la medida en que las funciones que desempeña coincidan con las de un gerente integral, pero a un nivel jerárquico más bajo.

Según Sllenave, J. (1994), Las funciones del gerente integral se clasifican en tres esferas:

Interpersonal:

- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional:

- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Control de la estrategia.

Decisional:

- Hacer cambios en la organización.
- Resolver problemas.
- Asignar los recursos.
- Negociar con los públicos.

Los tres **requisitos** de un **Gerente Integral** son:

- Saber: tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función de la empresa.
- Entender: tener visión global de la acción empresarial.
- Habilidades: En el campo de la comunicación y la negociación.

2.4.5. Características de los niveles Administrativos:

Funciones que Caracterizan al nivel Directivo:

Según Benjamín Franklin E. (1998), **las funciones que caracterizan al nivel superior son:**

- Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles.
- Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazos.
- Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.
- Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.
- Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización.
- Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución.
- Preveer el financiamiento de la organización.
- Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo.

Responsabilidades del nivel directivo en cuanto a Personal

El elemento más importante en cualquier organización son sus recursos humanos. Esto es especialmente importante en una organización de servicio, en donde la actitud, conducta, desarrollo del trabajo se refleja directamente en la calidad del servicio. Es primordial que los niveles de mando directivo pongan especial interés en:

- Seleccionar al personal con base en la capacidad necesaria para satisfacer las especificaciones de trabajo definidas.
- Proveer un ambiente laboral que fomente la excelencia y relaciones de trabajo seguros.

-Lograr el máximo desenvolvimiento potencial de cada miembro a través de métodos de trabajo creativos y consistentes, así como la apertura constante de oportunidades de crecimiento.

-Asegurar que las tareas que se les encomienden y los objetivos que se persiguen alcanzar, sean entendidos.

-Hacer sentir a todo el personal que tiene un compromiso e influencia en la calidad del servicio al cliente.

-Fomentar las contribuciones que añadan valor a la calidad, y otorgar el debido reconocimiento y recompensa para su logro.

-Establecer acciones planeadas para actualizar el conocimiento y habilidades del personal.

-Evaluar periódicamente los factores que motivan al personal para suministrar calidad en el servicio.

-Implantar un plan de carrera y desarrollo del personal.

Funciones que caracterizan al nivel supervisor (mandos medios).

-Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.

-Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.

-Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de los programas.

Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.

-Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.

-Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

Funciones que caracterizan al nivel operativo:

-Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo.

-Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.

-Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.

-Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.

-Evaluar la productividad y promover la eficiencia.

- Proponer medidas y ajustes a sus actividades, elaborar informes para sus superiores.
- Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas.

2.5. COCIENTE EMOCIONAL

2.5.1. Emociones:

Una de las más perjudiciales actitudes de la cultura moderna de trabajo es que no se debe confiar en las percepciones interiores. Se debe dudar de uno mismo y buscar validación externa en lo que se hace. Se condiciona a las personas en que otro sabe más que uno mismo. Empresarios que han triunfado indican que durante años han contado con corazonadas y otras formas de inteligencia emocional en sus decisiones. La intuición está íntimamente vinculada con la inteligencia emocional y puede ser de gran valor para el éxito profesional.

- El Lado Interior de los Negocios:

Razonar tiene sentido para ejecutivos.  Y valorar las corazonadas e intuiciones puede ser útil en los negocios? La respuesta afirmativa apoyada en estudios científicos y pruebas empíricas, es sí.

Muchas compañías han convertido la intuición en innovación. En un caso clásico los investigadores pusieron a prueba la precognición de la gente de negocios, su capacidad de presentir el futuro. Estas personas fueron divididas en dos grupos. Las de las firmas que estaban perdiendo dinero y las que presentaban utilidades. Las de éstas últimas eran capaces de utilizar la intuición para prever el futuro a una tasa que excedía significativamente la expectativa aleatoria.

Hay varias explicaciones posibles, incluso que las destrezas intuitivas de los buenos ejecutivos, fueron lo que permitió a sus firmas ponerse a la cabeza en el mercado y permanecer allí, mientras que los ejecutivos que menospreciaban la intuición, contribuyeron al mal rendimiento de sus compañías.

Nordstrom, cadena de tienda de departamentos, conocida por su ejemplar servicio al cliente, ha condensado su manual de los empleados en una sola oración: Siga su

buen criterio.

En un estudio reciente, 82 de 93 ganadores del premio Nobel en un período de 16 años convinieron en que la intuición desempeña un papel importante en los descubrimientos creativos y científicos. Cada vez más compañías que sobresalen están buscando la intuición y formas afines de la inteligencia emocional.

3M es una institución partidaria de la intuición. Aquí el respeto por la intuición individual y las iniciativas creativas, es tan grande, que se ha convertido en parte de su manera de negociar y todos los empleados técnicos pueden destinar 15% de su tiempo a cualquier proyecto de su elección. Este empuje les ha permitido percibir oportunidades y resolver problemas que otras compañías no han reconocido como tales. Han logrado grandes innovaciones como: papel de lija a prueba de agua, cinta pegante y notas autoadhesivas, por ejemplo. Cada uno de éstos empezó con una corazonada, con inteligencia emocional, no con un plan riguroso y completo.

La intuición cuando es seguida de completo análisis y planeación, ha dado origen a muchos cambios favorables en los negocios en todo el mundo.

- Honestidad emocional :

Ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la verdad interna. La verdad emocional que se siente, se comunica por sí sola, en la mirada, los gestos, el tono de voz. Aunque el ejecutivo trate de reprimirlos, no se están quietos.

Cuanto mejor se monitoreen las alteraciones emocionales, antes se recupera la inquietud. El retener todo por dentro tiene varios inconvenientes. Se pueden padecer derrumbes internos, dolores de cabeza, irritación, fumar, beber, insomnio, autocrítica y padecer los mismos riesgos que los que estallan: por lo tanto necesitan aprender a manejar sus reacciones ante el estrés.

- Energía Emocional:

Según. Druker , Peter F., mencionado por Cooper R. (1998), el primer deber de un líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar a los demás.

Cuántos de los directivos están en su mejor forma todas las horas del día, todos los días? Por qué más de la mitad de los trabajadores creen que podrían duplicar su productividad? ¿Qué los detiene? Dos años de estudios en 3M han revelado muchos factores que restringen el rendimiento de directivos., Y es tiempo de conocerlos.

Cuando uno está tenso o cansado por largas horas de trabajo, a medida que la fatiga y rigidez muscular aumentan, muchos se deprimen. Cualquier tontería les deprime, parece ser un gran obstáculo. Una demora de un minuto, lo sienten de una hora. A menos que se aprenda a entender las pautas de energía y tensión, perderá capacidad de vigilancia, lo cual entorpece la capacidad de prestar atención a cualquier cosa o persona. Esto produce declinación de la inteligencia, tanto intelectual como emotiva, y puede sabotear relaciones estrechas.

Según Goleman D. (1995), un compositor describe los momentos en que mejor puede trabajar así: Uno está en un estado de éxtasis al punto que siente que uno casi no existe, y el trabajo fluye exitosamente por sí mismo. A esto se le llama estado de fluido. Este estado de fluido es inteligencia emocional al máximo. Es llamado estado de fluido por el Dr. Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo de la universidad de Chicago, quien ha recolectado información sobre personas trabajando en su máximo punto de concentración. Los estudios realizados por él demuestran que trabajando en ésta zona la excelencia se produce sin esfuerzo. Esto le sucede a doctores, ingenieros, deportistas, gerentes y en todos los campos. Lograr alcanzar el estado de fluido representa poner las emociones al servicio del aprendizaje .

En el estado de fluido las emociones son positivas, energéticas. Si se cae en la depresión o en la ansiedad el estado de fluido queda bloqueado, y por eso es que en éstos estados las personas son tan ineficientes.

Hay diferentes formas de entrar en estado de fluido . Una es intencionalmente enfocar la atención en una tarea. Un alto estado de concentración es la esencia del fluido. Para algunos puede requerir un gran esfuerzo lograr estar calmados y enfocados. Este primer paso exige disciplina pero una vez se esté bien enfocado mediante una fuerza propia, se ofrece una liberación de turbulencia emocional que hace el trabajo sin esfuerzo.

Para entrar a esta zona es necesaria la presión adecuada. Si se tiene muy poca presión

la persona puede padecer de aburrimiento, y si tiene exceso de presión, la persona puede padecer de ansiedad. La calidad de la atención que se logra en estado de fluido es la relajación pero bien enfocada. Es muy diferente que poner atención cuando uno está bravo y ansioso.

- Relaciones Energía Exito:

De acuerdo con un estudio los ejecutivos y líderes de las empresas "campeonas Ocultas", quinientas de las compañías más conocidas del mundo, poseen notable energía. Herman Simón, presidente de una gran Cía de consultores de estrategia y marketing de Bonn, Alemania dice que si tuviera que escoger una característica sobresaliente común de las campeonas ocultas, sería sus líderes o la incesante energía y empuje de esos líderes. Cooper, R.(1998). Todos tienen una fuerza y entusiasmo que impulsa a sus compañías hacia adelante, parecen poseer inagotable energía vigor y perseverancia.

Esta vinculación entre energía básica y liderazgo es evidente en todos los campos de acción. A esta energía que viene del corazón le están prestando mucha atención los encargados de dirigir actividades altamente creativas y empresariales.

- Tipos de Emociones:

De alto Rendimiento:

Señal de fortaleza

Indispensable en los negocios

Inician aprendizaje

Explican

Buscar personas emotivas

Buscar la emoción

Usar palabras emotivas

Indispensables para el buen juicio

Motivan

Nos hacen reales y vivos

Fortalecen o aceleran la razón

Crean confianza

- Activan valores éticos
- Proveen información vital
- Generan creatividad e innovación
- Generan Influencia sin autoridad

Significado Convencional:

- Señal de debilidad
- No tienen lugar en los negocios
- Evitar emociones
- Confunden
- Suprimirlas, obstaculizan el buen juicio
- Distraen
- Señal de vulnerabilidad
- Obstruyen la razón
- Forman barrera al control
- Debilitan actitudes fijas
- Complican la planeación administrativa
- Socavan autoridad.

Los estudios revelan que las emociones son una indispensable energía activadora de los valores éticos, tales como confianza, empatía, flexibilidad, credibilidad y del capital que representa la capacidad de crear valiosas relaciones de negocios. En el centro de éstas características hay algo que todo gran líder tiene que tener: la capacidad de ENTUSIASMAR. La capacidad de motivarse a sí mismo y a los demás, ese fuego interno que se requiere para construir grandes compañías y competir para el futuro. La inteligencia emocional parece ser de sentido común pero **no es de práctica común**. El CE se puede aprender y mejorar a cualquier edad. (Azerrad J., 1997).

- Las Emociones como sistema de señales

A diferencia de la mente, al corazón le cuesta trabajo mentir. El enojo es apropiado cuando los valores de los derechos humanos parecen haberse violado cuando se ataca la integridad.

Según Steiner, Claude, (1997), adquirir habilidades emocionales y buena conciencia de las informaciones emocionales, lleva a la efectividad y desarrollo personal, en este mundo tan analfabeto en lo emocional. La parte más difícil de la educación emocional es hacerse cargo de las faltas emocionales que se han cometido en las relaciones.

La voz de las emociones es lo que nos incita a

Escuchar	a aprender e innovar
Aclarar	Considerar
Valorar	Recordar
Pararnos y Avanzar	Simpatizar
Cambiar y motivar	

Gamalero D., Prado M. E., (2000).

Estos son algunos aspectos de la inteligencia emocional que han adoptado varias compañías importantes de todo el mundo. La compañía de computadoras EDS empezó a someter a todos los directivos a una serie de sesiones de entrenamiento transformador que penetra hondamente en el campo de los sentimientos para estimular nuevas ideas y mayor sensibilidad en sus colegas, empleados y clientes.

Ataque Amigdalas:

Según Grupo Hay, (1999), hasta hace poco se asumía que los humanos procesaban la información del ambiente en la parte racional del cerebro (neocorteza,) y basados en una evaluación de los estímulos externos que el cerebro recibía, se elegían las acciones apropiadas para cada estímulo.

Investigaciones recientes apoyan una teoría diferente. El cerebro sí procesa información del ambiente en la neocorteza, pero esta misma información a veces va antes a la parte primitiva del cerebro llamada amígdala.

La amígdala (del griego que significa almendra), está situada arriba del tronco cerebral. Hay dos amígdalas, una de cada parte del cerebro.

Señales sensoriales venidas de los ojos y oídos son transmitidas al tálamo y luego a la amígdala. Una segunda señal es enviada a la neocorteza del cerebro racional. A veces la amígdala responde antes que la neocorteza. Esto da a la amígdala la posibilidad de disparar una respuesta emocionalmente fuerte y rápida, antes de que se pueda pensar. Esto explica por qué la fuerza de la emoción rebasa la racionalidad.

Los circuitos de la amígdala son superficiales. Frecuentemente confunden emergencias simbólicas (falta de respeto, rudeza, injusticia) , con emergencias reales y reaccionan excesivamente. En el proceso, secuestra el resto del cerebro y domina a la persona de rabia o miedo.

Un ataque amigdalár ocurre cuando se toma una acción inapropiada, cuando se reacciona emocionalmente y se termina en el lugar en el que menos se quisiera estar. Esto ocurre cuando un empleado toma una reacción violenta sin dar una solución al trabajo. Un ataque amigdalár puede dejar a la persona paralizada para responder.

Etapas de un Secuestro Amigdalár:

1. Un detonador: Es percibido como una amenaza.
2. Una reacción instantánea.
3. Una fuerte emoción.
4. Una reacción automática: algo de lo que usted se arrepiente más tarde.

¿Cómo administrar el secuestro?

Para desarrollar el manejo propio según el grupo Hay (1999), existen cuatro pasos

1. Reconocer lo que le descontrola.

Si la honestidad es importante para usted, se sentirá muy desilusionado cuando descubra que alguien le mintió.

2. Procurar Mantenerse equilibrado:

El secuestro de amígdala activa los instintos más primitivos y la mente racional está fuera de acción. Reacciones como gritar e insultar a alguien son las cosas más inadecuadas que se pueden hacer, si lo que se quiere es manejar la situación calmadamente.

Cuando dos amígdalas están conversando nada se resuelve:

Imagine la situación entre un gerente y su subalterno intentando resolver diferencias, cuando están los dos, en un secuestro de amígdala. Son sarcásticos, se pueden llegar a faltar al respeto y se atacan. La discusión se pone tensa, y luego la resistencia pasiva sigue al sentimiento de haber sido tratado injustamente.

Cuando se está bajo estrés es más probable que suceda el ataque amigdalario. Cuando el cuerpo está bajo estrés, segrega las mismas hormonas que el enojo, y esto puede hacerlo vulnerable a una explosión.

Para evitar un secuestro emocional cuando el radar señale que está en peligro, se puede respirar hondo y contar hasta diez y preguntarse qué lo está poniendo tan molesto, qué pasará si responde emocionalmente. Cuando se entienda esta situación mayores serán las posibilidades de evitar el ataque completo.

3. Sintonizarse con los otros:

Para eso debe existir capacidad de empatía (comprensión y respeto por los sentimientos de los demás). Es necesario intentar entender las emociones de los demás. Si la persona se sintoniza, podrá tener la intuición de que algo no está bien y tendrá la oportunidad de prevenir un ataque amigdalario en otro evitando un incidente desagradable con un colega de trabajo.

Hay una variación en la forma que las personas demuestran sus emociones y expresan sus reacciones, algunas son diferencias individuales, otras son factores culturales. Si se interpretan mal los sentimientos de alguien, sus respuestas pueden parecer inadecuadas. Esto puede suceder con grupos de culturas diferentes.

4. Actuar para crear resultados positivos:

Cuando se controlan las emociones y se está sintonizado con los demás, se está en la mejor situación para seleccionar comportamientos que traerán resultados positivos para la persona y los que están a su alrededor.

Cociente Emocional en Acción:

Ejecutivos de corporaciones dicen que si se tomaran la pausa no dirían cosas hirientes o mal pensadas, serían más responsables y harían menos juicios intempestivos que resultan equivocados. La responsabilidad es la voluntad de prestar cuidadosa atención y dar la cara cuando se necesite.

Un profesional es una persona capaz de hacer lo que se debe hacer, aun cuando tal vez no tenga ganas. Esto es autodisciplina, guía interior y empuje emocional. El conocimiento emocional nos exige reconocer y respetar nuestros sentimientos conservando al mismo tiempo la conciencia y disciplina para no dejarnos llevar por los vientos emotivos, y dirigirse a hacer más lo que se debe hacer.

Una vez que se ha aprendido a reconocer sus corazonadas, a ser emocionalmente honesto consigo mismo a manejar su energía a trascender la impulsividad y valorar la retroinformación emocional, está preparado para usar la intuición y fiarse de ella como guía en su trabajo y en su vida.

Según Martineaud S. y Engelhart D. (1997), hay tres ejercicios simples para fortalecer el cociente emocional:

- 1) **Entrenarse en la empatía.** Es decir ponerse en la piel de los demás para averiguar lo que se puede sentir. Para hacerlo tiene que desarrollar la observación del otro e iniciarse en la comunicación no verbal.
- 2) **Observar la mímica:** Las actitudes del interlocutor, más allá de lo que dice cuando esté hablando. Esto permite poner distancia entre las emociones y uno y frenar los impulsos.
- 3) **Apagar el sonido de la televisión:** Aprender a **desifrar** las señales que aparecen en un rostro, las reacciones del cuerpo cuando se está enojado, enternecido, interesado, agradecido o se intenta seducir. Adquirirá automatismo y hará lo mismo en su vida cotidiana.

- Perspectivas cambiantes:

Un exceso de emoción puede perturbar temporalmente la razón, pero en la mayoría de los casos muy poca emoción puede ser aún más perjudicial para la carrera u organización.

Las emociones tienen una definición de alto rendimiento que está presente en las principales empresas, pero es poco reconocida en otras organizaciones.

-Las Llaves Olvidadas de la Administración:

Cuando se pone en juego no sólo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentidos y la inteligencia emocional lo capacitan para recorrer en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas. Y los estudios indican no sólo la rapidez del proceso, sino la probabilidad de quienes lo utilizan descubran una solución mejor que si se fiaran únicamente del intelecto.

Cada uno es responsable de su propia vida y trabajo. Todos los días se toman o se dejan de tomar decisiones que tienen consecuencias inmediatas a corto o a largo plazo. Además a un número mayor de personas se les pide servir como líderes en el lugar de trabajo y se espera que estén a la altura de las expectativas cada día más altas.

Se insiste en que los gerentes hoy muestren amplios conocimientos, en muchos campos distintos, tales como finanzas, estadística, asignación de recursos, tecnología, sistemas de información, desarrollo de productos, manufactura, prestación de servicios y mercadeo. Se les exige competencia para escribir, hablar, escuchar, formular estrategias y ejercer influencias.

Se espera que los ejecutivos y gerentes demuestren casi todos los atributos sospechados del carácter de líder incluyendo honradez, energía confianza, integridad, intuición, imaginación elasticidad, propósito, dedicación influencia, motivación, sensibilidad.

Lastimosamente, todavía se está a oscuras de cómo llegar a ser gerentes y líderes excepcionales sino también hombres y mujeres notables. Y una de las piezas que falta es la **inteligencia emocional**.

Al contrario de lo que generalmente se cree, las emociones no son unas intrusas en nuestra vida, son inteligentes, sensibles, beneficiosas y sabias. Son la fuente primaria de motivación, información, poder personal, innovación e influencia. En la mayoría de los casos inspiran y vitalizan el buen sentido y la razón y se relacionan con el éxito y la rentabilidad. Todo lo importante que sucede suscita emoción.

- Responsabilidad por las conexiones emocionales:

Según la secretaria de trabajo de los Estados Unidos 46 % de las personas que dejan un empleo, lo hacen porque sienten que no se les aprecia.

Encuestas Nacionales en Estados Unidos indican que las personas sienten que se les aprecia y se les valora, cuando tienen contacto con superiores a quienes admiran y respetan.

Los investigadores informan que el 90 % de los comentarios de los empleados son negativos. Se quejan porque no les ponen atención, no los valoran, no los incluyen ni creen en ellos, esto trae como consecuencia un comportamiento desmotivado, sin compromiso hacia la empresa, un servicio al cliente deficiente, y por lo tanto, una baja rentabilidad para la empresa.

Más de la mitad de los empleados carecen de motivación para continuar aprendiendo y mejorando su desempeño. Cuatro de cada diez son incapaces de operar en colaboración con sus compañeros y sólo 19 % de quienes aspiran a ingresar en puestos superiores tienen suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales.

Compañías como Hewlett Packard, son pruebas de que las empresas pueden mantener un alto nivel de conexión emocional a medida que están creciendo. La clave según su presidente y director ejecutivo es usar todas las formas posibles de mantener vivo el sentido de conexión.

Investigadores del Centro de Liderazgo Creativo han descubierto que “insensibilidad hacia los demás” es la razón que más se cita para explicar el fracaso de ejecutivos y líderes. Los estudios mostraron que la capacidad de extender empatía, de entender el punto de vista ajeno, era la diferencia más profunda entre los que triunfan y los que fracasan.

- El cuadro de COCIENTE EMOCIONAL:

Q-Metricas nació con la misión de explorar nuevas maneras de medir y diagramar las dimensiones de la inteligencia humana que contribuyen a la realización personal e interpersonal, al éxito de las organizaciones y al beneficio de la humanidad. Gracias a ellos se creó el primer método extensamente investigado, puesto a prueba por normas nacionales y estadísticamente confiable que le permitirá registrar sus relativas fuerzas y

vulnerabilidad sobre una gama de características relacionadas con la inteligencia emocional.

Q Métricas se ha probado como piloto en millares de ejecutivos y gerentes en más de un centenar de organizaciones en industrias de servicios, tecnología, manufactura en los Estados Unidos y El Canadá. Versiones similares se están desarrollando en Reino Unido, Europa, Japón y otros países y regiones del mundo. Los resultados prometen mucho.

Ya se está aprendiendo maneras de medir la relación entre inteligencia emocional, salud, trabajo en equipo, innovación productividad y utilidades.

Es útil para los gerentes y ejecutivos para que se concentren en las áreas en donde su punteo indique vulnerabilidad y también para seguir profundizando sus puntos fuertes mediante los atributos de inteligencia emocional y contar con esos activos en su vida y su trabajo.

- Un punto de partida para la exploración:

Una empresa es lo que se haga de ella. Si se trata como una calculadora, una máquina, un regimiento militar, eso será; pero qué pasa si por el contrario la tratamos como algo precioso y vivo, un organismo de ideas creativas y relaciones de confianza que hay que cultivar, nutrir y valorar.

Muchos ejecutivos durante sus estudios manejaron por lo menos un millón de números, y analizaron miles de balances generales, pero ninguno de ellos recibió treinta segundos de consejo sobre la manera de formar relaciones profundas, confiables, ni de respetar y expresar valores humanos hondamente sentidos e intuición creativa (la inteligencia combinada del corazón y la cabeza) ni de cómo mantener la integridad y credibilidad al mismo tiempo que uno fluye con los problemas.

Según Cooper, Robert K. y Sawaf, A (1998), la educación moderna se ha estructurado con una mentalidad muy ensalzada de lógica y análisis, con un plan de estudios construido alrededor de gramática, aritmética, análisis a base de fórmulas y memorización.

Se usa la inteligencia para formar a estudiantes teóricos, no prácticos, adaptables o creativo. Y se ha descubierto que esto no es lo más importante, ni es suficiente. Se

conocen individuos a quienes les fue bien en los estudios y fracasaron en la vida y viceversa. Todos conocen ricos con sentido común y creatividad, que no salieron muy bien en las pruebas académicas.(Azerrad ,J. 1997)

El éxito requiere algo más que habilidad escolar. Parece que no se ha hecho caso a las investigaciones que muestran que el cociente intelectual se relaciona apenas con un 4% del éxito en el mundo real. En otras palabras, más del 90 % puede estar relacionado con otro tipo de inteligencia.

A pesar de la revolución informática y de una población con realizaciones intelectuales sin paralelo en la historia, las relaciones se están deteriorando, la confianza se esfuma, los abogados prosperan, el recelo y el odio se extienden. Muchos se sienten abrumados en el trabajo y subvalorados. Se ha perdido el sentido de dirección, el espíritu creativo.

Los Científicos del cerebro han revisado que un adulto sólo usa en toda su vida 0.0001 de su inteligencia potencial. Se poseen capacidades no utilizadas mucho mayores de lo que se supone. Los últimos estudios neurológicos indican que la emoción es el combustible indispensable de la alta potencia razonadora del cerebro.

El psicólogo de Sternberg, Yale R. afirma: que no se debe de perder de vista la inteligencia interior. A Dónde volver los ojos? A la **inteligencia Emocional**.

- La sabiduría no convencional de la inteligencia emocional:

Si la fuerza de la inteligencia emocional en el siglo 20 fue el CI, en el siglo 21 será el CE. Y formas afines con de inteligencia práctica y creativa. Quedan en administración personas que desechan las emociones y lo ven como un campo que se debe evitar a toda costa.

2.5.2. Los Cuatro Pilares:

Cooper, R (1998), ofrece un plan de trabajo de cuatro pilares, sacando la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y de las teorías filosóficas y lo coloca en el terreno del conocimiento directo, estudio y aplicación en el trabajo especialmente.

Primer Pilar: Conocimiento emocional, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía intuición y conexión.

Segundo Pilar: Aptitud Emocional: Forma la autenticidad del individuo, su credibilidad, flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo.

Tercer Pilar: Profundidad Emocional: Uno explora la manera de conformar su vida y trabajo con su potencial único, y propósito de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad.

Cuarto Pilar: Alquimia Emocional: Por el que extenderá su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones y de competir por el futuro, construyendo sus capacidades de tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

En muchas compañías personas de talento y productivas se ven frustradas por vacíos de inteligencia emocional (la propia, de sus jefes u otras personas). Muchos se ven atrapados en una atmósfera autocrática con montañas de reglas, traumáticas reducciones de personal, injusticias, temores, resentimientos, hostilidad y hasta cólera. Los empleados mantienen la cabeza baja, sin más esperanza que cobrar el sueldo. Así a muy pocas personas les queda energía para llevar a la empresa a un futuro próspero.

Cuando no se tiene inteligencia emocional, cuando se presentan tensiones, el cerebro se pasa a piloto automático, y tiende a hacer más de lo mismo, que es precisamente lo que no se debe de hacer.

Hay hombres y mujeres privilegiados que poseen altos índices tanto de CI como de CE. Otros tienen poco de uno o de ambos. Estas y otras formas de inteligencia se fortalecen: las emociones provocan creatividad, colaboración, iniciativa y transformación; el

razonamiento lógico frena los impulsos descarriados. Los valores y el carácter fundamental de una persona provienen no del CI sino de capacidades emocionales.

2.6. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es el campo de estudio que investiga el impacto de que individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización (Robins, 1996).

El comportamiento organizacional se ocupa de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. En esta tesis se medirá, dentro del comportamiento organizacional, el liderazgo de los altos ejecutivos y de los mandos medios, el cual tiene efecto en toda la organización. El comportamiento organizacional forma un clima organizacional, creándose así un ambiente específico, diferente, individual en cada empresa. El comportamiento de la organización depende en gran parte de los líderes que la dirigen.

2.7. LIDERAZGO

Se acepta como axioma que un buen liderazgo es indispensable para la administración, el gobierno y la infinidad de grupos y organizaciones que configuran nuestro estilo de vida, nuestro trabajo, nuestros juegos. Si el liderazgo es un factor de trascendencia, ¿Qué cualidades debe de tener un buen líder? ¡Excelentes seguidores!

¿Qué es liderazgo?

Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones tienen un grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del puesto que ocupa.

Definiciones:

Líder es una palabra sajona, en inglés se dice Leader del verbo to lead, que quiere decir guiar, dirigir. Liderazgo es el proceso de influir sobre las conductas de un individuo o Grupo. El liderazgo es la forma que utilizamos para influir, el poder es la capacidad de influencia, es decir, el liderazgo es el ejercicio del poder. Es el lograr que una persona haga lo que el líder quiere que haga, cada jefe tiene su propia manera de mandar, algunos gritan, otros amenazan, otros piden, otros suplican. Su forma de mandar es su estilo de

liderazgo. El estilo es la manera particular de ejercer el liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia.

No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes. El hecho de que una organización confiera a sus gerentes derechos, no garantiza que sepan dirigir bien. La capacidad de influir existe fuera de una estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal, a veces más importante. Un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal sobre la base de situaciones.

Según Cane, Sh. (1996), el liderazgo es el arte de responder con prontitud a las exigencias de la tarea, el equipo y los individuos que lo conforman. Debido a que las tareas y las necesidades de las personas en el trabajo cambian, es necesario ser flexibles al poner en práctica diversas habilidades de liderazgo sin perder de vista las exigencias humanas y operacionales.

Líder

Ser líder es poseer mejores facultades para tomar decisiones con relación a los demás miembros del grupo. El líder no sólo es un miembro del grupo, sino que su posición es un mecanismo esencial para la eficaz organización del grupo.

El líder es quien organiza los grupos y las actividades que tienden a resolver problemas y necesidades prioritarias del grupo. Ser líder supone capacidad de compromiso, entrega y riesgo y por consiguiente los objetivos capacidad de conseguir los objetivos para el bien común.

Tipos de Líderes:

Líder autocrático

En su tesis García (1997) refiere a Tannenbaum, quien define a éste líder como aquél que da órdenes, quiere sobresalir y realiza las tareas él sólo y no les da importancia a las ideas de los demás, sin él no hay participación de grupo.

Líder Democrático

Brinda oportunidad de participación a todos los integrantes del grupo. Toma en consideración las diversas ideas de los demás, corrige y estimula el trabajo, y orienta los trabajos del grupo.

Este tipo de líder es positivo, pues comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo, comunica objetivamente las críticas y elogios de sus seguidores. El liderazgo democrático es más efectivo y productivo. Proporciona nuevas ideas y cambios positivos, así como también sentido de responsabilidad.

Líder Paternalista

Se apoya en el poder económico, es decir, en el dinero que dispone. Su liderazgo lo ejerce para que las personas sean dependientes suyos. Se considera que éste líder tiene buena fe, por estar alejado del grupo, ve de lo más natural su posición subordinada.

El líder se sienta al centro de la actividad del grupo, dialoga con ellos pero por falta de comunicación entre sus integrantes, cuando el líder falta, el grupo no funciona, pues las decisiones las toma el líder.

Líder Institucional

Persona designada por las autoridades gubernamentales para el servicio de la comunidad. Sus acciones muchas veces son impositivas, pero colabora con el progreso de la comunidad. Entre los líderes institucionales pueden citarse a: Los Alcaldes Municipales, maestros, guía agrícolas, enfermeras.

Líder Formal

Tiene Capacidad real, desempeña funciones dentro de su comunidad con grupos formales. Las acciones se basan en normas establecidas que rigen las relaciones entre el líder y sus seguidores.

El líder formal es una persona participativa. Consigue la participación de personas que simpatizan con él. Contribuye al mejoramiento de la comunidad con sus actividades y la aportación de ideas.

Líder tradicional

Representado por personas que tienen trascendencia en la comunidad, se le sigue más por costumbres que por normas legales. Actúa dominado por el empirismo.

Líder Natural

Persona que influye en los miembros de la comunidad o de los integrantes de su grupo, en virtud de sus cualidades personales, que por experiencias adquiridas, se ubica en posiciones de prestigio.

Líder con autoridad

Ejerce liderazgo sobre su grupo, pero cuando él realiza trabajos, no pueden apreciarse los efectos reales de su dirección sobre el grupo.

Líder con influencia

Son precisamente los líderes naturales los que poseen influencia y las habilidades, para realizar una guía útil en su grupo.

Funciones del Líder:

Wishart, citado por García (1997), dice que las funciones del líder varían según la naturaleza, siendo las principales:

- Representar interna y externamente al grupo.
- Ejercer funciones administrativas y de dirección.
- Distribuir tareas dentro los miembros del grupo.
- Proponer y planear la acción del grupo, señalando los medios para el éxito de la ejecución del proyecto.
- Mantener la unidad, cooperación y solaridad entre los integrantes del grupo.
- Conservar las estructuras que dan seguridad al grupo.
- Promover cambios para el desarrollo entre los integrantes del grupo.

2.7.1. Teorías del Liderazgo:

Grupo Hay,(1999) ,dice que en los últimos estudios en el campo de la administración se han dedicado a investigar el estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones. Se han desarrollado diferentes teorías, cada una con un enfoque específico y todas con el mismo objetivo.

- **El liderazgo situacional:** Es una teoría muy completa de mando, porque no contempla un solo estilo como efectivo y único. Se vincula con la realidad del medio ambiente, definiendo que el líder que desea influir de una forma eficaz, necesita adecuar sus comportamientos a la situación específica de que se trate. En el líder radica la necesidad de saber adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones que se le pueden presentar y como consecuencia de su actitud, los subordinados también cambiarán la suya adaptándose a lo que el líder manda.

La teoría del Liderazgo Situacional se basa en tres elementos. Los dos primeros conforman la actuación del jefe o líder y el tercero se refiere a los subordinados o personas en quien se desea influir.

Los tres elementos son :

- **Cantidad de dirección o conducta de tarea.**
- **Conducta de relación.**
- **Nivel de desarrollo.**
- **Cantidad de Dirección:** Es el grado en que el líder organiza y define el papel a desempeñar por su grupo. Explica cuándo, cómo, cuáles y dónde han de ser realizadas las actividades. Se caracteriza por establecer patrones de la organización bien definida, y las maneras de lograr que se haga el trabajo.
- **Conducta de Relación:** Es el grado en que el líder tiende a tener relaciones más personales con sus subordinados, abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidades y dando oportunidad para que sus subordinados desarrollen su potencial . Podríamos decir que es la cantidad de estímulo que da el líder para que otro se sienta bien.-

- **Nivel de desarrollo:** Es la competencia y actitud de las personas para enfrentar las responsabilidades de dirigir su propio comportamiento con relación a su trabajo, a una tarea específica.

COMPORTAMIENTO DEL LIDER .Grupo Hay (1999)).

campo cognitivo

Dimensiones de Comportamiento	Indicador de Comportamiento
Hacia la Tarea	
	GRADO EN QUE EL LIDER
1.Fijar Metas	Especifica y precisa metas
2. Organizar	Establece reglas y procedimientos
3.Establece tiempo	Fija límites de tiempo.
4.Dirige	Da instrucciones Específicas
5.Controla	Especifica y exige informes
6. Explica	Dice el qué cuándo dónde y quién efectuará una tarea.

Campo emocional

Dimensiones de comportamiento	
De relaciones.	
1. Dar apoyo	Proporciona apoyo e incentivo.
2. Comunicar	Involucra a participar al grupo.
3. Facilitar interacciones	Interactúa con los miembros.
4. Escucha con atención	Escucha opiniones.
5. Retroalimenta	Proporciona información sobre el desempeño de las personas.
6. Motivar	Inspira el deseo de realizar una tarea.

Autoridad, Mando, Poder, Influencia:

-Fuentes de Poder:

El concepto de poder está sumamente relacionado con el liderazgo, ya que el Poder es el medio que utiliza, el líder para influir sobre el comportamiento de sus subordinados.

"El poder es el potencial de influencia y el liderazgo es el arte de influir. Por tanto el liderazgo es el ejercicio del poder". Existen algunos líderes que tienen mucho poder, otros muy poco. Esta diferencia se debe a la posición que tiene el líder, dentro de la organización, al poder de posición o al poder personal se define así: La autoridad que se va delegando de una organización.

El que el líder posea el poder de posición no significa que lo tendrá por siempre, ya que los Dirigentes de su organización, así como le delegaron la autoridad, se la pueden quitar, por tanto se puede decir que el poder de posición es volátil se gana cada día. Poder personal: Se define así: "Depende de la confianza que inspire en las personas sobre las que quiere influir". El poder de posición y el personal constituyen un sistema de influencia.

El que los jefes deleguen al líder una posición de poder depende de si el líder es querido, respetado, tiene conocimientos y experiencia necesarios.

Según Philips M, (1999), el poder no es una cualidad que se pueda conseguir a expensas de otras personas. Hablar de tener poder de esa forma solo lleva a que otros intenten recuperarlo. Allí radica la causa de conflictos y guerras humanas. El poder real versa sobre la elección, lo que está al alcance de todos. No radica sólo en la esfera de los que tienen posiciones de poder.

La elección es un poder que crece en el interior de la persona a medida que desarrolla la capacidad de tomar decisiones flexibles y responsables sobre el fortalecimiento de las relaciones. De éste modo el poder se convierte en una fuerza empática y autogeneradora que une a la gente en el autorespeto, la tolerancia y el amor.

Según Bailey, R. el líder tiene que hacer saber a toda la organización y demostrarlo mediante acción personal, que el poder se debe ejercer con sumo cuidado y con mucha

humildad y consideración.

- Bases de poder

Han existido varios intentos para clasificar las bases del poder.

French y Raven, mencionados por el Grupo Hay (1999), dicen que existen seis diferentes bases de poder: poder de coerción, de capacidad, de legitimidad, de referencia, de recompensa y de información. Más adelante Hersey propone la séptima base de poder: poder de relación.

1. **Poder de coerción:** Se basa en el miedo. Un líder con alto poder coercitivo, inspira el cumplimiento de sus deseos, porque si alguien se rehúsa a hacer lo que pide, se le castigará haciéndolo realizar trabajos indeseables, con llamadas de atención o con destitución.
2. **Poder de relación.** Se basa en las relaciones del líder con personas importantes dentro o fuera de la organización. Un líder que tiene un alto poder de relación, logra que otros realicen sus deseos, porque esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa.
3. **Poder de recompensa:** Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que al cumplir con él recibirán incentivos positivos como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento.
4. **Poder de legitimidad:** Se basa en el puesto ocupado por el líder. Mientras más alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder legítimo. Un líder que posee un alto poder de legitimidad, induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, porque siente que la persona tiene el derecho, por el puesto que ocupa dentro de la organización, desea esperar que sus deseos se lleven a cabo. Como líder tiene el poder para decidir, en virtud de su puesto.
5. **Poder de referencia o personal.** Se basa en las virtudes personales del líder. Un líder que posee un alto poder de referencia es querido y admirado por otros debido a su personalidad. Este cariño y admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros. Carisma, los seguidores piensan que sus propias metas son las mismas o parecidas a las de su líder.

6. **Poder de Información:** Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan ésta información o que desean estar bien informados.
7. **Poder de Capacidad:** Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder, quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás, éste respeto los lleva a cumplir sus deseos metas y objetivos.

Autoridad:

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión. Se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando.

-Cómo se pierde y se gana el poder:

El poder no es estático, no siempre se siente. Con su actuación los líderes pueden ganar o perder su poder. (Ver cuadro en anexos).

2.7.2. La Crisis del Liderazgo:

Los Líderes con éxito siempre han estado en armonía con interacciones humanas y sus decisiones están cargadas de sensibilidad emocional. Pero antes esto era un secreto clandestino. Ahora se está revelando abiertamente la esencia del liderazgo con éxito para que todos lo observen.

Los estilos de liderazgo han sido centro de atención en niveles superiores de la organización, pues éstos hacen sentir su influencia por toda la organización.

La importancia de la seguridad del puesto de trabajo ha dejado paso a la diversificación de habilidades. Los ejecutivos jóvenes de carrera prometedora pasan seis meses en un departamento antes de ser transferidos a otros, a diferencia de los años que se pasaban antiguamente. Los profesionales en administración de empresas saltan de una empresa a otra, en vez de elegir una donde labrarse una carrera profesional. Las carreras profesionales ya no aseguran la lealtad a una sola empresa.

Los ejecutivos de éxito están siendo tentados con más ofertas de externas que nunca. Tienen un buen mercado y están dispuestos a marcharse si se les ofrece un precio adecuado.

- Fines y medios:

En el pasado la actuación de un alto ejecutivo se medía por criterios como cuenta de pérdidas y ganancias, rendimiento de capital, o activo o del neto patrimonial, costo unitario, ciclo de producción, velocidad de salida del mercado. Ahora existe la tendencia de tener en cuenta las reacciones de los clientes tales como satisfacción de los clientes, imagen de marca, resultados del sector y cuotas del mercado y factores internos como satisfacción de los empleados, comportamiento organizacional, rotación de la planilla y la diversificación.

Dentro del liderazgo de éxito se cuentan actualmente la capacidad para orientar y potenciar a los demás, además de la productividad y los logros. El líder de éxito es un motivador de propósitos y un inspirador de compromiso con la empresa. El concepto japonés de la mejora continua ha llegado a influir a los ejecutivos estadounidenses inspirándoles deseos de seguir aprendiendo y de seguir encontrando modos creativos de afrontar desafíos nuevos.

2.7.3. Liderazgo Emocionalmente Inteligente, Dirección:

- Liderazgo con empatía:

Tratar al prójimo con empatía es la raíz de la compasión y está ligada con dominar impulsos y asumir la responsabilidad. Empatía y compasión nos conectan con otros por medio del lenguaje de los sentimientos y la experiencia.

En la vida, lo mismo que en los negocios, empatía y compasión son indispensables para apretar los lazos que mantiene unidas, las relaciones, las comunidades y la humanidad entera. Hay veces en que el mayor acto de bondad con otra persona es exigirle responsabilidad, no aceptar disculpas para que haga frente a situaciones difíciles.

Cuando se separa de la empatía se pasa por alto los sentimientos humanos y se hace caso omiso del ser humano que lo experimenta. Esta estrategia da por resultado que un

amigo, un compañero de trabajo, un empleado, deje de ser auténtico, de aportar talento, y energía a la empresa. Cuando se abandonan simulaciones, pretensiones, falsas comunicaciones, las personas quedan libres para sentir, para actuar como son en realidad para conectarse a nivel emocional con el propósito central de su organización.

- Mantener separado lo personal de lo profesional

Aunque los ejecutivos emocionalmente inteligentes deben ser amables, abiertos y comunicativos, deben mantener separadas sus amistades del proceso de toma de decisiones sobre el personal. No debe intervenir el favoritismo ni las preferencias personales.

Esto significa que el líder emocionalmente inteligente debe mantener un nivel constante de amabilidad y apertura hacia todos los miembros del personal, sin preferencias basadas en semejanzas y antiguas amistades. En el viejo estilo de liderazgo suponía en muchos casos mantener una actitud fría y distante con todos, con excepciones ocasionales basadas en cuestiones privadas.

En el planteamiento emocionalmente inteligente se trata a todos con una amabilidad sincera y sobre base constante. Esto es posible gracias al apoyo que recibe el líder de los de abajo dentro de una retroalimentación honrada y de apoyo. Los líderes emocionalmente inteligentes tienen la flexibilidad para permitir que las actitudes correspondientes estén a la altura de las ocasiones concretas.

-Valorar los puntos fuertes personales:

En el siglo XXI, los criterios por los que se valora el liderazgo no sólo son los conocimientos y la experiencia, sino también un grado saludable de autoestima y de sensibilidad ante los sentimientos de los demás. Las personas que tengan un nivel elevado de éstos factores serán las que empuñen el timón de las organizaciones de éxito.

Las decisiones más importantes de los ejecutivos, son las que fomentan el desarrollo personal de sus miembros de un modo favorable para el éxito empresarial. Las características más fuertes de cada individuo se aplicarán a las áreas donde pueda sacársele mejor partido, identificando nuevos niveles de excelencia.

- Agudizar su propio instinto:

Los ejecutivos emocionalmente inteligentes son personas atentas a los resultados económicos que son capaces de afrontar los tropiezos a base de mantener su atención centrada en el objetivo último, resistiéndose a ceder ante la crisis momentánea.

Se esfuerzan por comprender los puntos de vista de los superiores, así como de los miembros del personal, se comunican teniendo esto en cuenta. Se sirven de sus emociones para ajustar su intuición mientras dirigen la compañía por el rumbo adecuado. Están abiertos a las opiniones contrarias y son capaces de encontrar su rumbo porque confían en sus sentimientos.

El ejecutivo emocionalmente inteligente es penetrante e impide que los prejuicios personales se interpongan a la hora de valorar los puntos fuertes de los demás, con lo que fomenta un sentido poderoso de lealtad.

Carl Rogers, famoso psicólogo en psicoterapia, descubrió que al reflejar las emociones más profundas y calladas de los pacientes éstos desarrollaban confianza y autoestima y elegían opciones productivas para ellos y para los que les rodean.

Enfocándose a la empresa Carl Rogers expresó que si un empleado siente que de verdad lo escuchan y lo entienden, trabajará aplicando al máximo su capacidad, estará deseoso de desarrollarse y sentirá una lealtad intensa hacia su empresa.

- El liderazgo por asociación

Cuando las personas sienten que las entienden a fondo se sienten más seguras. El empleado no se siente solo a la hora de asumir riesgos y de cometer errores. El jefe debe ser auténtico de modo que puedan expresar todos los sentimientos fuertes y débiles

- Ausencia de Jerarquía lineal:

En el trabajo en equipo actual no existe un sentimiento de poder por encima de los demás, es más bien una asociación entre iguales, el jefe es como un asociado pero que sigue manteniendo un grado más elevado de responsabilidad. Lo importante es asegurarse de que se entienda al líder.

Los líderes de equipo saben que la habilidad para establecer relaciones humanas es más importante que las habilidades técnicas o manuales, pues las responsabilidades como consejeros, educadores, entrenadores, motivadores y gerentes de equipo los diferencia de los supervisores tradicionales, que pueden responder con mayor prontitud a los resultados cuantitativos, a las relaciones interpersonales y al ambiente de trabajo.

-Liderazgo Impulsado por valores:

La actuación de un gerente ha de estar al servicio de un propósito y reflejar valores básicos que los subalternos acaten personalmente. Los empleados tienen que comprometerse con la organización más bien que con los líderes.

Son importantísimos los valores que sustentan la estrategia de la compañía y el significado que tiene para los empleados trabajar en ella. Lo que distingue a un líder de un buen gerente profesional es la capacidad de crear una organización que sea fuente de autorrealización e integridad personal para sus miembros.

Philip Selznick, pionero en el estudio del liderazgo, describe al líder como un experto en promoción y protección de valores.

La tarea principal del liderazgo es energizar a los seguidores a fin de que actúen en apoyo de propósitos corporativos, superiores y no por intereses personales. Las compañías que se fían de sistemas de transacciones por las cuales la gente cambia tiempo y esfuerzo por dinero, seguridad y posición (llamado liderazgo transaccional) no satisfacen las necesidades más hondas de los empleados.

Hay **liderazgo transformador** cuando una o más personas actúan en forma tal que líderes y seguidores se elevan a niveles más altos de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan. Las bases de poder se vinculan como apoyo recíproco para un fin común. El liderazgo transformador levanta el nivel de conducta humana y las aspiraciones éticas de los líderes y seguidores, y así se produce en ambos un efecto transformador.

James Mc Gregor Burns, mencionado por Bardacco J.(1994), recalca el carácter moral del liderazgo y diferencia el liderazgo impulsado por valores (TRASCENDENTAL Y TRANSFORMADOR) del liderazgo transaccional.

Las organizaciones desempeñan un papel inmenso cuando satisfacen las necesidades básicas y aspiraciones humanas.

Según Badaracco J y Ellsworth R. (1994), el líder tiene dos responsabilidades básicas: infundirle a la compañía propósito y valores con los cuales otras personas se pueden identificar, y crear un ambiente que estimule a sus seguidores para que enfrenten los problemas con creatividad y dedicación personal. Desempeñando estas responsabilidades, los líderes ponen de manifiesto su creencia acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones.

¿ Por qué los valores institucionalizados producen un efecto tan grande en el rendimiento económico?

Cuando valores como confianza, justicia, respeto y verdad se incorporan en el trabajo, se intensifica la dedicación de los empleados, su entusiasmo, su empuje y hacen que la compañía sea un competidor más fuerte. Los valores les brindan a los empleados incentivos para trabajar más horas y hacer un trabajo más arduo y cuidadoso. Pueden reducir costos.

Hasta cierto punto se reemplaza la remuneración monetaria con recompensas psicológicas y son una forma de compensación que pueden atraer empleados altamente diestros y experimentados. Cuando los empleados están al servicio de un propósito creativo y digno de esfuerzo, satisfacen las necesidades de los clientes. Finalmente, ésta es la base sólida de la ventaja competitiva.

Haciendo que haya un profundo compromiso personal, los valores compartidos llevan a una creatividad e innovación mucho mayores. Según John Gardener, los niveles más altos de creatividad se esperan en las actividades que comprometen las emociones del hombre.

Los valores también mejoran grandemente la calidad y la precisión de las comunicaciones, a integridad del proceso de toma de decisiones y la capacidad de la administración para evaluar al personal.

Para infundir un conjunto de valores en una organización, la dedicación del líder a los valores y al propósito de la compañía, tienen que ser evidentes en todo lo que él hace. El líder tiene que darles ejemplo a los demás exigiendo las más altas normas de integridad, y siendo consecuente de palabra y de obra en todo lo que atañe a los valores de la compañía.

-Cualidades necesarias en un líder de Equipo:

Según Cane, S (1996), el conocimiento de sí mismo es un elemento fundamental para el líder, pero es uno de los que más se ignora con frecuencia. Indica que en el futuro los líderes de equipo deberán prestar más atención a los aspectos personales y utilizar herramientas y habilidades psicológicas para ampliar sus percepciones con el fin de mejorar su desempeño y el del equipo.

Desarrollar, apoyar y estimular los miembros del equipo exige un grado elevado de habilidades personales, incluidas la comunicación, la empatía, la escucha y la carencia de prejuicios.

En japonés los líderes de equipo afirman que se sienten orgullosos si logran desarrollar miembros del equipo que los superen, lo que dista mucho del viejo papel de supervisor.

La Cía Nissan en Japón emplea a más de 200 líderes de equipo, sus roles, distintos a los del supervisor tradicional implican:

Reclutamiento, entrenamiento, comunicación, mantenimiento de la moral, calidad, equilibrar carga de trabajo, supervisar a proveedores y subcontratistas. Además de cumplir con los objetivos de producción deben administrar el equipo y mejorar todos los procesos que estén a cargo de éste. Como es necesario conservar su iniciativa y ampliar su experiencia, cada cierto tiempo se les destina equipos distintos.

Puesto que en Nissan, el líder es el responsable de todos los aspectos relacionados con recursos humanos, existe un marcado énfasis en desarrollar la habilidad que les permita seleccionar el personal adecuado, darle orientaciones en el trabajo, entrenarlo de modo correcto para satisfacer estándares de calidad y evaluar y motivar a los miembros del equipo.

Sólo motivación: Lleva a las personas a que hagan lo que creen correcto y puede originar anarquía.

Sólo control: Implantado de arriba abajo sin motivación suficiente, puede conducir a la alienación.

- Líderes sobresalientes:

R. Covey, Stephen R (1992) ha observado ocho características principales en los líderes sobresalientes. Estos sirven de símbolo de progreso para los demás. Estas son:

1) Los líderes sobresalientes están constantemente aprendiendo:

Se educan constantemente a través de la experiencia. Leen, se entrenan, toman clases, escuchan a otros y aprenden mediante todos sus sentidos. Expanden su competencia y habilidad para hacer distintas cosas. La mayoría de su aprendizaje es por iniciativa propia. Cumplen con los compromisos y promesas que se hace a sí mismo. A medida que su preparación crece, crece su desarrollo personal y su confianza en sí mismos.

2) Son orientados hacia el servicio:

Miran la vida como una misión, no como una carrera. Están preparados para el servicio y siempre piensan en los demás.

3) Irradian energía positiva:

Son personas alegres, optimistas, positivas. Tienen espíritu de esperanza y de confianza. Esta energía positiva es como un campo de energía que los rodea y debilita los campos de energía negativa alrededor de ellos, y atraen más energía positiva. Cuando se topan con energía negativa, la neutralizan o la apagan en el momento de enfrentarse. Este líder está

consciente de su propia energía y sabe como dirigirla para irradiarla positivamente.

4) Creen en otras personas:

Estos líderes no sobre reaccionan a los comportamientos negativos, críticas o debilidades humanas de sus subalternos. No son ingenuos, conocen las debilidades. Ellos comprenden que comportamiento y potencial son dos cosas diferentes. Ellos creen en el potencial no visto de las personas. Ellos perdonan y olvidan las ofensas de otros con facilidad. Ellos rehusan a categorizar a las personas en estereotipos y a prejuizar. Al creer en el potencial que no se ve, se crea un clima de crecimiento y de oportunidad. Comprenden que la llave del éxito está en sus manos, no en las de otros.

5) Llevan vidas balanceadas:

Están al día con los eventos que suceden, son activos socialmente, tienen amigos y confidentes. Son intelectualmente activos y tienen muchos intereses. Leen, miran, observan y aprenden. Son activos físicamente. Tienen sentido del humor y son capaces de reírse de ellos mismos. Ellos se valoran por su integridad y no por sus posesiones ni por logros pasados. Ellos reconocen y condenan lo malo y promueven lo bueno.

No son fanáticos ni en lo político ni en lo religioso ni son adictos al placer. No se condenan a sí mismos por cada error que cometen. Son abiertos en comunicación, simples directos, no manipuladores. Se alegran realmente de los éxitos de los demás. Miran el éxito al lado del fracaso. El único fracaso para ellos es una experiencia de la que no aprendieron nada.

6) Miran la vida como una aventura:

Ellos no categorizan a las personas. Miran caras viejas como si fueran nuevas. Son como exploradores en una expedición que no están seguros de es lo que va a suceder, pero tienen fe que va a ser emocionante y productivo y que van a descubrir nuevos territorios y que van a hacer una contribución. Su seguridad se basa en su iniciativa, su creatividad, su valentía.

Ellos redescubren a las personas cada vez. Se interesan en los demás y hacen preguntas, se involucran y están presentes, escuchan. Son básicamente adaptables a

cualquier situación que se les venga. No son discípulos de nadie y son personas flexibles.

7) Son personas sinérgicas:

Sinérgia es el estado en el que el todo es más que la suma de sus partes. Mejoran cualquier situación en la que se ven involucrados. Trabajan duro y en forma inteligente. Son productivos en formas nuevas y creativas. Delegar para obtener resultados es fácil, pues creen en las capacidades de otros. Como no temen que otros pueden ser mejores que ellos en ciertos aspectos, no sienten la necesidad de supervisarlos tan de cerca. En las discusiones saben separar las personas del problema y logran en equipo obtener buenas soluciones a los problemas.

8) Hacen ejercicios para autorenovarse:

Ejercitan las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual.

Participan en algún programa de ejercicio aeróbico, mejorando la capacidad del cuerpo y la mente de aprovechar el oxígeno, entre otros beneficios físicos y mentales.

Ejercitan su mente leyendo, escribiendo y visualizando. Emocionalmente, hacen un esfuerzo para ser pacientes, para escuchar a otros con empatía, para aceptar la responsabilidad de sus vidas, de sus decisiones y reacciones. Espiritualmente se enfocan en la oración, estudios de las escrituras o la meditación. Con una hora de éstas prácticas se mejorará la calidad de su productividad y satisfacción de cada día, incluyendo la profundidad y descanso durante las horas de sueño. Estas actividades que ejercitan las cuatro dimensiones de la personalidad humana pueden quitar algo de tiempo pero si se hacen diariamente le ahorran tiempo en el trabajo.

Según Stephen Covey, si no se hacen éstas prácticas diariamente, el ejecutivo se encontrará estresado en su trabajo durante todo el día. Practicar éste principio crea gradualmente una fuerte voluntad y disciplina en el líder.

Según una investigación realizada por Kelley y Caplan los líderes estrellas en su estudio eran populares dentro de las redes informales y además en las redes formales más visibles. Dentro de su inteligencia emocional figuraban las seis habilidades siguientes:

- La capacidad de ver las cosas desde el punto de vista de los demás.
- La capacidad de convencer a los demás.
- La capacidad de establecer consenso en el desorden aparente.
- El don de evitar los conflictos.
- La capacidad de coordinar los trabajos de los demás, cuya consecuencia es un trabajo de equipo efectivo.
- El deseo de llegar más allá de las obligaciones de su puesto de trabajo y la capacidad de estructurar su tiempo para conseguir realizar las tareas adicionales que han asumido voluntariamente.

- Liderazgo con éxito

Después de estudiar diversos criterios de medida del **liderazgo con éxito** que se aplican en varias empresas, Ryback, D.(1998), ha identificado las cualidades esenciales que son comunes a todas ellas. Estas son :

1) Planificación Estratégica: Es un instrumento para resolución de problemas y reemplaza a lo que antes se llamaba planificación global, que se empleaba a nivel de división y superior.

2) La comunicación y la alineación: La organización apoya la potenciación individual, un sentido de participación igualitaria y planteamiento de equipo. Ahora supone la identificación de varias características necesarias para lograr con éxito una misión en la que participa un número elevado de personas que trabajan unidas.

3) La construcción de equipos: La jerarquía simple como estilo de liderazgo ha muerto. Se tiende a trabajar en equipos en una jerarquía modificada.

4) Aprendizaje continuo: Antes se suponía que el aprendizaje ya estaba completo cuando se salía de la universidad. Ahora el proceso de aprendizaje se practica en todos los niveles de la organización con un compromiso de educación continuada. AT&T le llama apertura al aprendizaje, y Pepsi le llama curiosidad intelectual.

5) La responsabilidad Dinámica: Antes se limitaba la responsabilidad a los beneficios contables. Ahora se extiende a los medios para conseguir los fines. Este cambio de concepto es practicado por "Pepsi", llamándole madurez profesional.

6) Los resultados del sistema: Hoy se extraen resultados de todas las facetas y niveles de la organización. Los americanos aprendieron de los japoneses que podían obtener beneficios del hecho de prestar atención a factores múltiples.

7) La integridad Actualizada: La importancia que se le atribuye a la satisfacción del cliente como valor añadido, fuerza a las compañías a tener más cuidado con las cuestiones de integridad. La mayor conciencia de los consumidores hace que la integridad sea un factor positivo dentro del mercado.

Detrás del liderazgo de éxito hay mucho más que el cociente de inteligencia. La construcción de equipos y la integridad tiene mucho más que ver con el corazón que con el cerebro. Los valores son tan importantes como la estrategia. Toda empresa necesita una estrategia que tenga en cuenta todo esto.

2.7.4. Delegación con inteligencia emocional:

La delegación es una prioridad importante en el siglo 21. Las responsabilidades de los ejecutivos se han multiplicado de modo que la delegación de funciones es esencial. Lo peor que puede hacer un ejecutivo es dar a su personal la impresión de que los está cargando de tareas sencillas mientras él aspira la gloria personal.

- Delegación de tareas:

La delegación puede ser una oportunidad de desarrollo tanto para el ejecutivo como para su personal.

La falta de información detallada necesaria para la implantación es la causa de la mayoría de frustraciones en delegación de tareas. El ejecutivo debe siempre prestar apoyo al trabajo en equipo.

Mientras más funciones se deleguen, mejor podrá aprovechar el tiempo para concentrarse en tareas más fundamentales de planificación y desarrollo a largo plazo. La única manera de ahorrar tiempo para el futuro es aprovechar para delegar las tareas de hoy.

La delegación de tareas supone comunicación clara de:

1. Fechas de inicio y finalización.
2. Cómo se integra la misión dentro de los objetivos generales.
3. Un canal claro de comunicación.
4. Otros recursos que el ejecutivo sepa que pueden ser útiles.
5. Explicar problemas que han surgido en el pasado.
6. Determinar el límite de la autoridad. En qué circunstancias desea el ejecutivo que le avisen.
7. Los criterios con que se evaluará el éxito al terminar.

Al proporcionar ésta información se reducen el miedo y la incertidumbre.

Para delegar con inteligencia emocional es necesario ser consciente de los puntos fuertes y débiles de cada miembro del equipo, y dedicar un tiempo para comunicarse claramente, dejando abiertas las líneas de comunicación.

Lo que se pretende es crear una empresa que funcione con eficiencia y que fomente el desarrollo de los miembros en equipo. Esta empresa no sólo será rentable, sino que garantizará la excelencia de claridad, la motivación de los miembros y estará orientada al desarrollo de la organización.

Para delegar tareas de una manera emocionalmente inteligente, hay ciertas directrices según David Ryback:

- Reflexionar sobre la orientación que quiere que siga la empresa y sus líderes.
- Asegurarse que los líderes comprenden el sentido de orientación. Clarificar objetivos.
- Establecer prioridades al delegar misiones.
- Mantener abiertos los canales de comunicación.
- Delegar las misiones de tal modo que el personal esté familiarizado con los detalles de modo que pueda desempeñar la tarea del ejecutivo.

-Delegar la tarea de modo que se tenga confianza en que el trabajo se hizo aunque el ejecutivo no intervenga hasta el final.

La delegación de tareas emocionalmente inteligente gira sobre la comunicación abierta. Esta le permite a los miembros del grupo conocer en qué sentidos pueden desarrollarse para hacer realidad sus posibilidades, así brillarán y toda la empresa se beneficiará.

2.8. BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL LIDER

En la vida se miran personas que son muy inteligentes en cuanto a su cociente intelectual que trabajan bajo las órdenes de otras personas que son menos inteligentes. Lo más probable es que lo que poseen los superiores menos inteligentes y les falta a los subordinados sea la inteligencia emocional.

Las ventajas de la inteligencia Emocional:

A continuación se presentan las ventajas que según David Ryback, aporta la inteligencia emocional para el éxito de las personas con independencia de su inteligencia racional: conciencia de sí mismo, capacidad de controlar sus emociones, automotivación, habilidades superiores de dirección y reducción de estrés.

1) Conocer los propios sentimientos.

Es clave para tener sensibilidad de los sentimientos de los demás. Si no se identifican los sentimientos propios, no se podrá medir los de los demás. Las personas muy sensibles a los sentimientos de los demás recuerdan sus propios sentimientos en ocasiones semejantes y vuelven a vivirlos.

2) Controlar sus emociones negativas:

Para controlar las emociones negativas es necesario convertirse en testigo de sus propias emociones, para distanciarse de ellas, pues el testigo no está tan angustiado (si esa fuera la emoción) como él yo. Es necesario mirarse como observador externo y así como testigo se puede meditar calmadamente y cómodamente.

La conciencia de sí mismo que acompaña a la inteligencia emocional, le permite

controlar las emociones negativas de manera más efectiva y volver con rapidez a su yo confiado y triunfador. Esto permite aprovechar el tiempo con mayor productividad y mantener actitudes más alegres.

3) Descubrir las propias aptitudes y ponerlas a trabajar:

El conocer el propio paisaje emocional, aporta la visión que necesita para disponer las condiciones de vida de modo que pueda mantenerse motivado todo el tiempo que quiera. Si a uno le agrada el trato persona a persona, puede buscar un trabajo que haga mantener tratos de este tipo en la medida posible, si no, puede delegar esa función. En cualquier caso se identifica lo que le hace sentirse bien y ajusta su estilo de trabajo aumentando su motivación para trabajar productivamente.

4) Habilidades de dirección Superiores:

Dirigir con éxito a los demás significa saber interpretar sus emociones. Si se logra se ganará la confianza y lealtad de los demás y su devoción.

Comprender las emociones de los otros es ventajoso cuando se dirige a los demás. Permite comprender qué los inspira para mantenerse motivados, productivos y contentos. A los que se dedican a las ventas, la capacidad de interpretar a los demás es una ventaja para localizar a los clientes adecuados e identificar las necesidades con respecto al producto.

Un individuo que careciera de inteligencia emocional, sería un mal director. Tendería a criticar el trabajo de los demás en vez de animarlos o ayudarlos y se sentiría incómodo a la hora de relacionarse con los demás para todo lo que no fuera darles instrucciones en forma fría. Esa persona puede ser un ser apático que tiendan a evitarlo. Pueden asignarle calificativos negativos como: egoísta, estirado, falto de interés por los demás, reservado. Esa persona carece por completo de inteligencia emocional.

Los directivos de antaño no sonreían casi nunca. Cuanto más elevado era el puesto que ocupaba, más irmutable era su gesto. El director de hoy tiene una imagen luminosa. Es un buen comunicador, una persona calurosa, interesado en los demás, popular y carismático.

El ejecutivo emocionalmente inteligente sabe crear compenetración con cualquier persona. Tiene seguridad en sí mismo y se adapta a muchos estilos de personas. A pesar

de su adaptabilidad sabe marcar la pauta cuando es necesario.

El ejecutivo emocionalmente inteligente, habla cuando es adecuado. La oportunidad es esencial. En la mayoría de los casos se debe escuchar antes de hablar, así podrá tratar el asunto con más intensidad.

El ejecutivo emocionalmente inteligente sabe mediar entre bandos opuestos y organizar individuos para que realicen una labor eficaz.

El ejecutivo emocionalmente inteligente sabe expresar lo que percibe. Hace que los miembros de su personal se sientan valorados y apoyados a nivel individual y colectivo. Irradian calor y aceptación a los demás.

Las investigaciones han demostrado que el proceso de la información es más preciso cuando está acompañado de apertura emocional. Cuanto mejor se sepa poner en el pellejo del otro, mejor se comprenderá el punto de vista de esa persona y mejores serán las comunicaciones en general. Los miembros del equipo sintonizados, funcionan en armonía.

Asumir el liderazgo, sin percibir los sentimientos del grupo que se va a dirigir, conduce al fracaso.

En la empresa el trabajo requiere un sentido de confianza, basado en habilidades de comunicación emocionalmente inteligentes. Estas habilidades se adquieren gradualmente, con la experiencia y esfuerzo consciente y sincero.

Para que un directivo pueda asumir con éxito su papel de líder necesita cierto grado de inteligencia emocional para:

- Poder interpretar la personalidad de su personal, lo que sólo puede conseguir con dedicación y tiempo.
- Transmitir a grupo sensibilidad, lo que requiere autenticidad, pues los grupos detectan más fácilmente la falsedad que los individuos. Esperar que el grupo esté preparado para el nuevo directivo, aplazar gratificaciones.
- El Líder debe de observar, comunicar y después dirigir desde una posición fuerte,

con Inteligencia ejecutiva.

5) Reducir el absentismo:

El trabajador estresado perderá más días de asistencia a la oficina, ya sea por enfermedades verdaderas o simplemente por huir de la presión. El estrés provoca un desgaste fisiológico, debido a la producción excesiva de hormonas, como la adrenalina, prolactina y cortisol, con lo que se debilita el sistema inmunológico y se reduce por completo la energía productiva.

Las pocas habilidades de comunicación en el centro de trabajo pueden conducir a frustraciones cuya consecuencia puede ser la ira crónica y hasta la muerte temprana por enfermedades del corazón. El absentismo debido a un infarto puede ser largo; el debido a la muerte es permanente.

Los japoneses han identificado un síndrome de muerte repentina debido al exceso de trabajo, al que llaman karoshi. Entre los trabajadores japoneses suelen darse trastornos psicosomáticos como consecuencia del trabajo competitivo y duro.

Los directores japoneses se encuentran en una cultura en que se espera que ellos actúen como directores emocionalmente inteligentes, pero carecían de las habilidades necesarias para ello. A partir de 1988, Ikemi y Kubota establecieron programas de cinco días para enseñar a los ejecutivos de las empresas japonesas las habilidades de: escuchar las experiencias, escuchar lo que se siente, escuchar y enfocar constantemente. Esto se ajusta a la idea que se tiene de la dirección emocionalmente inteligente.

Sus directrices para mejorar el modo de escuchar establecen cinco pasos:

- Mantener contacto visual con el que hable
- No interrumpir sus frases
- Responder de manera sincera
- Comprender el proceso, no solo las conclusiones.

No importa el punto de vista propio, sino escuchar con sensibilidad para desarrollar Las conclusiones del orador.

Los resultados fueron que los trabajadores eran capaces de sentir lo que decían, eran más sinceros y la información se transmitía de manera más eficaz. Todos se sentían más

valorados, florecían ideas creativas y se reducían los conflictos. Los cambios eran milagrosos. Como consecuencia de éstos esfuerzos, se redujo la frecuencia de las enfermedades entre los trabajadores, y el absentismo. Los índices de fatiga, depresión y angustia en más de 1600 obreros, se redujo significativamente, como lo indicó el análisis estadístico.

Según un estudio realizado por Bruce McEwen y Elliot Stellar uno de los beneficios de trabajar en un entorno emocionalmente inteligente es la reducción del estrés y la frustración. Con mayor comunicación de sentimientos verdaderos, hay menos por lo que estresarse y enfadarse, entonces se puede contar con corazones más sanos y con menos problemas de úlceras, menos resfriados, menos ataques de asma, menos diabetes y una mejor memoria.

Según una investigación de D.G. Blazer, mencionado por Goleman D. (1998), las personas que se sienten socialmente aisladas tienen mayores probabilidades de enfermar que las que se sienten emocionalmente apoyadas.

Lo importante es que los trabajadores tengan la sensación que cuentan con apoyo, no es necesario que estén otras personas presentes físicamente.

Las amenazas, como la sensación de inseguridad en el trabajo, debido a conflictos personales, y el miedo a la precariedad económica por inseguridad del puesto de trabajo, si son crónicas, graves y acumulativas pueden conducir a una muerte temprana según un artículo publicado en British Medical Journal.

Una manera de establecer una sensación de apoyo es compartiendo los problemas con una persona de confianza. El hecho de desahogarse es bueno para el corazón

2.9. ORIENTACION PARA LA CAPACITACION EN APTITUDES EMOCIONALES

Evaluar el trabajo: La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en un trabajo.

Evaluar al individuo: Se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo para identificar qué hay que mejorar.

Comunicar las evaluaciones con prudencia: La crítica inepta puede inquietar, la crítica hábil es motivante.

Medir la disposición: Cuando no hay disposición la capacitación puede resultar inútil.

Motivar: Si la gente no está motivada, la capacitación no será efectiva

Hacer que cada uno dirija su cambio: Hacer que cada uno escoja sus objetivos y su plan para alcanzarlos.

Concentrarse en objetivos claros y factibles: La gente necesita saber qué es la aptitud y que pasos seguir para alcanzarla.

Evitar la recaída: Los hábitos cambian con lentitud. Las recaídas no son derrotas.

Brindar crítica constructiva sobre el desempeño: La crítica constructiva fomenta el cambio.

Alentar la práctica: Un cambio duradero requiere práctica constante.

Buscar apoyo: Otras personas que están intentando cambiar, pueden ofrecer apoyo crucial.

Proporcionar modelos: Una persona muy eficiente, con aptitudes emocionales, de cargo alto puede ser un modelo.

Dar Aliento: El cambio será mejor si el ambiente de la organización lo sustenta.

Resaltar el cambio: La gente necesita sentir que los esfuerzos por cambiar son importantes.

Evaluar: Evaluar la aptitud antes y después de la capacitación.

2.9.1. Enseñar las Habilidades que se necesitan:

Los estudiantes de educación empresarial pueden dominar las aptitudes de inteligencia emocional que requiere el mundo laboral, si se les brindan las herramientas adecuadas para aprenderlas.

La Academia de Administración Weatherhead, en la Case Western Reserve University de Cleveland, tomó a pecho las objeciones que le hacían los graduados de Administración de empresas: que son demasiado analíticos, que les faltan habilidades interpersonales, de equipo y para la comunicación, y empezó a preparar a sus alumnos en aptitudes de inteligencia emocional (Goleman D., 1998).

Aunque pueda parecer fuera de lugar en un programa de Administración de empresas, el plan para cultivar el autodomínio personal, en ésta academia, tiene varias ramas:

- Dominar pasos para un mejor autodomínio, como prever situaciones peligrosas, no perder las riendas. Recordarse que cuando se siente atacado, generalmente se trata de comentarios positivos para ayudar.
- Practicar esas reacciones en cada oportunidad. Ensayarlas mentalmente dos veces al mes.
- Pedir a los compañeros de estudio que representen con el estudiante, situaciones preocupantes, a fin de probar nuevas estrategias de control.
- Pedir a otro miembro del grupo de estudios que le haga una señal, cuando lo note inflexible, terco, o demostrando una reacción exagerada, a fin de recordarle que debe autodomínarse.

El curso, encabezado por Richard Boyatzis, decano asociado, ofrece a los estudiantes herramientas para aprender durante toda la vida: métodos para evaluar las capacidades personales que necesitan para la gerencia durante toda la carrera. El curso lo reciben hombres y mujeres entre 20 y 40 años que vuelven a las aulas para tener una licenciatura en Administración de Empresas, después de desempeñarse varios años en la actividad. También lo reciben médicos, abogados, gerentes y otros profesionales entre 40 y 70 años, que asisten a un programa de una año sin recibir título.

El curso se inicia con un período de autoevaluación. Luego pasan por evaluaciones de sus aptitudes sobre la base del primer cuadro de aptitud de las estrellas, presentado en ésta tesis. De ese mapa, teniendo en cuenta los resultados de su evaluación y las necesidades de su carrera, cada estudiante elige una serie de aptitudes a fortalecer y en vez de un enfoque para todos, cada estudiante construye un plan de aprendizaje individualizado.

La clase se reúne para una sesión semanal de tres horas. Las dos primeras se concentran en la evaluación las siete siguientes en reflexionar sobre sus resultados. Cuando las evaluaciones y sus implicaciones están digeridas, pasan hasta cinco semanas desarrollando planes de aprendizaje.

Comparando con las mediciones hechas al empezar el curso presentaban mejoras en 86% en las habilidades evaluadas. Tres años después de terminar el programa, los exámenes de seguimiento demostraban que continuaban aplicando esas mejoras.

2.10. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO:

Las siguientes estrategias para mejorar el rendimiento individual y colectivo están bien documentadas por el Dr. Cooper, R.(1997), y aunque la mayoría de los ejecutivos las conocen en teoría no las cumplen:

a. Sentido de Genuino interés, participación y oportunidad

Los estudios revelan que un fuerte sentido de participación y oportunidad en un oficio estimulante aumenta la vigilancia, la energía emocional y el rendimiento. Un oficio demasiado familiar reduce la vigilancia y lo expone a cometer más errores.

b. Pausas estratégicas de 10 a 60 segundos.

Experimentos de laboratorios muestra que si uno trabaja largo tiempo en tareas mentales, su tiempo de resolver problemas puede aumentar 500 por ciento. Una pausa estratégica es una desconexión consciente del trabajo cada 20 o 30 min, para cambiar el foco mental y dirigir a otra parte la mirada. Si no se hacen pausas planeadas, el cerebro se desconecta por si solo. Por fatiga se deja de poner atención a la tarea. En resumen se cometen errores y se atrasa el trabajo.

c. Descansos de algunos minutos mañana y tarde.

Experimentos sobre productividad en el trabajo han demostrado que las pausas para descansar deben de ser por lo menos 15% del tiempo de trabajo. En los descansos lo importante es cambiar de posición, hacer ejercicio, tomar agua fría, comer alguna cosa baja en grasa, salir al aire libre, apartar la mente del trabajo que se estaba haciendo y fijarla en otra cosa que sea emocionante.

d. Frecuente actividad física durante el día.

La ligera actividad es una de la mejores formas de levantar la energía y reducir la tensión,

aumentar la creatividad y promover la resistencia, la capacidad de permanecer sano al mismo tiempo que se cumplen programas exigentes de ejercicios. Es necesario permanecer activos después de las comidas, en las pausas y descansos en el transcurso del día. El fundamento del bienestar mental y emocional, es físico.

e. Comidas Nutritivas:

Tomar cinco comidas al día, tres moderadas y un bocadillo a media mañana y a media tarde, es muy recomendable para la salud y para la eficiencia del trabajo.

La investigación sugiere que éste régimen puede ayudar a mantener bajos los niveles de colesterol en la sangre y aumentar su energía y metabolismo.

f. Despreocupación y buen humor:

Esta es una fuente universal para levantar energía y suprimir la tensión. Según los científicos el humorismo puede ser la conducta más significativa de la mente humana y puede aumentar la productividad en el trabajo. Cuando uno se siente despreocupado y de buen humor, tiende a ser más abierto emocionalmente, con más energías, más generoso y dispuesto a ayudar a los demás, a mejorar sus procesos de trabajo como son el buen juicio, solución de problemas y toma de decisiones. El humorismo espontáneo es algo que trae relajamiento y diversión.

g. Ajustes en el lugar de trabajo :

Se pueden obtener resultados sorprendentes mejorando aspectos del lugar de trabajo: alto nivel de iluminación, música de fondo expansiva, colores y olores positivos y cualquier cosa que de sentido de seguridad y creatividad y haga un ambiente de trabajo más relajado y energizante.

h. Sueño Profundo:

Cualquier día de la semana 25% de las personas que no tienen problema clínico, no durmieron suficiente la noche anterior y no están alerta. investigaciones demuestran que estados de ánimo negativos son consecuencia de la falta de sueño. Es recomendable hacer algo de ejercicio por la noche o tomar una ducha caliente y despertarse todos los días a la misma hora. Dormir más de una hora desconcierta los relojes del organismo y aumenta

las tensiones y el cansancio.

Estudios hechos en la Facultad de Medicina de Harvard indican que cuando se aumenta el nivel de energía y vigilancia, se capacita el cerebro y los sentidos para prestar atención al ambiente. Cuando se está atento, las percepciones y la información que se reciben tienden a ser más precisas, creativas y constructivas que cuando se está tenso y cansado. Los científicos han descubierto que las emociones son una fuente vital de información exacta sobre nuestro carácter, relaciones, crecimiento y éxito.

i. Manejo de la Impulsividad Emocional:

Según Manfred FR Kefs de Vries de Francia, la mayoría de los ejecutivos tienen una capacidad notoriamente subdesarrollada para entender y tratar las emociones.

Cuando se manejan los impulsos se logra una conexión más clara con las verdaderas razones del enojo y se vigila de cerca los niveles de energía y tensión para hacer frente a las dificultades.

Manejar las emociones es una de las claves del conocimiento emocional.

k. Responsabilizarse por sus emociones:

Para unas personas es más difícil dominarse que para otras pero todas pueden ejercer control.

Una triple estrategia para aprender a manejar la energía emocional puede ser como sigue:

- Reconocer las emociones en lugar de negarlas.
- Escuchar la retroinformación que la emoción le da. ¿Cuáles valores están en juego?
- Canalizar la energía hacia una respuesta apropiada.

George Washington, desde temprana edad comprendió que sus frustraciones y su mal humor, podían llegar a tal intensidad que produjeran miedo, más que valor en los demás, y por eso se propuso a aprender a dominar sus emociones, lo que llegó a hacer muy bien. Casi inmediatamente se perdonaba a si mismo y a los demás y tomaba medidas para sanar cualquier herida que hubiese causado.

George Washington copió a mano 110 reglas que definen lo que es carácter y se basan

en preceptos que llevaron a Washington a valorarse a sí mismo y a ser cortés y franco, siempre alerta a las necesidades de los demás. El espíritu de estas reglas se sintetiza en el respeto al prójimo.

2.11. PASOS PARA ADQUIRIR INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Ryback, D. (1998), si una persona está dispuesta a dedicar tiempo y esfuerzo, y está dispuesto a descubrir su yo interior auténtico, entonces puede empezar a adquirir los rasgos del ejecutivo emocionalmente inteligente, lo que lo hará digno de respeto y éxito que se merece. El recomienda 10 pasos.

- a. **Sacar a relucir lo mejor de los demás:** Los ejecutivos libres de juicios de valor miran a cada persona con cortesía y respeto con actitud de interés y apoyo, y aceptan a cada individuo sobre la base de lo que éste ofrece en el presente, no en función de lo que piensan los demás, o lo que puede haber sucedido en el pasado.
- b. **Ser perceptivos:** Ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos. Los ejecutivos emocionalmente inteligentes perciben los sentimientos de los demás con tanta claridad que son capaces de ayudar a todos a comprenderse a sí mismos.
- c. **Ser sinceros y fomentar la honradez genuina:** El tercer rasgo es la sinceridad.

Expresan con honradez sus sentimientos e intenciones. Al ser franco el ejecutivo enuncia los objetivos con claridad y precisión. Los sentimientos espontáneos se expresan con calor y de corazón.

- d. **Asumir la responsabilidad personal:** Se ocupan personalmente de los problemas que corresponden a su nivel de responsabilidad. No delegan ni dejan para más tarde la tarea de afrontarlos. Asumen la responsabilidad por los aspectos del problema aunque sean desfavorables.
- e. **Apoyar la verdad:** Saben aclarar lo oscuro y canalizar lo complejo para obtener soluciones. Saben aplicar números a la sustancia cualitativa y separar los datos de las especulaciones. Exigen datos concretos, apoyando a los que exploran la verdad con detalle.

f. Producir comunicaciones regulares: Los ejecutivos antiguos eran severos y faltos de expresión, pues una manifestación de humanidad se podría interpretar como debilidad. El ejecutivo emocionalmente inteligente, palpita de personalidad vibrante es abierto, directo, anima a los demás a alcanzar niveles elevados de energía y dedicación. Fomenta una personalidad atractiva, cálida y expresiva y consigue que los demás se sientan involucrados y aceptados.

g. Apoyar a los demás y fomentar la lealtad: Una manera de ganar apoyo de los demás es ofrecerlo, pues al ofrecerlo, se recoge apoyo a cambio. Una manera de ofrecerlo es proteger la reputación de los demás contra las habladurías malévolas. La lealtad es un proceso mutuo, cuanto más se da, más se recibe.

h. Ser audaz: Resolver pronto los conflictos. El ejecutivo emocionalmente inteligente aborda cada situación con audacia y no tolera las tonterías. Reacciona ante la calma, intentos de engaño y evasivas. El resultado es la verdad, que se consigue con respeto mutuo, recurriendo a una manifestación de enfrentamiento airado, sólo en los casos excepcionales que lo exigen. El arte de mantener las emociones negativas bajo control durante la crisis, requieren talento especial.

i. Presentar un modelo de Liderazgo Ejecutivo: Estos ejecutivos se sienten involucrados a lo largo del día, y son sensibles de sus propios sentimientos como de los de los demás. A pesar de la intensidad de su personalidad, pueden mantener la calma y equilibrio en su expresión espontánea. Tiene sano su amor propio y se siente competente para superar los desafíos. Diferencia con claridad la necesidad de la codicia. Es más responsable ante sí mismo que ante cualquier persona.

j. Confianza en sí mismo: Animar a los demás a aceptar mayores niveles de riesgo. Participando a fondo en la ayuda a los demás animan a otros a aceptar mayores niveles de riesgo. El ejecutivo anticuado oculta su angustia, pareciendo poco expresivo e inseguro. El ejecutivo del siglo 21 es expresivo y se comunica de manera eficiente.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se hizo en una empresa importadora y distribuidora de artículos para el hogar, procedentes de Estados Unidos, Europa y Asia. Vende al menudeo en sus ocho salas de venta y al por mayor en 50 subdistribuidores en todo el país. Cuenta también con un taller de reparación de artículos para el hogar y tiene un total de 80 empleados.

El problema en esta empresa es que a pesar de tener sistemas de calidad total, magníficas instalaciones, maquinaria y equipo al día en tecnología, tiene una gran necesidad de utilizar mejor a la gente y maximizar el activo humano, tener líderes de calidad, para que la eficiencia ascienda a todo nivel. La ineptitud de las empresas se produce en el momento en que la inteligencia emocional de los gerentes y líderes de las organizaciones, es un ingrediente faltante en la receta de la competitividad, momento en el que se empieza a sentir falta de liderazgo a todo nivel, lo que repercute en el comportamiento de toda la organización, y por ende en los niveles de productividad.

Se puede decir que inteligencia emocional significa poder manejar las emociones de modo tal que se puedan expresar adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces, en busca de una meta común y que sean sensibles a los sentimientos de los demás. En pocas palabras es el uso inteligente de las emociones.

Los Líderes deben de comprender que ya no se produce con productos, sino con el buen uso de la gente. Las reglas del juego están cambiando. La nueva medida asegura que los gerentes tienen suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en un empleo. Ahora se juzga según nuevas normas ¿Cómo se manejan las personas con ellos mismos y con los demás? Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas dicen quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a fracasar. La nueva medida se concentra en cualidades como iniciativa, empatía adaptabilidad y persuasión.

La falta de inteligencia emocional en los ejecutivos de alto nivel trae consecuencias negativas en la empresa como son: carencia de liderazgo, o bien liderazgo deficiente, lo que a la vez repercute en: el bajo rendimiento de los trabajadores, la indiferencia en el trabajo, falta de compromiso hacia la empresa, ausentismo, miedo y ansiedad en el personal, resentimiento, poca creatividad, alta rotación de personal, así como altos costos de selección de personal y de entrenamientos, y otros efectos en la empresa como son: baja productividad a todo nivel, baja rentabilidad de la misma.

El problema de la carencia de inteligencia emocional en los ejecutivos de alto nivel tiene solución. La buena noticia es que la inteligencia emocional se aprende a cualquier edad y se puede continuar desarrollando a medida que se avanza por la vida y se aprende de las propias experiencias. Para adquirir inteligencia emocional es necesario desarrollar aptitudes personales como el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación y aptitudes sociales como la empatía y las habilidades sociales, de las cuales se hace una descripción detallada.

Quienes ya son bastante empáticos no tienen dificultad en aprender a dar críticas constructivas con habilidad, pero quienes se esfuerzan por empatizar, este dominio les exige un esfuerzo prolongado. La aptitud puede continuar creciendo a medida que se adquiere la destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, a conocer los sentimientos y las emociones de los demás, a medida que se motiva y se afina su habilidad empática y social. Sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Es necesario desarrollar estas aptitudes, pues si se ignora el elemento humano, se está destinado a fracasar.

Para solucionar el problema, se sugieren programas de capacitación de inteligencia emocional, los cuales pueden ofrecer un buen comienzo para la práctica. Se presenta una orientación para la capacitación de aptitudes emocionales, así como los beneficios de la inteligencia emocional para el liderazgo. También se desarrollan estrategias para

mejorar el rendimiento individual y colectivo basadas en la inteligencia emocional, y cómo debe ser la delegación con inteligencia emocional. Se exponen los pasos para adquirir inteligencia emocional.

Ante la situación anteriormente expuesta, es necesario dar respuesta a esta problemática, a través de la siguiente interrogante de investigación:

¿Qué impacto tiene la inteligencia emocional de los gerentes de alto nivel en el liderazgo de ellos mismos y de los mandos medios?

3.1. OBJETIVOS

3.1.1. Objetivo General:

-Demostrar a través de pruebas cuantificables que cuando los ejecutivos de alto nivel desarrollan la inteligencia emocional, el liderazgo de ellos mismos y de los mandos medios se modifica y mejora, lo cual afecta los resultados de toda la organización.

3.1.2. Objetivos Específicos:

-Demostrar que la capacitación en inteligencia emocional, mejora el liderazgo de los gerentes de la organización.

-Exponer un perfil ideal del Administrador de Empresas emocionalmente inteligente, que sirva como un modelo para aquellas personas que lean esta tesis.

-Dar a conocer la importancia que tiene la inteligencia emocional, en el éxito profesional de los ejecutivos de alto nivel.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO

a) La inteligencia emocional (variable independiente).

b) Liderazgo (variable dependiente).

3.3. DEFINICION DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición Conceptual:

Inteligencia Emocional: Los psicólogos han aceptado que además de la inteligencia cognitiva (CI) existe otra clase de inteligencia que se conoce como inteligencia emocional, aceptando en todos los casos, que ésta es más importante en el desarrollo humano.

Se puede decir que inteligencia emocional significa poder manejar las emociones de modo que se puedan expresar adecuadamente, permitiendo que las personas trabajen juntas, sin roces, en busca de una meta común y que sean sensibles de los sentimientos de los demás; es decir manejarse bien con uno mismo y con los demás. No significa simplemente ser simpático. En momentos estratégicos puede requerir enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante que se haya estado evitando. (Goleman, 1998).

Liderazgo: Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Es el proceso de influir sobre la conducta de un individuo o un grupo. El liderazgo es la forma que se utiliza para influir, el poder es la capacidad de influencia, es decir, el liderazgo es el ejercicio del poder. Leader es una palabra sajona, en inglés se dice leader, del verbo "to lead," que quiere decir guiar, dirigir.

(Hay Group, Maestría en inteligencia emocional 1999)

3.3.2. Definición Operacional (indicadores):

Inteligencia Emocional: La inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones. La inteligencia emocional se utiliza de forma intrapersonal (ayudándonos a nosotros mismos) e interpersonal (ayudando a los demás).

En ésta tesis se enfocaron entre las aptitudes **personales**, la autorregulación, y entre las **aptitudes sociales**, la empatía y las habilidades sociales, necesarias para desarrollar la inteligencia emocional de los ejecutivos de alto nivel.

Para medir la inteligencia emocional se utilizó el cuadro de CE (Cociente emocional), diseñado por Robert K. Cooper, el cual es estadísticamente confiable y buscó medir la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales.

Indicadores de Inteligencia Emocional:

- Autorregulación
- Empatía
- Habilidades Sociales

Liderazgo: Es lograr que una persona haga lo que se quiere. Cada jefe tiene su propia forma de mandar, algunos gritan, otros amenazan, otros piden, otros suplican. Su forma de mandar es su estilo de liderazgo. El estilo es la manera particular de ejercer el liderazgo. No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes. En ésta tesis se trata sobre el liderazgo emocionalmente inteligente. El liderazgo emocionalmente inteligente se basa en las conexiones mediante empatía, sensibilidad hacia los sentimientos de los demás, comunicación, amabilidad, flexibilidad, delegación, capacidad de escuchar.

Para medir el liderazgo se utilizó el cuestionario estructurado de liderazgo incluido en el cuestionario Siv de valores interpersonales creado por Leonar V. Gordon, el cual ya ha sido utilizado en Estados Unidos, España y algunos países de América Latina. Mediante este test se midió la autoridad, mando y dirección del liderazgo.

Indicadores de Liderazgo:

- Dirección
- Autoridad y mando

3.4. HIPOTESIS GENERAL

H1 Existe una correlación estadísticamente positiva entre la inteligencia emocional de los ejecutivos de alto nivel y el liderazgo de ellos y de los mandos medios.

H0 No existe una correlación estadísticamente positiva entre la inteligencia emocional de los ejecutivos de alto nivel y el liderazgo de ellos y de los mandos medios.

3.5. ALCANCE Y LIMITACIONES

Se hizo el estudio en los gerentes de alto nivel de una empresa importadora y distribuidora de artículos para el hogar de la ciudad capital,

La presente investigación contiene una parte teórica que incluye lo que es la inteligencia emocional, las aptitudes que se necesitan, así como la descripción de los líderes emocionalmente inteligentes y lo que ocasiona en la empresa la falta de éstas aptitudes, y las ventajas que proporciona la inteligencia emocional para el líder.

En la parte práctica, se implementó un curso de inteligencia emocional para los gerentes de alto nivel, y Mandos medios, demostrando la utilidad del uso de inteligencia emocional por los gerentes y se analizó cómo ésta influye en la calidad del liderazgo.

Entre las limitaciones de la presente investigación están:

La bibliografía es limitada en cuanto a inteligencia emocional enfocada a la empresa, pues hay muchos libros que tratan de la inteligencia emocional de la infancia y de filosofía, o enfocados sólo a la psicología, pero pocos de la empresa. Algunos de ellos es necesario conseguirlos en el extranjero. Otra limitación sería el tiempo que se necesita para ver claramente los cambios en los ejecutivos de alto nivel y en el liderazgo de los mandos medios así como los efectos en el resto de la organización.

Aporte:

Se expuso el perfil del Administrador de Empresas con inteligencia emocional para que sirva de modelo a los futuros administradores de empresas, gerentes y profesionales que la lean. Es importante que los futuros gerentes comprendan la importancia de actuar con inteligencia emocional en sus empresas y puedan desenvolverse con mayor eficacia; maximizar el recurso humano, tener mejores relaciones interpersonales, llegar a ser líderes con capacidad de influir en su grupo de trabajo, que verdaderamente contribuyan a lograr los objetivos de la empresa en donde están.

Se sugiere agregar al programa de Recursos humanos el tema de "La Inteligencia Emocional en la Empresa". Esto ayudaría a cambiar las actitudes de gerentes y líderes que hacen daño en las empresas. También se sugiere que los estudiantes reciban un seminario sobre el tema por una persona especializada.

IV. METODO

4.1 SUJETOS

La población de la investigación está constituida por todo el personal de la empresa que se investigó, la cual es de 80 empleados. A partir de ella se calculó el tamaño de la muestra "n", de acuerdo con las características de la población establecida, utilizando un muestreo aleatorio estratificado. La muestra se constituyó de la siguiente manera:

Gerentes de alto nivel: Fueron sujeto de investigación cinco gerentes de alto nivel, éstos son: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Ventas Producto A, Gerente de Ventas Producto B, Gerente de Servicios. A ellos se les pasó un test de inteligencia emocional, llamado cuadro del Cociente emocional, para evaluar la inteligencia emocional de los ejecutivos de alto nivel, así como un test de liderazgo, antes y después de recibir el curso de capacitación de inteligencia emocional.

Mandos medios: Fueron sujeto de investigación, diez personas dentro de los mandos medios: Estos están constituidos por: cuatro jefes de tienda, un jefe de cobros, un jefe de cajas, un jefe de bodegas, un jefe de taller de reparación y dos vendedores. A ellos se les hizo el test de liderazgo antes y después de que recibieran la capacitación de inteligencia emocional.

Niveles operativos: Fueron sujeto de investigación a través de cuestionarios estructurados: ocho vendedores, dos mecánicos, una secretaria, tres bodegueros, cuatro cajeros, dos pilotos repartidores y cobradores.

Con el objetivo de que el estudio brinde la información más cercana a la realidad, y tratando de alcanzar un nivel máximo de confiabilidad, se evaluó a una muestra grande de la población, constiruida por n=35 personas.

4.2. INSTRUMENTOS

Se utilizaron tres instrumentos de medición en la siguiente investigación:

El test de inteligencia Emocional, cuadro de CE, diseñado por Robert K. Cooper. Este instrumento ha sido extensamente investigado, es estadísticamente confiable y se ha probado por normas en una fuerza laboral en los Estados Unidos y el Canadá.

El test de inteligencia emocional se utilizó para medir la inteligencia emocional de los ejecutivos de alto nivel, explorando una muestra de las aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito. Este test se pasó a los gerentes de alto nivel.

El test de inteligencia emocional buscó medir:

La autorregulación, con los test:

- Expresión Emocional
- Elasticidad
- Radio de confianza
- Integridad

La empatía con, los test:

- Conciencia emocional de otros.
- Compasión.

Las habilidades sociales, con los test:

- Descontento Constructivo.
- Poder Personal
- Cociente de Relaciones
- Conexiones Interpersonales

Autorregulación, empatía y habilidades sociales con el test:

- Optimo rendimiento.

A continuación se presenta un cuadro diseñado por Robert Cooper que se utilizó para evaluar los veintiún aspectos de la inteligencia emocional de los cinco gerentes. Se observan los diferentes rangos según la calificación, siendo óptimo el rango de punteo más alto y cautela el más bajo. El rango diestro aún se considera aceptable. El rango vulnerable está debajo de los límites aceptables.

CUADRO DE COCIENTE EMOCIONAL

De Robert Cooper

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. conciencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. conciencia emocional de otros	7. Interacción	8. Creatividad	9. Escucha	10. Conexiones Interpersonales	11. Desconcierto constructivo	12. Corresponsión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Ruido de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud personal	19. Calidad de vida	20. Coherencia de valores	21. Óptimo Rendimiento
OPTIMO	0	0	0	33	27	39	42	30	39	30	38	36	24	33	30	39	27	0	33	21	21
DIESTRO	3	7	3	28	19	27	32	23	33	27	33	32	22	28	25	33	19	9	28	19	19
VULNERABLE	8	4	8	23	15	21	26	18	27	22	26	26	18	22	20	28	15	19	21	16	15
CAUTELA	15	20	14	19	13	15	21	13	24	18	20	21	13	18	16	24	13	31	17	14	13
	16	21	15	18	12	14	20	14	20	17	19	20	12	17	15	23	12	32	16	13	12
	54	51	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98	0	0	0

El test de liderazgo: Está incluido entre el SIV que es el cuestionario de valores interpersonales, creado por Leonard V. Gordon. Esta prueba mide seis valores que pueden ayudar a la predicción o explicación de determinados comportamientos. Gordon se ha fijado medir un tipo específico de valores: Los que inciden de manera preponderante en las relaciones del individuo con sus semejantes y que tienen relevancia en su ajuste personal, social, familiar y profesional.

Los valores incluidos en esta prueba son: estímulo que se refiere al deseo de comprensión y apoyo por parte de los demás, Conformidad: aceptación de las normas socialmente correctas, Reconocimiento: consideración de los propios méritos por parte de los demás. Independencia, capacidad de decidir y actuar según sus propios criterios, Benevolencia, generosidad y ayuda a otras personas, Liderazgo, autoridad y mando sobre los otros. En esta tesis se medirá únicamente el liderazgo.

Proceso seguido en la adaptación española:

Se trató de conseguir un instrumento que pusiera en relieve el liderazgo. Esto era más importante que el mantenimiento de una fidelidad literal al texto de partida y podría ser compatible con resultados diferentes de los obtenidos en la tipificación americana, por tratarse de valores influidos por las condiciones socio culturales. Este cuestionario fue objeto de una atención especial. Hasta cuatro versiones se llevaron a cabo antes de llegar a la redacción definitiva. Dos nuevas versiones fueron ensayadas, modificando la redacción de algunos elementos.

Este test se ha utilizado en Estados Unidos, en España y en otros países de América Latina y se considera dotado de una validez factorial.

Los resultados conseguidos aseguran que el cuestionario constituye un instrumento de medida que responde a los principios elaborados por Gordon: las distribuciones de las escalas se distribuyen con normalidad y los valores estadísticos permiten asegurar su utilidad en las diversas áreas de aplicación e investigación para las que inicialmente fue diseñado.

El test de liderazgo se pasará en los mandos medios.

El test de liderazgo buscará medir:

- Grado en que el líder tiene autoridad sobre otros
- Grado en que el líder tiene mando sobre otros.
- Grado en que el líder dirige a otros.

Cuestionario Estructurado: Este cuestionario se diseñó para realizarlo en el nivel operativo, y está compuesto por quince preguntas de respuesta de selección múltiple, las cuales fueron fáciles de contestar. Se elaboró un cuestionario piloto, para identificar si habían preguntas que no cumplían con el objetivo del requerimiento de la información, y luego se hicieron las modificaciones necesarias, logrando finalmente obtener la validez de éste. Buscó medir la calidad del liderazgo de los mandos medios.

4.3. PROCEDIMIENTO

4.3.1. Se definió la población muestral mediante un muestreo aleatorio estratificado.

- 4.3.2.** Se utilizaron los tres instrumentos antes mencionados para la recopilación de datos sobre la base de los objetivos de la investigación.
- 4.3.3.** Se efectuaron pruebas piloto del cuestionario para establecer si el cuestionario estructurado cumplía con las necesidades de información para el logro de los objetivos o si se requerían modificaciones, en cuyo caso se realizaron las necesarias.
- 4.3.4.** Se efectuó un contacto telefónico inicial para identificar plenamente a los sujetos de los cuestionarios , y se elaboró un listado con citas, para realizar las pruebas .
- 4.3.5.** Se desarrolló el trabajo de campo.
- 4.3.6.** Se codificó y procesó la información.
- 4.3.7.** Se efectuó el análisis y descripción de resultados, al confrontarlos con la teoría en que se sustenta la investigación, y con los objetivos que se fijaron.
- 4.3.8.** Se presentaron conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- 4.3.9.** Descripción de la capacitación:

La capacitación consistió en el aprendizaje y aplicación de las aptitudes emocionales. Entre las aptitudes personales se desarrolló la autorregulación y entre las sociales, la empatía y las habilidades sociales.

La capacitación fue dada por la Licda. Silvia de Ceballos cuyo curriculum se menciona a continuación:

- Psicóloga Industrial de la Universidad Católica de Chile.
- Maestría en Educación de la Universidad de Alabama.
- A nivel Empresarial ha trabajado en el departamento de recursos humanos de Colgate Palmolive y de Alimentos René, Productos Fillers.
- A nivel Educativo ha dado capacitaciones en 30 colegios del país y en organizaciones Internacionales como Save the Children , Red Barna, y Agencia Internacional para el Desarrollo AID.
- En 1993 fundó junto con su esposo su propia organización CONSULTORA S C CEBALLOS en la que representan programas educativos de capacitación en Guatemala y el Salvador.

RESUMEN DE CAPACITACION

La capacitación fue dividida en los tres siguientes módulos que son las destrezas básicas para el desarrollo de la inteligencia emocional:

1. **OPTIMISMO** : Destreza intrapersonal. Es un estilo explicativo que los seres humanos tienen para enfrentar la realidad que a todas las personas les toca vivir, ya sea esta positiva o negativa. El ser humano está acostumbrado muchas veces a recurrir a ideas irracionales generalizando experiencias negativas que han vivido creando en ellos mismos mapas mentales explicativos o paradigmas, que los llevan a estancarse, y dejar de ser creativos, incluso llevándonos a niveles de depresión.

El optimismo enseña a usar más el lóbulo izquierdo, el creativo para enfrentar los problemas de manera proactiva. Enseña la relación real que existe entre el pensamiento y las emociones, eliminando las barreras mentales que estancan y alentando emociones saludables.

Los efectos del manejo de optimismo como destreza lleva a los siguientes efectos : .

Automotivación : como creadores de la propia circunstancia y no como víctimas del medio.

. **Persistencia** : el optimismo conlleva al análisis de propias interpretaciones, buscando alternativas en base de datos realistas.

. **Responsabilidad** : muchas veces no podemos cambiar el medio que nos rodea, pero si podemos hacer cargo del control de los pensamientos para manejar sentimientos más saludables que permiten una salud mental.

. **Iniciativa y Creatividad** : la búsqueda creativa de soluciones o alternativas para las diferentes situaciones del diario vivir.

2. **AUTOESTIMA** : Destreza intrapersonal. El valor que uno mismo se otorga es fundamental para poder lograr el autorespeto , que es a su vez la base del respeto al prójimo.

Pero es importante que tengamos claro que el ser humano no tiene valor por lo que tiene, ni por lo que hace, ni siquiera por lo que es.

. Si valgo por lo que tengo, y lo que tengo lo pierdo, entonces quien soy.

. Si valgo por lo que hago, ej: un buen corredor, y luego ya no puedo, entonces donde está mi valor.

. Si valgo por lo que soy, y dejo de ser algo (bonita, inteligente, fuerte, etc.) donde queda mi valor .

Se tiene que fundamentar el valor como persona en algo que no es tan cambiante.

Del valor radica en que somos únicos e irrepetibles. Eso jamás cambiará.

. **Comunicación Agresiva** : Aquí no se respeta los derechos de los demás. El propósito de este tipo de comunicación no es comunicarse sino defenderse y agredir.

. **Comunicación Asertiva** : se tiene que entender que en la comunicación interpersonal no se es receptor sino perceptor y cuando se entiende esto se comprenderá que hay que ser más responsable al hablar y al escuchar . La Comunicación Asertiva se define como decir lo que pienso, creo y siento de una manera adecuada y oportuna sin lesionar la dignidad del otro.

. **Trabajo en equipo y manejo de conflictos**: diferencia de equipo y grupo. Destrezas de un líder. Valores y principios de un equipo, manejo de conflictos atendiendo a las necesidades de ambas partes para lograr un ganar-ganar ; negociar, colaborar, cooperar, conciliar, etc.

No.	MODULO – 2000	FECHAS Y SESIONES
1	Domina el Optimismo	31 de Julio, y 2,7,16,21, y 23 de Agosto
2	Domina Autoestima	28 de Agosto y 4,6,11, y 13 de Septiembre
3	Domina Comunicación	19,21,26,28, de Septiembre y 3,5, de Octubre

4.4. DISEÑO

La investigación que se realizó es una investigación exploratoria pre-test, post-test, de un solo grupo, de diseño experimental, ya que se hizo una evaluación previa a la capacitación en tres niveles distintos (directivos, mandos medios y operativos), luego se dió la capacitación de inteligencia emocional en los niveles directivos y posteriormente se hicieron de nuevo las evaluaciones en los tres niveles.

01	X	02
Pre-test	Capacitación	Post-test

4.5. METODOLOGIA ESTADISTICA

La tabulación la llevó a cabo el investigador utilizando como herramienta base el programa Excell para simplificar el registro y conteo de la información; realizando cruces de información dependiendo del grupo al que se examinó o entrevistó. Posteriormente se procedió a presentar los resultados , llevando a cabo una relación de porcentajes. Se utilizaron datos que permitieron establecer la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo. Se utilizaron gráficas de barras para graficar los resultados. Además se realizó un análisis de los resultados, asumiendo que otras variables (que no se midieron) se comportaron estables y no influyeron en los resultados de la medición de las variables que se investigaron.

V. RESULTADOS

5.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El cuadro de Robert Cooper presentado en metodología fue transformado a un cuadro presentado en porcentajes para facilitar la interpretación de los resultados del test de inteligencia emocional que incluye 21 diferentes exámenes. Se puede observar que solamente en cuatro exámenes los puntos son negativos, y en todos los demás los puntos son positivos. En este estudio se utilizó el promedio de los 21 aspectos evaluados.

CUADRO DE COCIENTE EMOCIONAL

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. concidencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. concidencia emocional de otros	7. intención	8. Creatividad	9. Elastibilidad	10. Conexiones interpersonales	11. Descorrimiento constructivo	12. Compasión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Radio de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud general	19. Calidad de vida	20. Cociente de relaciones	21. Optimo Rendimiento	Límites de Puntaje
OPTIMO	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100
DIESTRO	4	12	8	87	72	71	78	79	87	90	87	91	94	87	86	87	73	8	81	93	93	88
VULNERABLE	15	27	19	71	60	55	63	61	70	74	68	79	76	68	60	72	67	20	65	78	79	59
CAUTELA	28	39	34	57	46	38	50	45	53	59	50	57	52	54	52	61	46	32	51	66	60	49
	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0

PROMEDIO MINIMO ACEPTABLE

60%

ASPECTOS QUE SE EVALUARON EN EL EXAMEN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Exámenes que miden los indicadores

Promedio mínimo aceptable

	Autorregulación	66
	Empatía	68
	Habilidades Sociales	74
	Empatía, Habilidades Sociales y Autorregulación	78

5.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ANTES DE LA CAPACITACIÓN:

A continuación se presentan los resultados en las dos variables de estudio inteligencia Emocional y liderazgo de cada uno de los cinco ejecutivos de alto nivel que fueron examinados. Estos resultados se presentan tanto antes como después de la capacitación incluyendo un análisis de los indicadores que se midieron. Seguidamente se presentan los resultados de cada ejecutivo de alto nivel, en inteligencia emocional y liderazgo, los resultados de liderazgo de mandos medios (sus seguidores), así como los resultados del cuestionario para nivel operativo en donde expresan su opinión sobre la calidad del liderazgo de los mandos medios. Se presenta en ésta forma para ver el impacto de los ejecutivos de alto nivel en toda la organización.

5.2.1. Gerente General antes de la capacitación:

El Gerente General puntuó 58.9% en el examen de Inteligencia emocional y 70% en el examen de liderazgo antes de la capacitación.

En cuanto al examen de inteligencia Emocional, se observa que 28% de las puntuaciones están dentro del rango óptimo, lo cual es poco para un puesto de Gerencia General. El punteo más alto en éste rango lo obtuvo en intuición, lo cual es indispensable para percibir lo que sucede a su alrededor y para producir ideas creativas. Dentro de éste rango vemos que la calificación más baja es en creatividad con 87%, el límite aceptable es 69%, por lo que se puede decir que la calificación es buena.

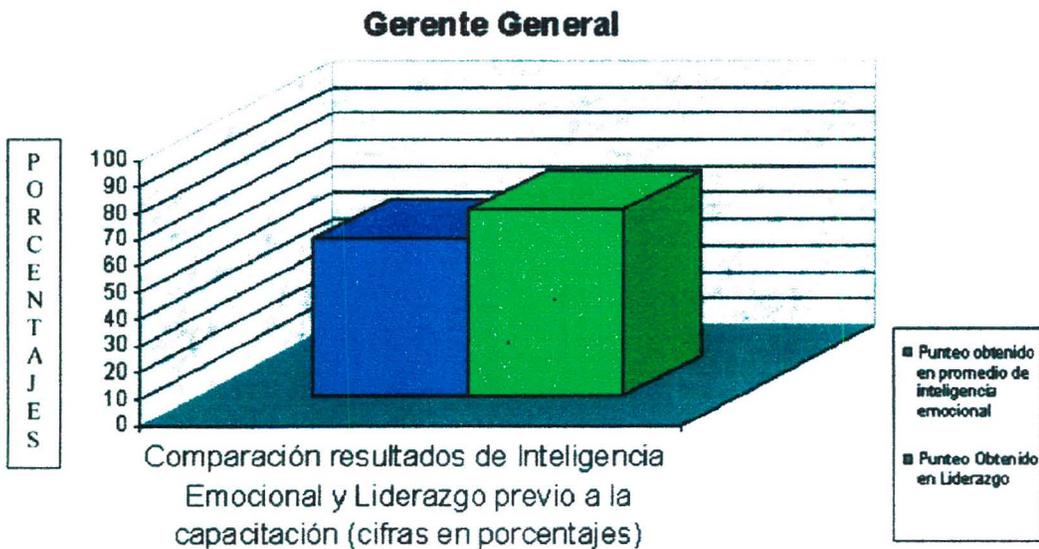
El 22% de los punteos están dentro del rango de diestro. Se observa que entre el 28% óptimo y el 22% diestro, hay un 50% de los punteos dentro del rango aceptable y un cincuenta por debajo, lo que nos hace ver que hay que mejorar varias habilidades que se requieren para desarrollar la inteligencia emocional.

Se observa que 22% de los punteos caen en el rango diestro. El punteo más alto lo obtuvo en óptimo rendimiento con 81%, siendo el mínimo aceptable 78%, por lo que casi está en el límite y para ser Gerencia General debería de estar más alto.

Presiones de trabajo tiene un puntaje algo alto de 21.57%. De 26% para arriba ya es vulnerable, lo cual no es conveniente.

En el rango de vulnerable está el 40% de los puntajes previos a la capacitación. Sucesos de la vida tiene un puntaje muy alto (26%) lo cual no es negativo pues en este test mientras menos puntos mejor. Calidad de vida obtuvo un puntaje muy bajo con un 64%, el mínimo aceptable es de 66%. Es conveniente que el gerente analice el problema y trate de mejorarlo. Compasión con 69 % está 10 puntos por debajo del límite mínimo aceptable. Poder personal con un puntaje de 67% está 6 puntos debajo del mínimo aceptable y en el puesto de gerencia general esto es indispensable. Integridad con 59% está dos puntos por debajo del mínimo aceptable.

En el rango de cautela se encuentra sólo el 10 % de los puntajes, siendo el más bajo Conciencia emocional de sí mismo con 39% y el más alto descontento constructivo con 44%, el cual está 25 puntos por debajo del límite aceptable. En expresión emocional con 41% , está 20 puntos por debajo del límite aceptable.



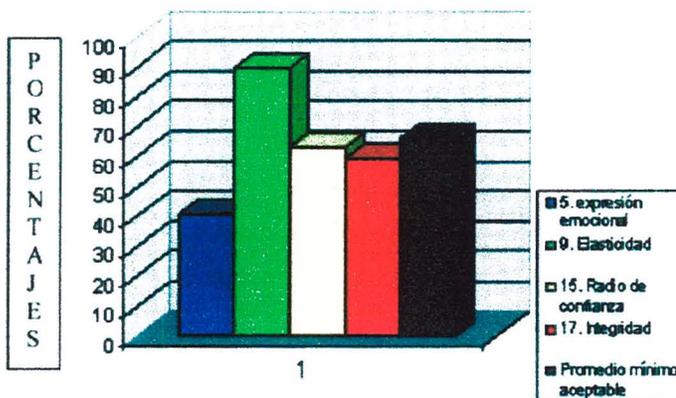
Análisis e Interpretación de los resultados de los indicadores de la variable Inteligencia Emocional:

Indicador: Autorregulación.

En los distintos exámenes que midieron la autorregulación obtuvo un promedio de sólo 63% puntos, siendo el mínimo aceptable 66%, por lo que ésta aptitud debe de mejorar.

GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACION

GERENTE GENERAL

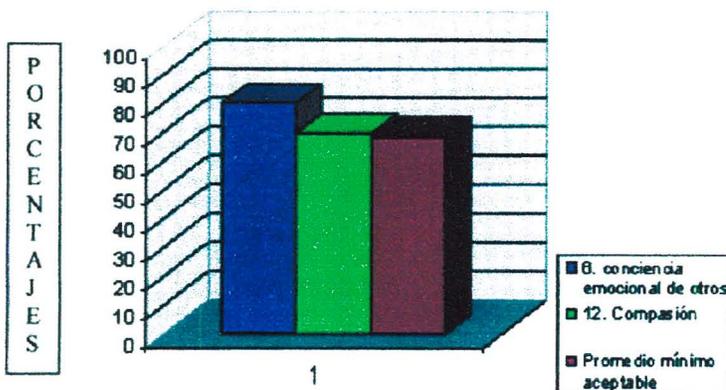


Indicador: Empatía.

En los test que midieron la empatía obtuvo un promedio de 74%, sobrepasando el límite aceptable en seis puntos, lo cual es positivo pero puede mejorar.

GRAFICA INDICADOR: EMPATIA

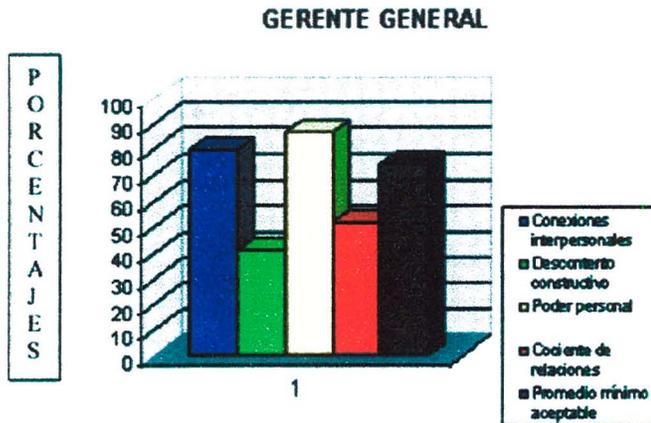
GERENTE GENERAL



Indicador : Habilidades Sociales.

El gerente General obtuvo el 64%, siendo necesario obtener un mínimo de 74%, es decir que necesita 10 puntos para alcanzar el mínimo aceptable, por lo que en la capacitación deberá de poner especial empeño en mejorar las habilidades sociales, tan necesarias en un puesto de tan alto nivel.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



5.2.2. Gerente de Ventas Productos "A" antes de la capacitación:

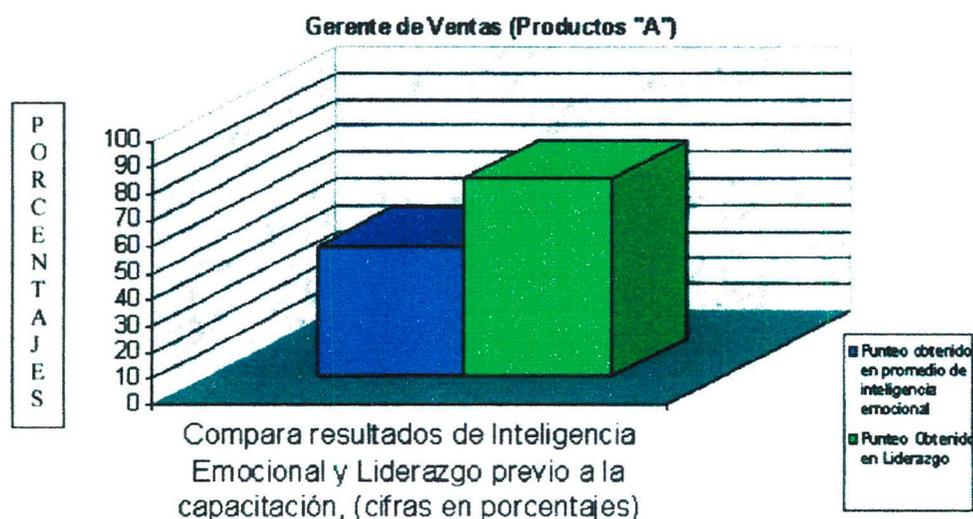
El gerente de ventas obtuvo en liderazgo 75% y en inteligencia Emocional 49.6% ósea 50%. En el examen de inteligencia emocional encontramos que 18% de los puntajes estuvieron dentro del rango de óptimo. La calificación más alta en éste rango fue conciencia emocional de sí mismo con un 88% , lo cual se considera un buen puntaje, pues el mínimo aceptable es un 72%, 16 puntos por debajo. A esta calificación le sigue poder personal con 87 puntos, 14 puntos encima del límite aceptable.

Dentro del rango de diestro se observa la mayoría de las calificaciones con el 33% de los puntajes, siendo perspectiva la calificación más alta con 88%. Presiones de trabajo tiene un puntaje muy alto con 17.65%; en éste rubro los puntos son negativos.

Se encuentra dentro del rango de vulnerable el 27% de las puntuaciones, de las cuales calidad de vida es el más alto con 63% (tres puntos por debajo del mínimo aceptable) y

creatividad el más bajo con 50% (doce puntos abajo del mínimo aceptable). La creatividad es necesaria en cualquier gerente de ventas para encontrar nuevas estrategias de venta y soluciones a los problemas que enfrenta diariamente. Es necesario desarrollar esta habilidad.

El 22% de las puntuaciones están en el rango de cautela, lo cual es muy alto. Se observa que intuición tiene la calificación más alta de éste rango con 45 %, osea 29 puntos por debajo de lo aceptable. Es indispensable el desarrollo de la intuición. El radio de confianza tiene en este rubro la siguiente calificación más baja con 33% y está 36 puntos por debajo del mínimo aceptable. Integridad obtuvo un punteo demasiado bajo con 22%, siendo el mínimo aceptable en éste rubro 61%. El gerente de ventas debe de trabajar hoy más que nunca con mucha integridad, no sólo porque moralmente así debe de ser, sino porque el cliente cada vez exige más calidad en el servicio y en el producto , y en este ambiente globalizado, no queda otra opción.

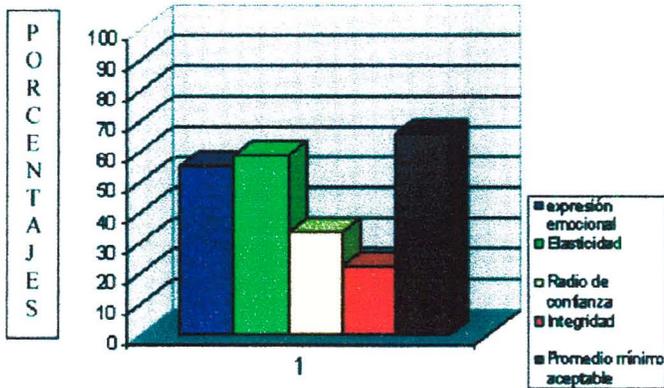


Análisis e Interpretación de los resultados de los indicadores de la variable Inteligencia Emocional

Indicador :Autorregulación.

En esta área obtuvo un punteo de sólo 43% lo cual está 23 puntos por debajo del mínimo aceptable por lo que deberá hacer un esfuerzo en mejorar en esta la autorregulación para hacer una mejor labor como gerente de ventas.

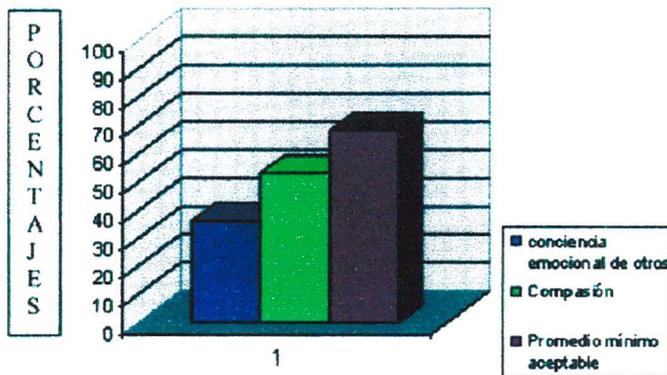
GRAFICA INDICADOR AUTORREGULACION



Indicador: Empatía.

Obtuvo un puntaje de 45%, lo cual está 23 puntos por debajo del promedio mínimo aceptable. Es necesario que mejore las habilidades de empatía no solo para comprender mejor las necesidades del mercado y de la clientela, sino para poder comprender a sus vendedores.

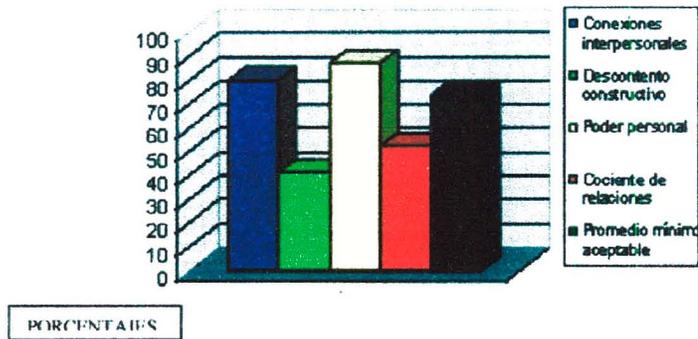
GRAFICA INDICADOR: EMPATIA



Indicador: Habilidades Sociales.

Obtuvo un puntaje algo bajo pues sacó 65% siendo el promedio mínimo aceptable 74%, es decir que por lo menos debe de subir nueve puntos. En el área de ventas es indispensable tener bien desarrolladas éstas habilidades para alcanzar éxito con la clientela y con los subalternos.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



5.2.3. Gerente de Ventas Productos "B" antes de la capacitación :

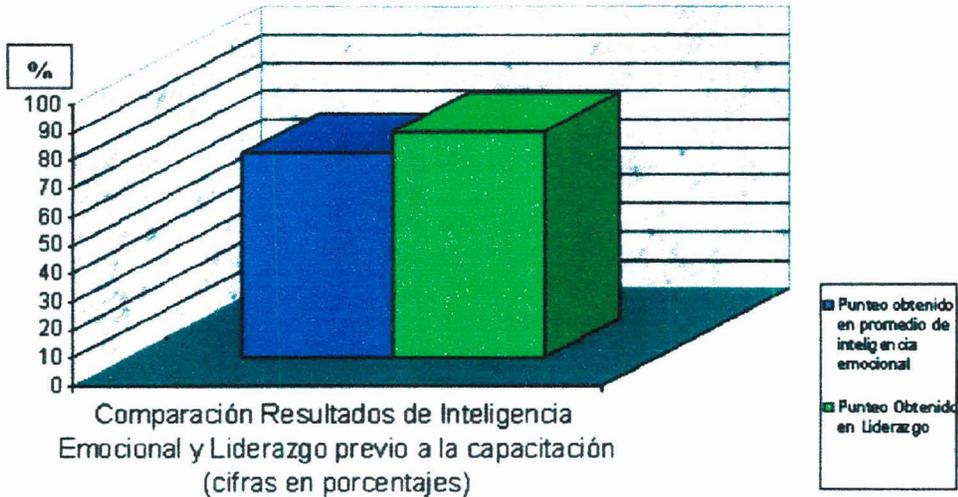
El gerente de ventas productos "B" fue el que obtuvo mejores resultados en el examen de inteligencia emocional antes de la capacitación con un 73%. En liderazgo obtuvo 70%. Se observa que 56% de los resultados en el test de inteligencia emocional están dentro del rango de óptimo, habiendo alcanzado 4 calificaciones con el 100% antes de la capacitación, tres de ellas indicadores que se midieron. El porcentaje más bajo se observa en creatividad con 87% con 25 puntos arriba de lo mínimo aceptable .

Dentro del rango de diestro tiene el 32% de los puntajes. El más alto lo obtiene en óptimo rendimiento con 86%, ocho puntos arriba del mínimo aceptable. El más bajo lo obtuvo en conciencia emocional de otros con 64%.

Solamente un 4% integra el rubro de vulnerable con la calificación de integridad, la cual está cuatro puntos por debajo del límite aceptable.

Dentro del rango de cautela se encuentran tres puntajes , teniendo presiones personales un porcentaje muy bajo pues está 19 puntos arriba del límite aceptable. En este examen los puntajes son negativos.

Gerente de Ventas (Producto "B")

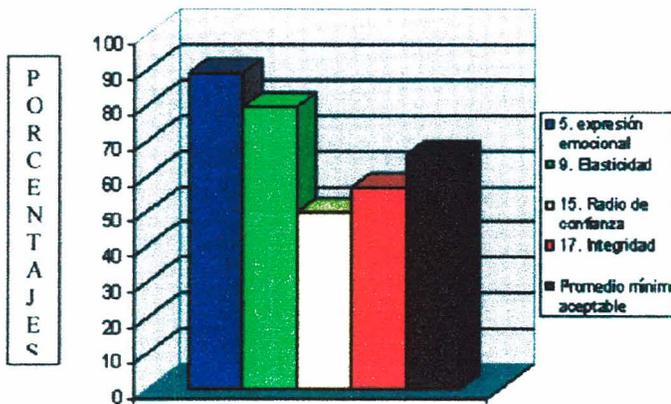


Análisis e Interpretación de los resultados de los indicadores de la variable Inteligencia Emocional:

Indicador: autorregulación

Este punteo es de 69%. Se espera que mejore con la capacitación ya que solamente está tres puntos arriba de límite aceptable.

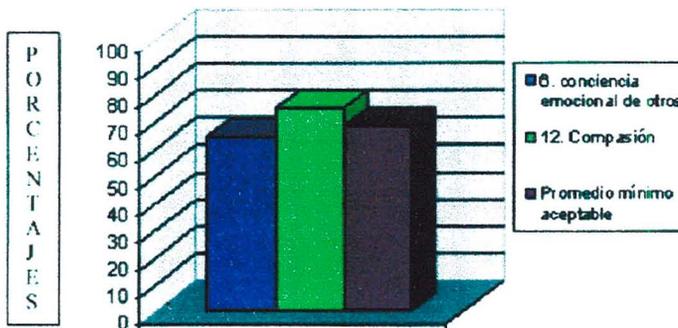
GRAFICA INDICADOR:AUTORREGULACION



Indicador: Empatía

Con un puntaje promedio de 70% antes de la capacitación, solamente está dos puntos arriba del promedio mínimo aceptable. El nivel de empatía debe de ser muy alto en un Gerente de ventas.

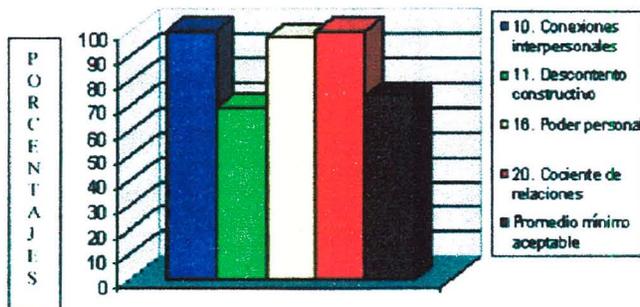
GRAFICA INDICADOR: EMPATIA



Indicador: Habilidades Sociales.

El puntaje en éste indicador fue alto con una calificación de 90%, 26 puntos arriba del promedio mínimo aceptable en éstas habilidades. Es el gerente que más alto puntuó es éstas habilidades antes de la capacitación.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



5.2.4. Gerente de Servicios antes de la capacitación:

El gerente de Servicios obtuvo calificaciones de 60% en liderazgo y 55 % en Inteligencia emocional antes de la capacitación. Como se puede observar en la tabla el porcentaje

obtenido arriba del promedio de 60% son el óptimo y el diestro los cuales suman un 49% que está dentro de lo aceptable y un 51% por debajo de lo aceptable integrado por 39% con punteo vulnerable y 12 % con punteo en cautela. El porcentaje por debajo de lo aceptable es muy alto.

Entre los resultados que se obtuvieron dentro del rango de óptimo, que es sólo un 24% del total de los punteos, el más alto es el de perspectiva con 100%, lo cual es excelente, al que le sigue calidad de vida. La perspectiva es una aptitud importante en un Gerente, en cuanto a determinar la capacidad para ver las proyecciones hacia el futuro.

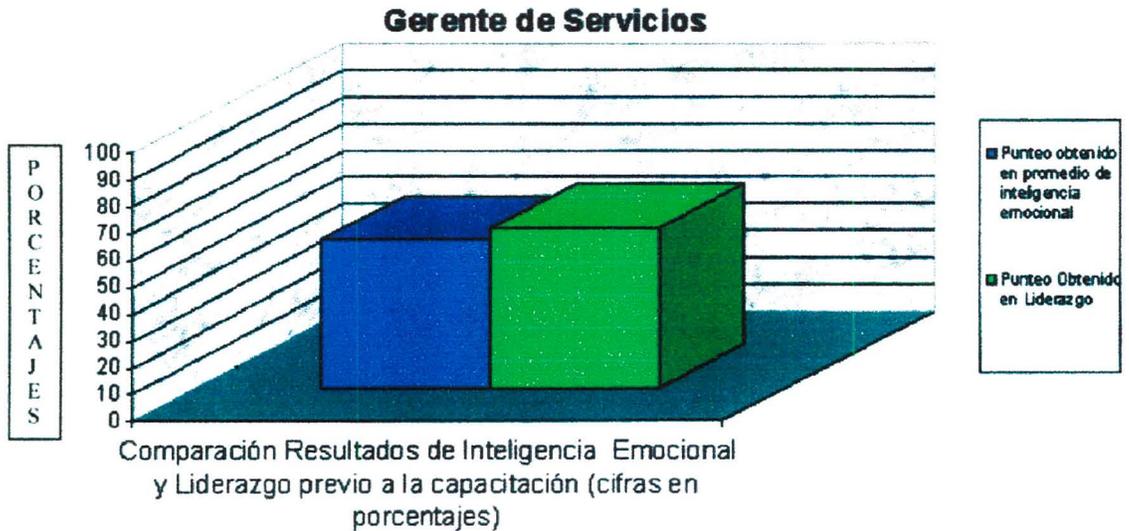
Se observa que en el rango de diestro está 25% de los punteos. La mayor puntuación dentro de éste rango fue la obtenida en el examen de elasticidad con un 72%. El mínimo aceptable en elasticidad es 71%. La elasticidad es indispensable para adaptarse a nuevas situaciones y tomar en cuenta otras alternativas en el momento de tomar decisiones para la solución de problemas. El punteo más bajo fue en presiones de trabajo con un 23.53 %. Este último punteo está cerca del límite (26%) límite para convertirse en vulnerable, lo cual ya no sería aceptable, por lo que debe tratar de subirse.

Se puede observar que 39% de los punteos obtenidos cayeron en el rango de vulnerable, lo cual es un rango por debajo del mínimo aceptable. El examen con los resultados más altos en éste rango fue óptimo rendimiento con un 76%. El mínimo aceptable en óptimo rendimiento es de 78%, por lo que se debería de mejorar en este examen mediante el desarrollo de la empatía, las habilidades sociales y la autorregulación.

La intuición obtuvo el punteo más bajo con 55% dentro de los resultados que cayeron en este rango. La intuición es importante que sea mejorada para percibir la realidad de lo que pasa alrededor y detectar mejor lo que siente y exige la clientela.

Solamente un 12 % de los punteos cayeron en el rango de cautela. En la gráfica antes de la capacitación se observa que el punteo más bajo lo tiene radio de confianza con 43%. El radio de confianza debe de mejorar tanto hacia adentro de la empresa como hacia afuera,

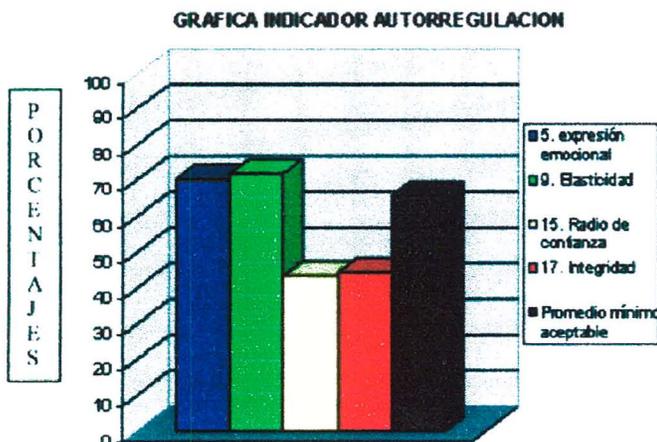
pues esto creó un clima organizacional que no es adecuado y este malestar puede bajar la productividad en el servicio. La compasión es sólo de 58%. Es un área que se deberá trabajar para comprender mejor a los subalternos y poder exigirles de acuerdo a sus capacidades.



Análisis e Interpretación de los resultados de los indicadores de la variable Inteligencia Emocional:

Indicador : Autorregulación.

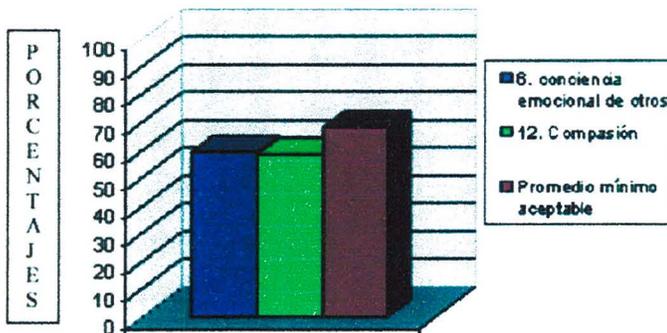
Obtuvo en el promedio una calificación de 57% la cual está nueve puntos por debajo del promedio mínimo aceptable, por lo cual es indispensable que éste gerente trabaje en mejorar sus habilidades de autorregulación.



Indicador: Empatía.

Su promedio de calificación fue de 59 puntos lo cual no alcanza el promedio mínimo aceptable en estas habilidades que es de 68% es decir, que necesita nueve puntos más para alcanzar el mínimo aceptable. Siendo gerente de servicios es necesario que desarrolle esta habilidad y pueda percibir mejor las necesidades de la clientela, también la de sus subalternos para que al ser cubiertas sus necesidades, den un mejor servicio.

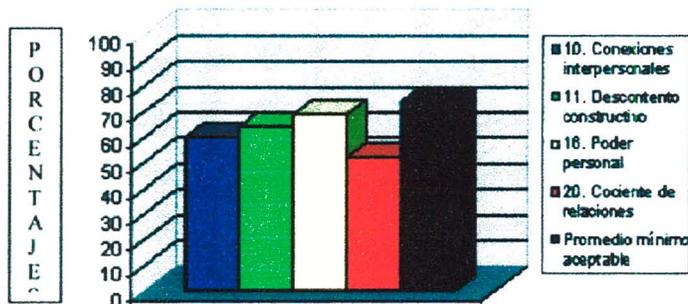
GRAFICA INDICADOR :EMPATIA



Indicador: Habilidades Sociales:

Este puntaje también fue bajo ya que obtuvo solamente 61%, siendo el promedio mínimo aceptable en éstas habilidades 74%, es decir que está 13 puntos por debajo del mínimo.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



5.2.5. Gerente Financiero Antes de la Capacitación:

El Gerente Financiero fue el que obtuvo mejor calificación en liderazgo antes de la capacitación, en relación a los otros gerentes. Sus punteos antes de la capacitación fueron 65% en Inteligencia emocional y 85% en liderazgo.

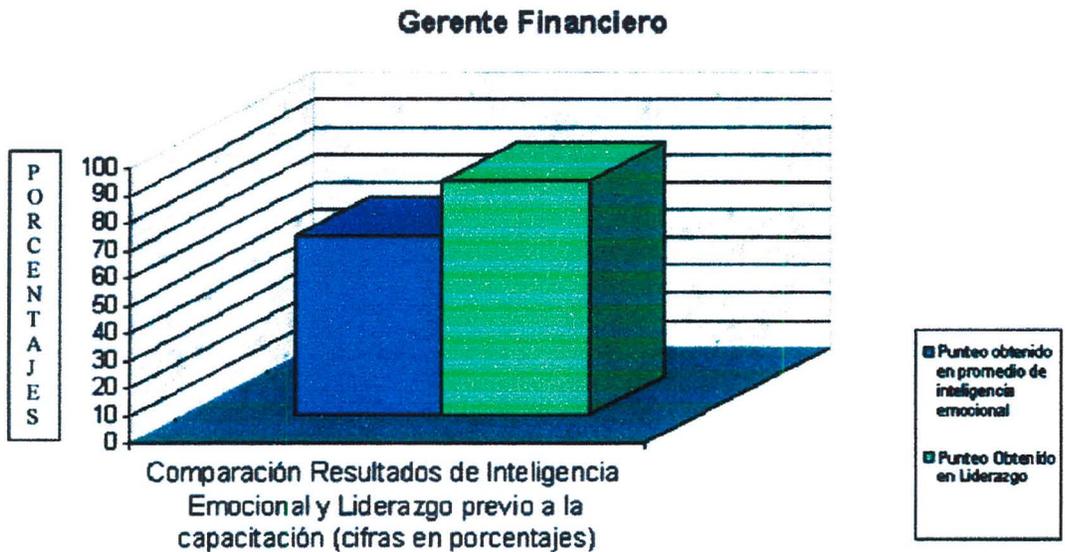
Dentro del rango de óptimo se encuentra el 52% de sus calificaciones en el test de Inteligencia Emocional, lo cual es bastante alto para ser antes de la capacitación. En este rango el punteo más alto lo obtuvo en cociente de relaciones con un 100%, lo cual se considera excelente. Esto demuestra que hay personas que además de manejar los números muy bien, pueden también desarrollar sus relaciones sociales. En poder personal adquirió un 90%, lo cual es muy positivo y en Integridad con 74% obteniendo el nivel más alto en integridad entre todos los gerentes.

Dentro del rango de diestro se incluye el 23 % de los punteos y si se suma el 52% del rango de óptimo con el 23% del rango de diestro obtenemos un 75% de punteos aceptables, lo cual lo coloca en segundo lugar entre los gerentes antes de la capacitación. En este rango su punteo más alto fue Optimo Rendimiento con un 86%, lo que se considera bueno y el punteo más bajo fue de 73% en conciencia emocional de sí mismo que con un 72% es el mínimo aceptable, por lo que debe de mejorar ese punteo para poder desarrollar más la conciencia emocional de otros, pues si no percibe las emociones y sentimientos en sí mismo, no las puede percibir en otros.

Dentro del rango de vulnerable solamente se encuentra el 15 % de los punteos. Conexiones interpersonales alcanzó el punteo más alto con 73%. El mínimo aceptable es un 75%, por lo que debe de mejorar este aspecto, pues debe de estar realmente en conexión con el personal que trabaja con él. No bastan ya solamente las buenas relaciones. Descontento constructivo es el porcentaje más bajo con un 54%. Este porcentaje es muy bajo pues el mínimo aceptable en ésta área es de 69%. El desarrollo de la inteligencia emocional le ayudará a encontrar nuevas soluciones y formas creativas de arreglar los descontentos en forma positiva.

En el rango de Cautela se observa sólo un 10%, lo cual es positivo para ser antes de la capacitación. Su puntaje más bajo es el radio de confianza con 40%. Aunque se dice que los auditores siempre deben de ser desconfiados, desde el punto de vista de la teoría de inteligencia emocional, este puntaje debe de subir por lo menos a un 69% para estar dentro del mínimo aceptable.

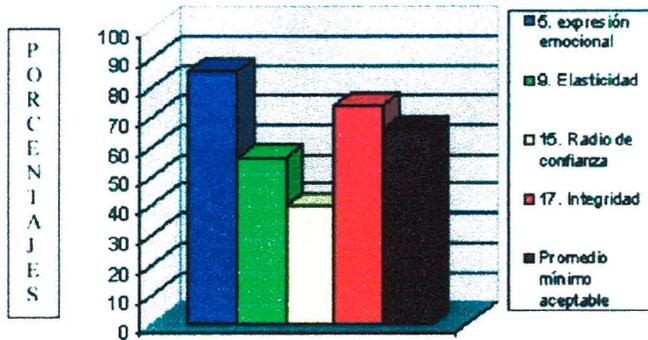
Análisis e Interpretación de los resultados de los indicadores de la variable Inteligencia Emocional:



Indicador: Autorregulación.

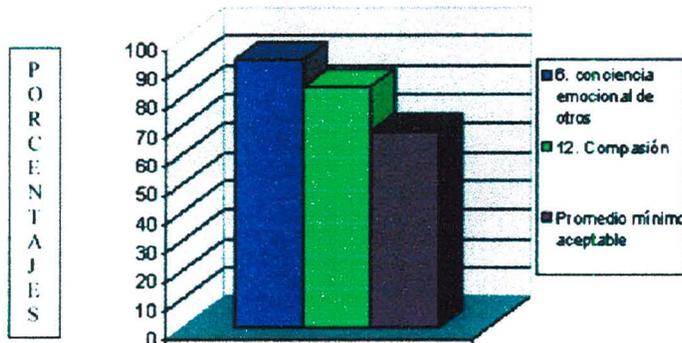
En esta habilidad el gerente financiero obtuvo un puntaje de sólo 64% antes de la capacitación, dos puntos por debajo del límite aceptable. Es necesario que esta habilidad se desarrolle y se mejore.

GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACION



Indicador: Empatía.

En empatía el puntaje promedio fue de 88%, lo cual se considera muy satisfactoria ya que está 20 puntos arriba del mínimo aceptable.

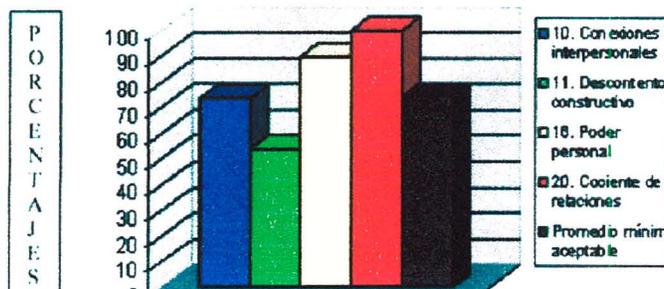


GRAFICA INDICADOR :EMPATIA

Indicador: Habilidades Sociales.

En este rubro el puntaje fue de 79 %, cinco puntos arriba del promedio mínimo aceptable.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN

5.3.1. Gerente General Después de la Capacitación:

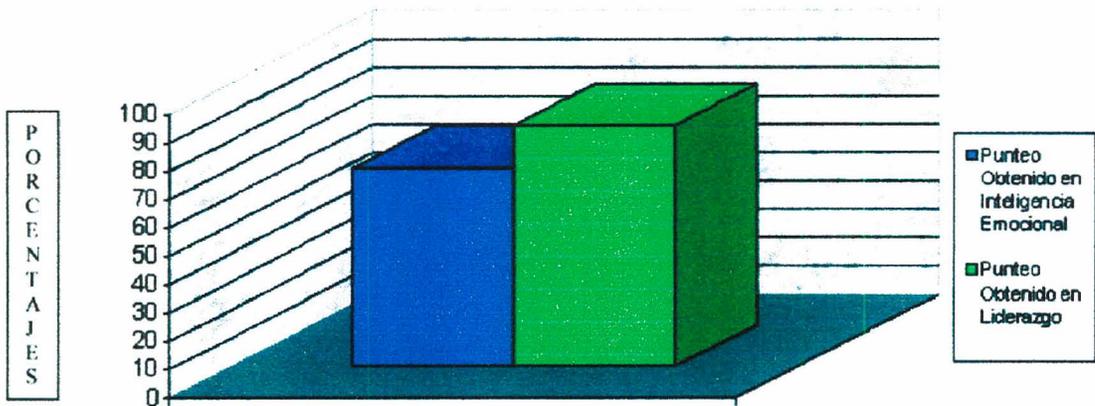
Los resultados del Gerente general fueron muy buenos y hubo cambios positivos en los dos exámenes. En liderazgo puntuó 80 puntos, después de que solo había alcanzado 70 y en inteligencia emocional puntuó 70% después de que sólo tenía 58.9%. Esta vez los puntajes que están dentro del rango óptimo son el 69 % a comparación del 28% antes de la capacitación lo cual indica una mejoría de 146 % la cual se considera muy positiva. En calidad de vida y en perspectiva obtuvo 100% de la calificación mejorando 36 y 25 puntos respectivamente, con la capacitación. En elasticidad obtuvo 98% y en creatividad, 97%. En óptimo rendimiento obtuvo 95%, siendo notoria su actitud en toda la empresa. En expresión emocional su puntaje subió a 74%, mientras que antes estaba en 41%, existiendo una mejora de 80%.

Dentro del rango de diestro encontramos un 22% de los puntajes. En éste el más alto es el cociente de relaciones con un 86% , habiendo una mejoría de 15 puntos, y el más bajo es integridad con un 63%, dos puntos arriba del límite aceptable. Se observa que mejoró en cuatro puntos después de la capacitación.

En el rango de vulnerable ya sólo se encuentra el 6% de los puntajes, en comparación con un 78%, la cual subió en nueve puntos con la capacitación.

El puntaje en radio de confianza es el único que cayó en el rango de cautela con solo 50%, 19 puntos por debajo del mínimo aceptable, el cual se deberá mejorar.

Gerente General

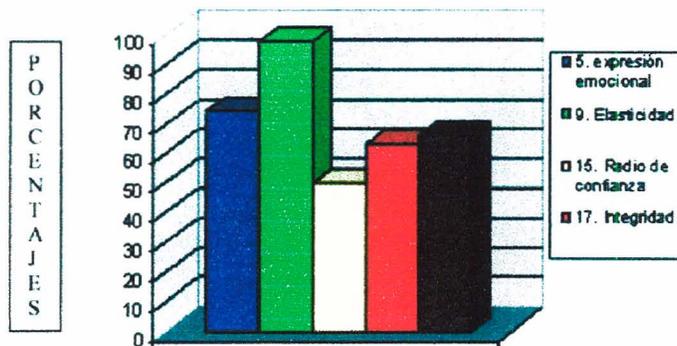


Comparación resultados de Inteligencia Emocional y Liderazgo después de la capacitación (cifras en porcentajes)

Indicador: Autorregulación.

Después de la capacitación obtuvo un puntaje de 71%, es decir que subió ocho puntos, comparado con la puntuación antes de la capacitación.

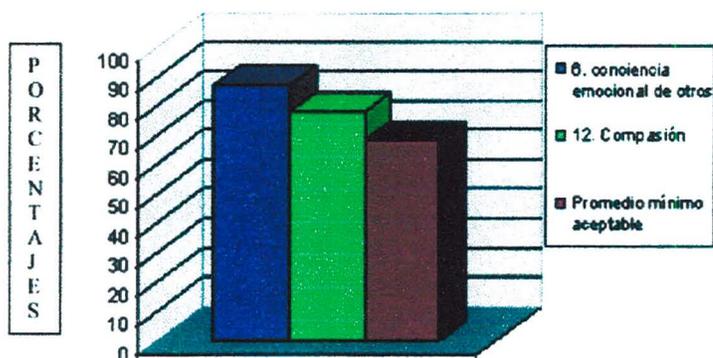
GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACION



Indicador: Empatía.

En empatía subió nueve puntos, comparado con el examen antes de la capacitación pues sacó 83%, lo cual está 15 puntos arriba del mínimo aceptable, por lo que el resultado se considera bueno.

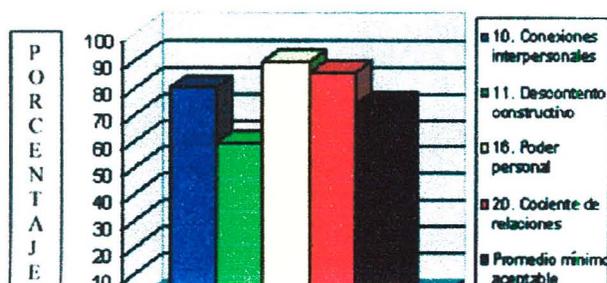
GRAFICA INDICADOR: EMPATIA



Indicador: Habilidades Sociales.

En esta aptitud puntuó algo bajo pues sólo subió cinco puntos con la capacitación y aún está cinco puntos por debajo del mínimo aceptable. Es necesario continuar con la capacitación y hacer esfuerzos por mejorar en esta área.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



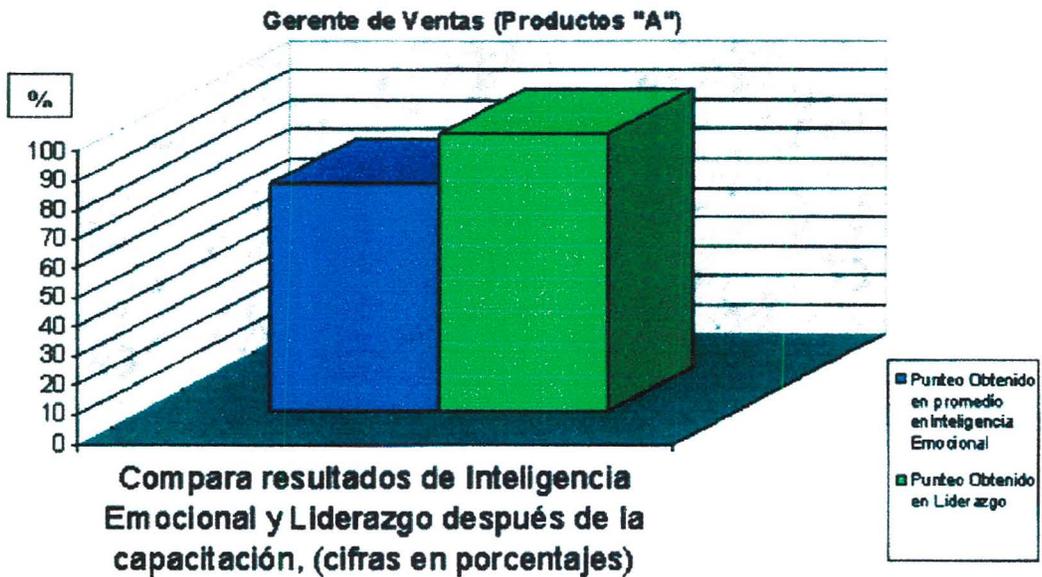
5.3.2. Gerente de Ventas productos "A" Después de la capacitación:

Después de la capacitación los resultados del Gerente de Ventas fueron en Inteligencia Emocional de 78% después de haber puntuado 49.6, osea 50%, se observa una mejoría de 56%, lo cual es bastante satisfactorio. En liderazgo, obtuvo un 75% antes de la capacitación y un 95% después observándose una mejoría del 27%.

Esta vez el gerente de ventas obtuvo el 91% de sus punteos dentro del rango ideal, es decir óptimo, lo cual es muy satisfactorio. Comparado con el 18% que había antes de la capacitación se observa una mejoría de 406%, siendo éste el gerente que más mejoría demostró con la capacitación. Se observa en la gráfica que obtuvo el máximo puntaje del 100% en 12 rubros como son conciencia emocional de sí mismo, expresión emocional, conciencia emocional de otros, creatividad, conexiones interpersonales, descontento constructivo, perspectiva, intuición, poder personal, integridad, calidad de vida y óptimo rendimiento. Esto fue un resultado asombroso para el facilitador de la capacitación.

Dentro del rango de diestro solamente hay dos calificaciones que son compasión con tres puntos arriba del límite aceptable y radio de confianza un punto sobre el límite aceptable. Estas calificaciones deben de ser superadas.

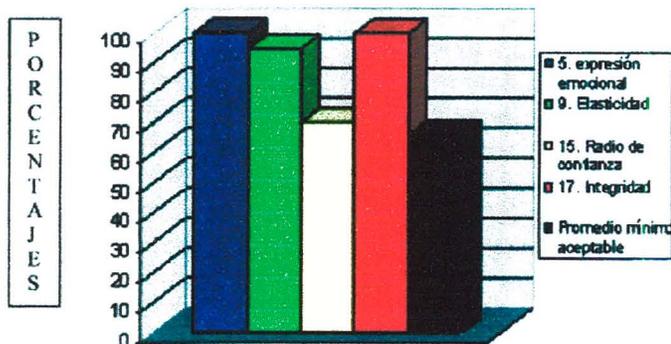
Se observa que ningún puntaje está dentro de los rangos vulnerable y cautela demostrando una buena asimilación de la capacitación.



Indicador: Autorregulación.

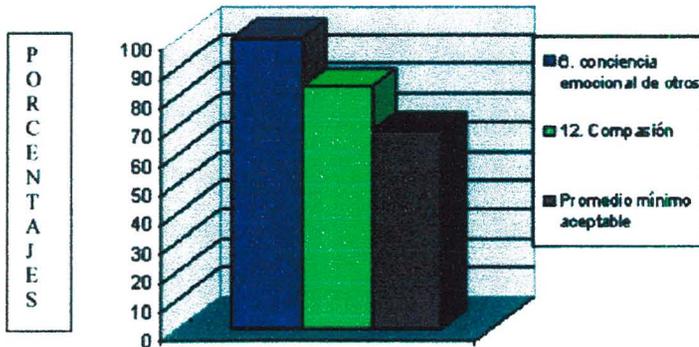
El punteo obtenido después de la capacitación es de 91%, subiendo ocho puntos y presentando una mejoría de 111%, lo cual es notable, pues antes de la capacitación solamente obtuvo 43%. Es obvio que éste gerente puso mucho interés en mejorar.

GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACION

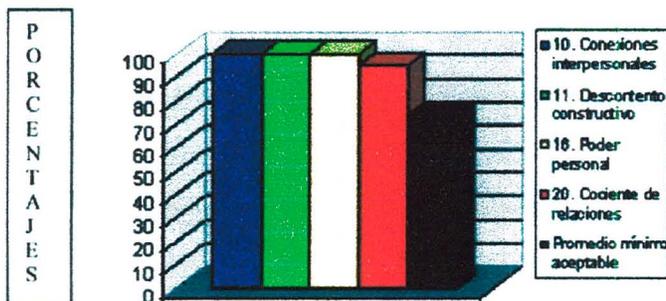


Indicador: Empatía.

Esta vez puntuó 92%, después de haber tenido un 45 %, es decir que se muestra una mejoría de 104%, lo cual es muy satisfactorio.

GRAFICA INDICADOR: EMPATIA**Indicador: Habilidades Sociales:**

En esta área se nota una mejoría de 52.30%, pues ésta vez obtuvo 99%, por lo que el puntaje es excelente.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES**5.3.3. Gerente de Productos "B", después de la Capacitación:**

En liderazgo la mejoría fue de 70% a 95%, es decir de 36%. En el examen de Inteligencia Emocional después de la capacitación encontramos que 98% de los puntajes están dentro

del rango óptimo, colocándolo en primer lugar en relación a los otros gerentes. Es notorio el puntaje de 100% que alcanzó en 15 diferentes exámenes.

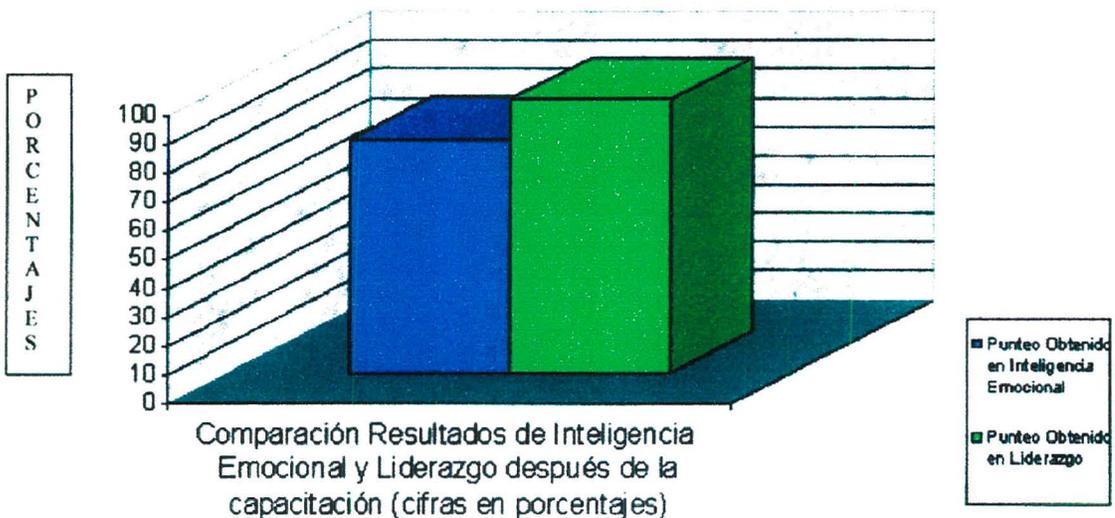
Solamente el 1% de los puntajes está en diestro, que antes estaba en cautela, y este es el examen de presiones personales.

También se tiene el 1 % en el rango de vulnerable. Esto está integrado por el puntaje de sucesos de la vida, el cual antes de la capacitación estaba en cautela.

En este rubro los puntos son negativos y debe de bajar 14 puntos para estar dentro del mínimo aceptable.

Esta vez no se encuentra ningún puntaje en el rango de cautela.

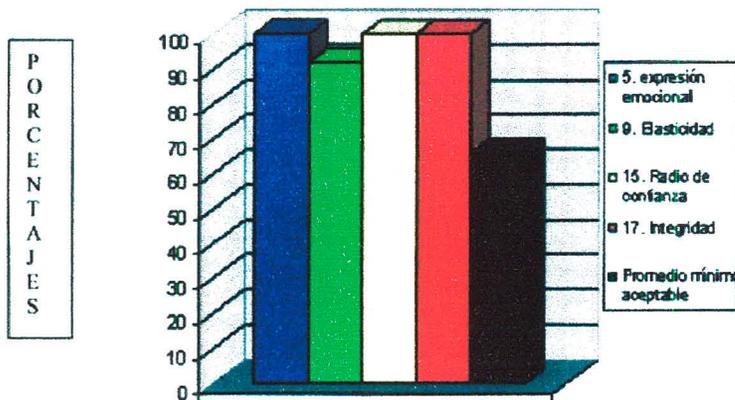
Gerente de Ventas (Producto "B")



Indicador :Autorregulación

En esta aptitud notamos una mejoría de 42 %, logrando subir el puntaje de 69% a 98, lo cual es muy satisfactorio.

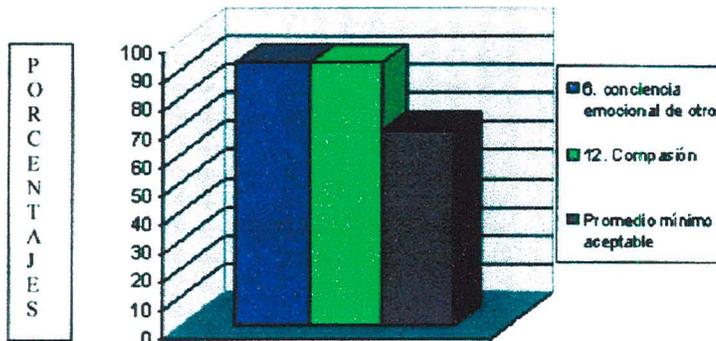
GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACIÓN



Indicador :Empatía.

También en esta aptitud hubo una marcada mejoría de 31%, pues el punteo subió de un promedio de 70% a 92%.

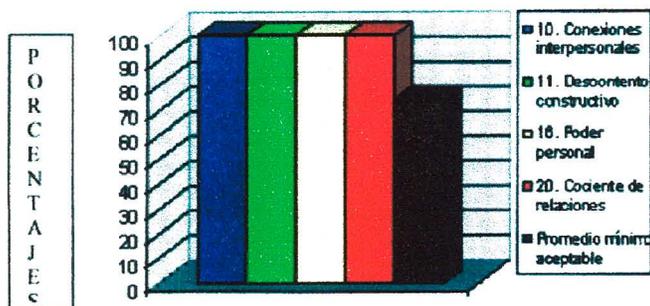
GRAFICA INDICADOR: EMPATIA



Indicador: Habilidades Sociales:

Este punteo después de la capacitación fue excelente con un 100%, observándose una mejoría del 11%. Este gerente también obtuvo el 1er lugar después de la capacitación en las habilidades sociales.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



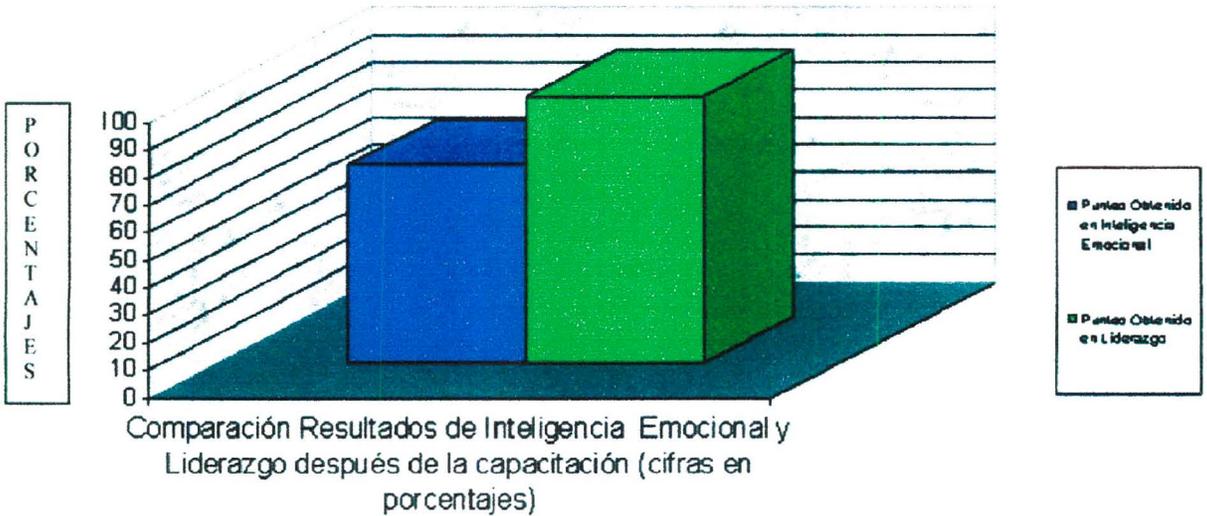
5.3.4. Gerente de Servicios después de la capacitación:

Esta vez el gerente de Servicios obtuvo una gran mejoría pues en Inteligencia emocional subió de 55% a 72% y en Liderazgo de 60% a 97%. La mejoría fue en el primero de 30.90% y en el segundo de 62% en el punteo. Se observa una brusca ascendencia especialmente en el examen de liderazgo. Los punteos que cayeron en el rango óptimo fueron el 82%, a comparación del 24% previo a la capacitación. En cuadro de anexos se puede apreciar que se obtuvo un punteo de 100% tanto en conciencia emocional de sí mismo como en expresión emocional y descontento constructivo, viéndose una mejoría de 67%, 43% y 56% respectivamente. La mayor mejoría fue en la conciencia emocional de sí mismo, la cual es indispensable para tener conciencia emocional de los demás.

Es interesante observar cómo el cociente de relaciones que antes de la capacitación sólo obtuvo 52% y estaba dentro del rango de cautela, ahora alcanzó un 95% dentro del rango óptimo. Dentro del rango de diestro solamente quedó el 6% con el examen de intuición con 82%. Se observa en el rango de vulnerable el 12%. El punteo más alto dentro de éste rango es la compasión con 75% y el más bajo la integridad con 56%. En el área de servicios es indispensable mejorar éste último punteo y procurar de que alcance un 70% por lo menos.

Se observa que un 88% (82% óptimo y 6% diestro) de los punteos están arriba del promedio mínimo aceptable después de la capacitación, mientras que antes sólo el 49% era aceptable (24% óptimo y 25% diestro). Vemos una mejoría de 80% en cuanto a considerar punteo aceptable lo cual es muy satisfactorio para el facilitador que desarrolló la capacitación.

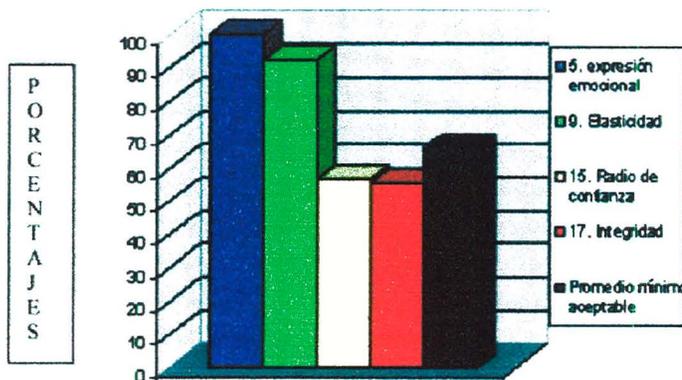
Gerente de Servicios



Indicador: Autorregulación.

Este punteo subió de 57% a 76%, viéndose una mejoría de 33% lo cual es satisfactorio, pues está 10 puntos encima del promedio mínimo aceptable.

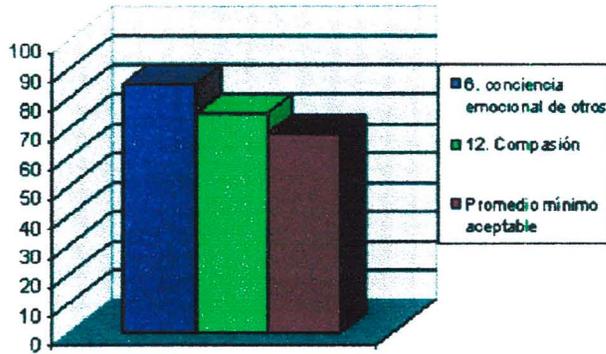
GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACION



Indicador: Empatía.

De un 59% antes de la capacitación mejoró a un 80% después de la capacitación. Es decir que presentó una mejoría de 36%.

GRAFICA INDICADOR: EMPATIA

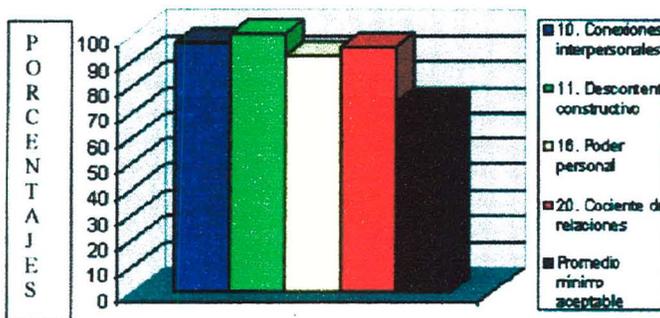


PORCENTAJES

Indicador: Habilidades Sociales.

En éstas aptitudes mejoró notablemente . El porcentaje de su mejoría fue de 57%, habiendo alcanzado un puntaje promedio de 96%.

GRAFICA INDICADOR: HABILIDADES SOCIALES



5.3.5. Gerente Financiero Después de la Capacitación:

Las calificaciones fueron: en inteligencia emocional de 73% antes era de 65% , hubo una mejoría de 11%. En liderazgo el puntaje subió más pues tenía 85% y subió a 95%, con una mejoría de 12%.

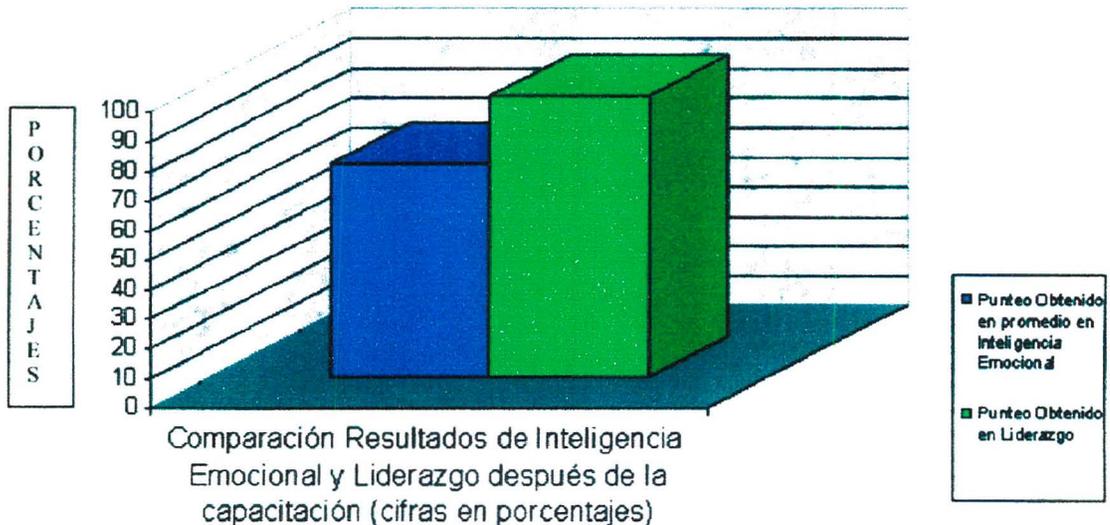
Antes de la capacitación tenía un 75% de puntajes dentro de los rangos aceptables y ahora un 93%, demostrando una mejoría de 24% en cuanto a puntajes aceptables. Después de la capacitación vemos que 67% de las puntuaciones están dentro del rango óptimo, lo cual es

muy satisfactorio. Tres puntuaciones fueron excelentes con 100%. Estas son: Conexiones interpersonales, poder personal y expresión emocional.

En el rango de diestro se encuentra el 26 % de las respuestas siendo el más bajo integridad con un 67%. Es curioso que el punteo en este rubro bajó después de la capacitación. Tal vez fue más honesto al dar sus respuestas. Antes de la capacitación su calificación fue de 74%. El límite aceptable es 61%. Este aspecto de integridad es necesario mejorarlo, es importante en todas las áreas, no sólo en la financiera.

Se observa solamente un 5% de los punteos en el rango vulnerable. El radio de confianza subió a 60% de un 40% antes de la capacitación, lo que significa una mejora de un 50%. El punteo mínimo aceptable en ésta área es de 69%, por lo que se espera se siga trabajando en este aspecto para superar el mínimo aceptable.

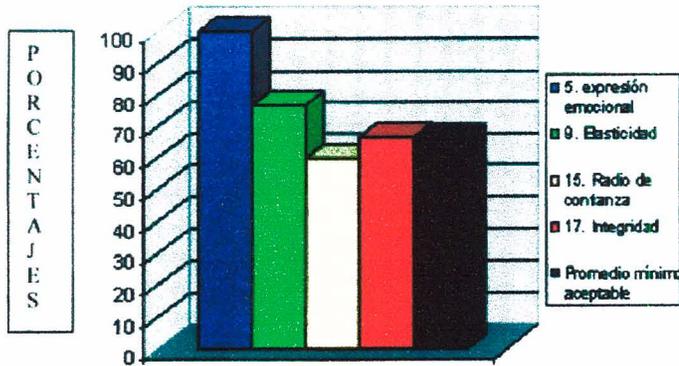
Gerente Financiero



Indicador: Autorregulación.

El progreso en éste aspecto es de 64% antes de la capacitación a 76% después de la capacitación, observándose una mejoría de 19 %.

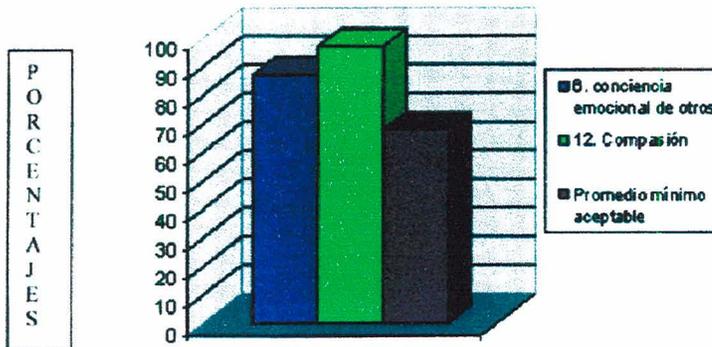
GRAFICA INDICADOR: AUTORREGULACION



Indicador: Empatía.

Este puntaje después de la capacitación subió a 92%, es decir que subió en cuatro puntos, alcanzando un puntaje muy satisfactorio.

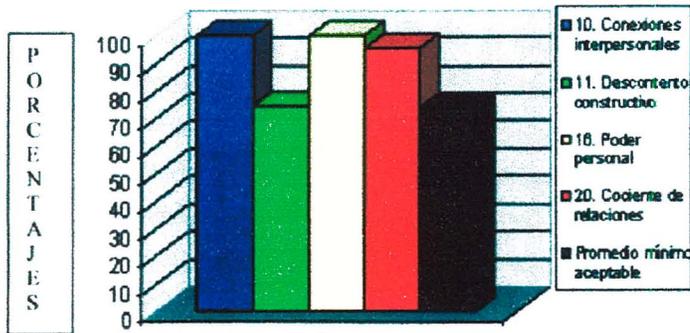
GRAFICA INDICADOR: EMPATIA



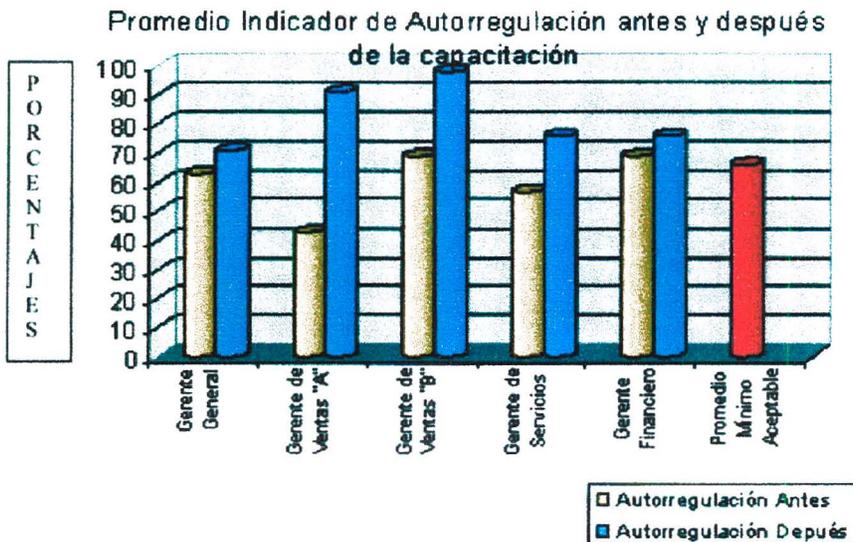
Indicador: Habilidades Sociales.

Se observó una mejoría de 16%, pues después de obtener 79%, llegó a puntuar 92%, 18 puntos arriba del promedio mínimo aceptable en éstas habilidades.

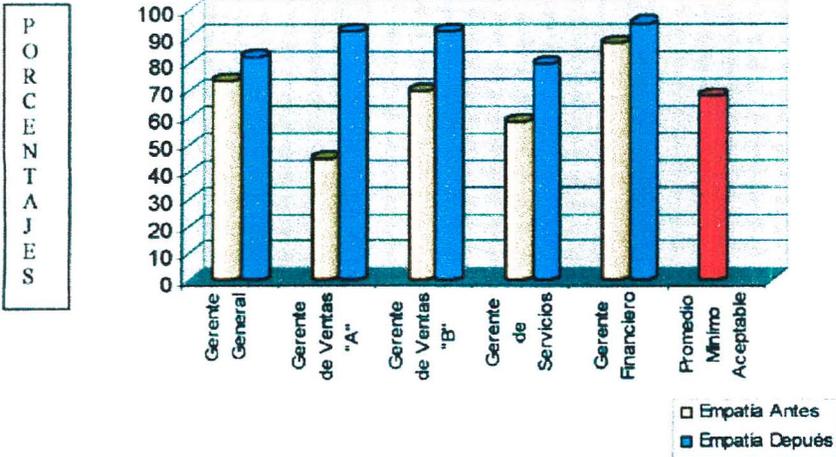
GRAFICA INDICADOR HABILIDADES SOCIALES



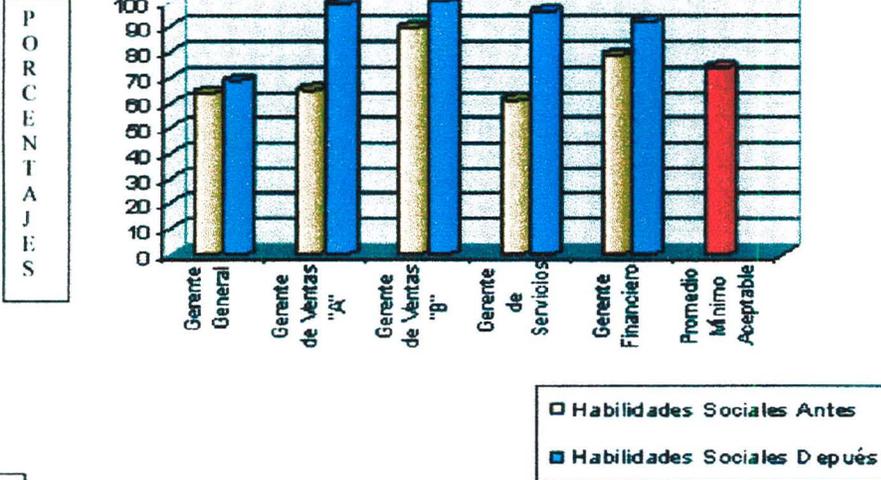
5.4. COMPARACION DE PROMEDIOS DE LOS INDICADORES DE LOS CINCO GERENTES DE ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACION



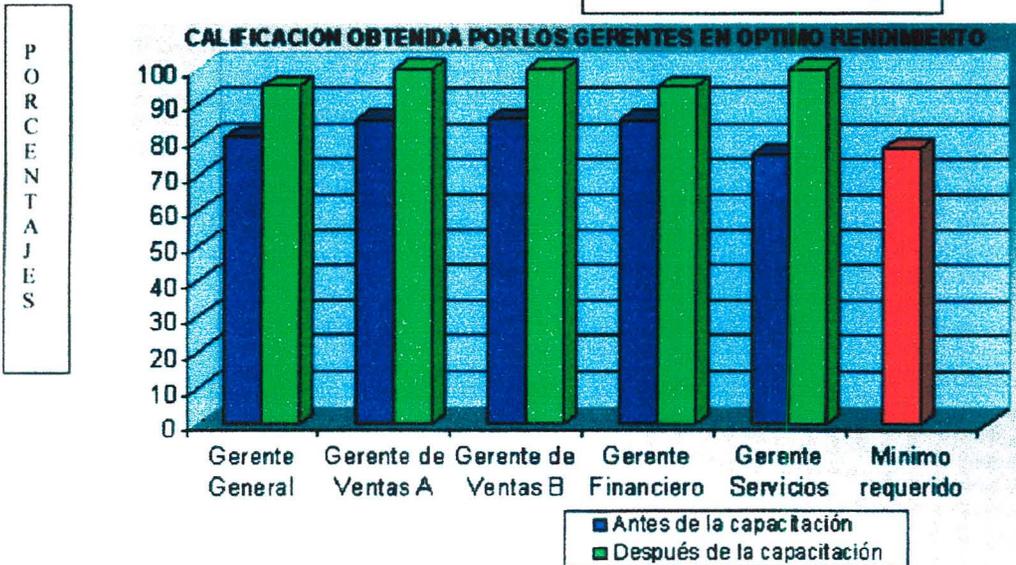
Promedio Indicador de Empatía antes y después de la capacitación



Promedio Indicador de Habilidades Sociales antes y después de la capacitación

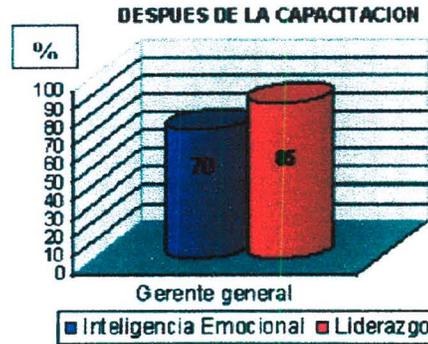
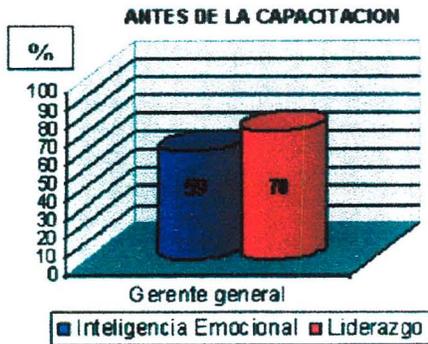


CALIFICACION OBTENIDA POR LOS GERENTES EN OPTIMO RENDIMIENTO



5.5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS ANTES Y DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN EN LOS DOS NIVELES.

GERENTE GENERAL

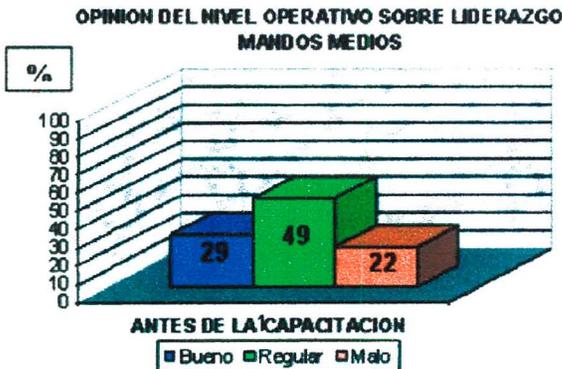


Mejora en: Inteligencia Emocional 19%

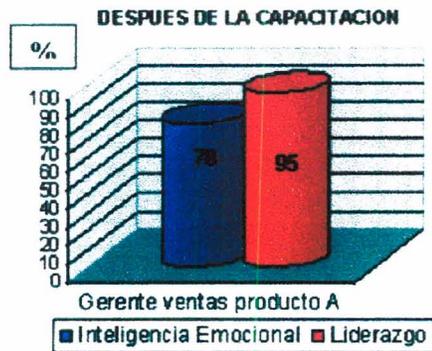
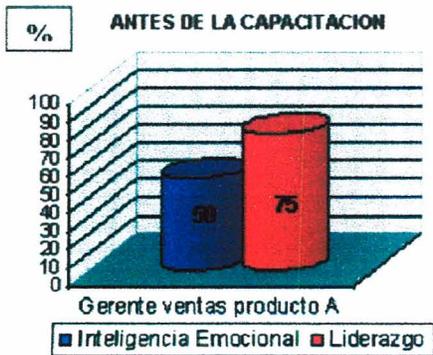
Mejora en: Liderazgo 21%



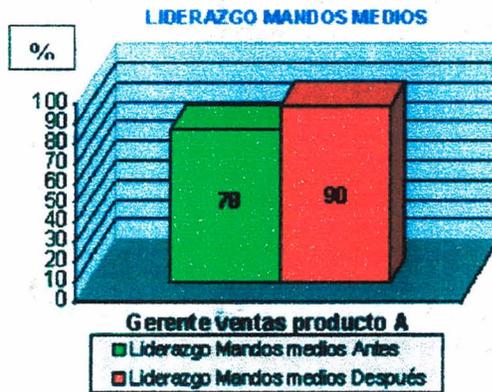
Mejora en: Liderazgo Mandos Medios 220%



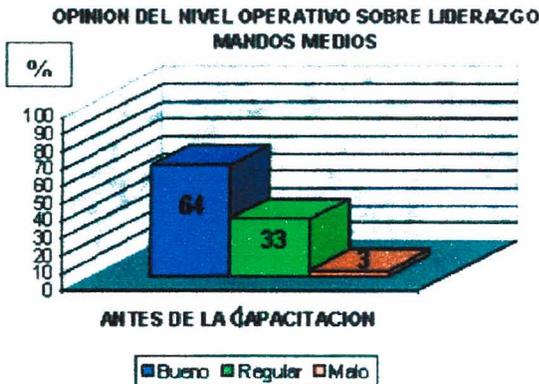
GERENTE DE VENTAS PRODUCTO A



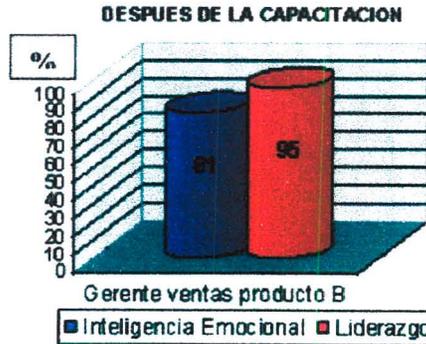
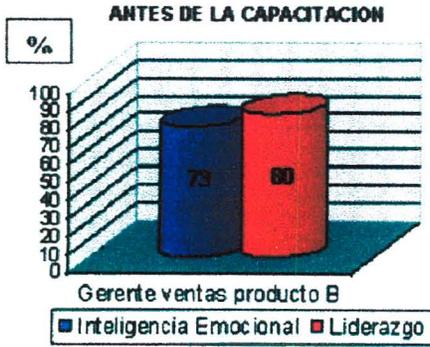
Mejora en: inteligencia emocional 56%
Mejora en: Liderazgo 27%



Mejora en: Liderazgo 15%

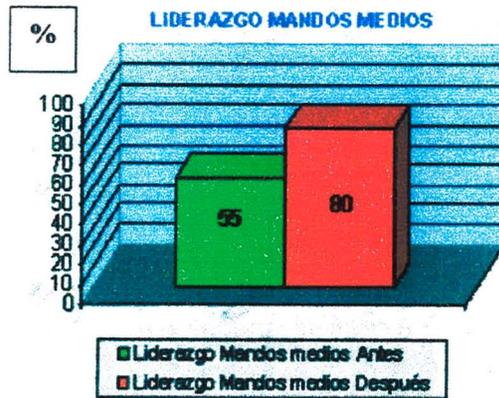


GERENTE DE VENTAS PRODUCTO B



Mejora en: inteligencia emocional 11%

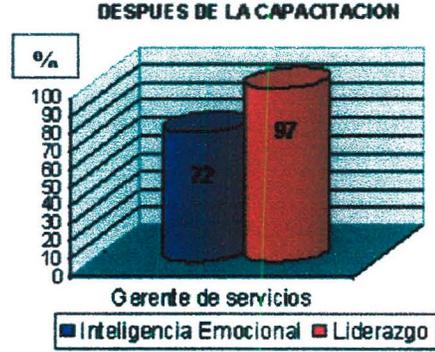
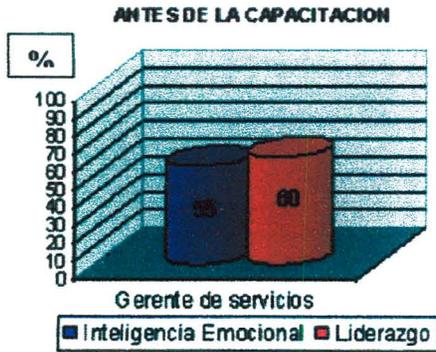
Mejora en: liderazgo 19%



Mejora en: Liderazgo mandos medios 45%

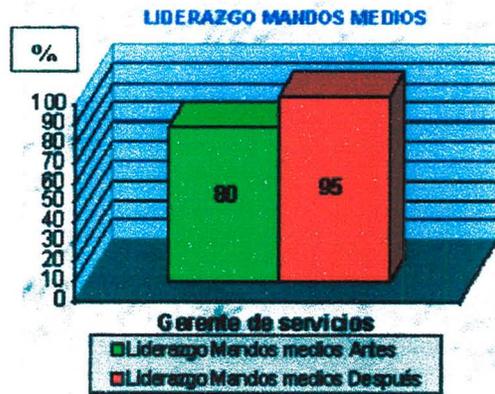


GERENTE DE SERVICIOS



Mejora en: inteligencia emocional 31%

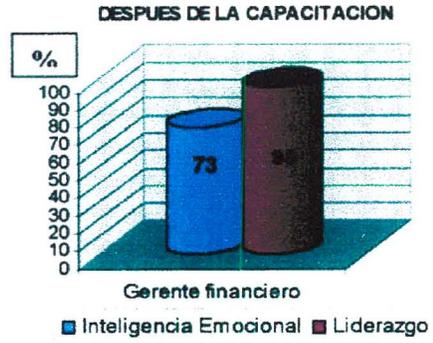
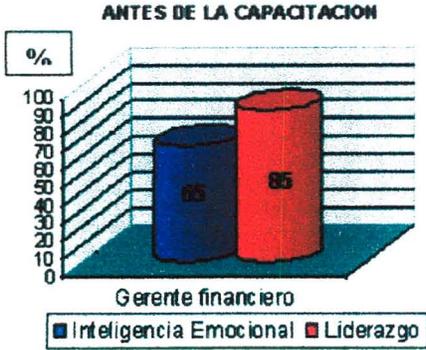
Mejora en : liderazgo 62%



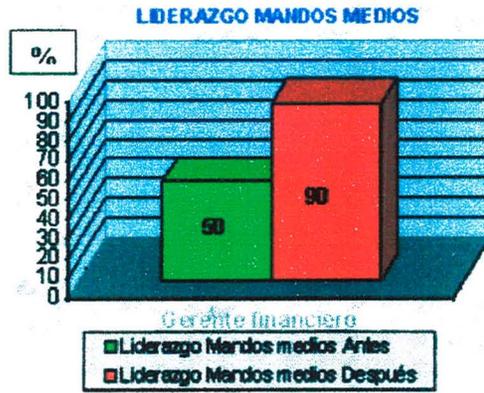
Mejora en: liderazgo mandos medios 19%



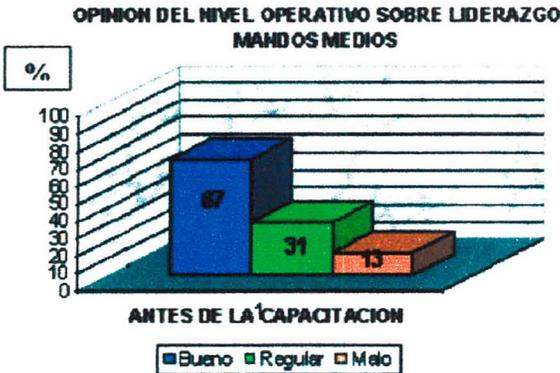
GERENTE FINANCIERO

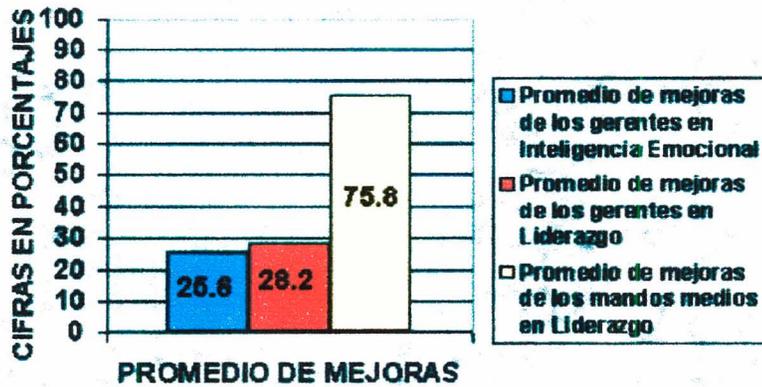


Mejora en: inteligencia emocional 11%
Mejora en: liderazgo 12%



Mejora en: liderazgo en mandos medios 80%





Como se puede observar en la gráfica de promedios de mejoras en inteligencia emocional de los cinco gerentes es de 25.6%, es decir, 26% aproximadamente y en liderazgo de 28%. Ambas mejoras se consideran muy satisfactorias.

Asimismo se observa un alto promedio de la mejoría de mandos medios con 76% aproximadamente, lo cual es sorprendente. El promedio de mejoría en liderazgo de mandos medios fue mucho mayor que el que se observó en los ejecutivos de alto nivel.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de analizar los resultados presentados anteriormente se puede observar que se comprueba lo expuesto en el marco teórico en cuanto a que la inteligencia emocional se mejora con capacitación, y que esto puede suceder a cualquier edad, debido a que éste tipo de inteligencia no es un factor congénito. Los gerentes que se examinaron y recibieron capacitación tienen diversas edades entre 32 y 56 años, y todos aprendieron y mejoraron su cociente emocional.

Las gráficas de antes y después de la capacitación también demuestran que con mayor inteligencia emocional, la calidad del liderazgo mejora, es decir que se logra practicar un liderazgo emocionalmente inteligente. Con ésto se comprueba la hipótesis alterna de esta tesis, que dice que si existe una correlación estadísticamente positiva entre la inteligencia emocional de los ejecutivos de alto nivel y el liderazgo de ellos y de los mandos medios.

Adicionalmente, se pudo observar que los beneficios producidos por el mejoramiento de la inteligencia emocional que se mencionaron en el Marco Teórico, se lograron en la práctica, después de la capacitación.

Con capacitación en habilidades de comunicación, también mejoraron las habilidades sociales en todos los gerentes. Después de la capacitación, los problemas de comunicación que antes existían con los subalternos de los gerentes de alto nivel y de los mandos medios, casi desaparecieron. Los subalternos se sintieron en general más seguros, pues sintieron que los entendían a fondo y no se sintieron solos a la hora de asumir riesgos y cometer errores.

En el momento de presentarse problemas o exceso de trabajo en general, los gerentes y jefes de mandos medios pudieron controlarse y autorregularse mucho mejor. Incluso los de carácter más difícil pensaban antes de hablar y se eliminaron

las ofensas y las humillaciones en los momentos de mayor tensión a los subalternos, mejorando el trato en general en todos los niveles.

Los gerentes que antes eran impacientes y poco explicativos se mostraron más pacientes y tomaban su tiempo para asegurarse de que los subalternos les habían comprendido. Utilizaron con mayor frecuencia el estímulo positivo en horas de trabajo, lo que motivó mucho a sus subalternos.

La actitud fría y distante de algunos gerentes cambió por una actitud más amable y abierta y comprensiva.

El conocimiento de sí mismo de los líderes, amplió sus percepciones y mejoró el desempeño de ellos mismos y del equipo. Cada individuo aplicó sus características más fuertes para sacarles mejor partido. Hubo comentarios entre el personal, expresando el asombro de lo poco que realmente se conocían a ellos mismos y cómo otras personas los percibían tan diferentes de cómo ellos se sentían en realidad. Esto sucede por la falta de conciencia emocional de uno mismo y de los demás, que muchas veces se tiene.

También aprendieron a conocer sus propios sentimientos, a ser más sensibles y así poder comprender los sentimientos de los demás, mejorando así su aptitud de empatía. Gerentes como el de Servicios, que antes eran cerrados y no salían de su punto de vista, empezaron practicar la empatía y a utilizar la intuición como una herramienta adicional a la hora de tomar decisiones

Después de la capacitación se observaron varios incidentes en que algunos gerentes mostraron una notoria mejoría en cuanto a su escrupulosidad, pues admitieron sus errores en público y aceptaron su responsabilidad.

El personal en general aprendió a enfocar las cosas positivas de los demás y a dejar por un lado la crítica destructiva que tanto daño hace al ambiente organizacional.

Se observó que las relaciones humanas mejoraron en todos los niveles. El personal en general se mostró más positivo con mayor iniciativa, dedicación y creatividad para resolver problemas.

El personal que estaba brindando un servicio al cliente, mostró mayor empatía, poniéndose en lugar del cliente. El personal de ventas actuó más abierto, más amable, más considerado y más eficiente a la hora de atenderle. Durante el poco tiempo que ha transcurrido después de la capacitación se observó una mejoría significativa con relación a las ventas del mes anterior.

Hubo varios comentarios por parte de la clientela acerca de que el personal era amable y eficiente. Anteriormente sólo se escuchaban quejas, pero nunca este tipo de comentarios, aunque ya habían recibido cursos de servicio al cliente, como el de Service First, constituido por un juego de video cassettes del " Service Quality Institute," libros y pruebas.

El cambio en el personal fue gradual a medida que avanzó la capacitación. No se observó una resistencia al cambio ya que este se fue dando por propio convencimiento y con verdadera motivación en los distintos niveles.

Se notó la diferencia de actitudes entre el personal capacitado y el no capacitado. Incluso entre el personal capacitado, varios empleados prestaron sus libros de la capacitación por iniciativa propia, al personal que no había asistido a la capacitación y les explicaron cosas que para ellos habían resultado de gran interés y que sabían que sería para ellos de gran utilidad.

Se observó una notoria disminución de absentismo entre el personal capacitado. El personal capacitado no ha faltado ni una vez en cuatro semanas. Se espera que esta ventaja de la inteligencia emocional, continúe así durante todo el año.

En los resultados obtenidos en la capacitación se vió una mejoría promedio en los Ejecutivos de alto nivel en Inteligencia Emocional de 25.80% y en Liderazgo de 28.20 % . Así mismo, en El liderazgo de los mandos medios hubo una mejoría del 75.8% promedio. Para lo corta que fue la capacitación se consideran los resultados sorprendentes, no solo los resultados numéricos, sino que los resultados en el aspecto humano y productivo.

En conclusión, aunque inicialmente se esperaba obtener buenos resultados con la capacitación, la respuesta fue muy superior a las expectativas, habiéndose visto grandes cambios en la calidad del liderazgo a todos los niveles, así como en la productividad y en las diferentes manifestaciones de las aptitudes personales y sociales. Estas manifestaciones son, entre otras, autoconocimiento, autorregulación, autoestima, motivación, empatía y habilidades sociales. Por todo lo anterior, la actividad de capacitación que se llevó a cabo puede considerarse muy exitosa.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones:

1. Al aumentar la inteligencia emocional de los gerentes de la empresa de estudio, mediante la capacitación, mejora también la calidad del liderazgo de los mismos, así como la de los mandos medios.
2. El coeficiente emocional no depende del nivel de Educación Universitaria que la persona tenga, pues se observó en el estudio de investigación que el gerente que puntuó más alto, tanto antes como después de la capacitación, tiene menos estudios superiores que algunos gerentes que puntuaron menos que él.
3. La inteligencia emocional se puede desarrollar a cualquier edad. Cualquier persona que tenga el deseo de desarrollar su inteligencia emocional puede hacerlo con capacitación o con lecturas sobre el tema, con un profundo conocimiento del mismo y con el firme deseo del cambio.
4. Para que la capacitación en inteligencia emocional de los gerentes tenga éxito, es requisito indispensable la disposición a ser capacitado en el tema, ya que sin la voluntad de la persona y sin el deseo personal de cambio es imposible obtener resultados positivos.
5. El desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes de una empresa brinda muchos beneficios como son:
 - a) Conocimiento de los propios sentimientos.
 - b) Control de las emociones negativas.
 - c) Descubrimiento de las propias aptitudes y puesta en práctica.
 - d) Reducción del estrés y la frustración.
 - e) Desarrollo de habilidades de dirección superiores.

- f) Reducción del absentismo.
 - g) Creación de un ambiente organizacional positivo.
 - h) Logro de mejores canales de comunicación con sus subalternos.
 - i) Reducción de los conflictos.
 - j) Aumento de la productividad
6. El gerente emocionalmente inteligente sabe expresar lo que percibe. Hace que los miembros de su personal se sientan valorados y apoyados a nivel individual y colectivo. El desarrollo de Inteligencia Emocional en el líder facilita el trabajo en equipo.
7. Al aplicar el Liderazgo Emocionalmente inteligente aumenta la productividad de la empresa, al haber observado mayor eficiencia y menor ausentismo en el personal de los distintos niveles.
8. Las emociones son fuente importante de motivación, poder personal innovación e influencia.

7.2. Recomendaciones:

1. A las universidades del país, incluir el tema de "Inteligencia Emocional en la Empresa" dentro del programa del curso de "Recursos Humanos", en el pensum de Administración de Empresas. Esto permitirá a los futuros Administradores de Empresas tener mejores relaciones interpersonales y llegar a ser líderes con capacidad de influir en su grupo de trabajo, que verdaderamente logren alcanzar los objetivos de su organización y que puedan alcanzar una mayor productividad en la empresa.
2. A las empresas de todo tipo, se sugiere capacitar a sus líderes en el desarrollo de la Inteligencia Emocional, ya que, de acuerdo a la teoría expuesta, y a lo comprobado en esta tesis, ésta se puede desarrollar a cualquier edad. Los

líderes emocionalmente inteligentes serán los que podrán manejar el timón de las organizaciones de éxito y podrán sacar las empresas adelante en este ambiente tan competitivo y globalizado que se enfrenta en la actualidad.

3. A las personas que den capacitación en el tema, seguir los pasos indicados en esta tesis para orientación y capacitación en Inteligencia Emocional en base a la sugerencia de Daniel Goleman. También se sugiere tomar como base el cuadro de "Aptitud Emocional" presentado en Anexos.
4. Poner en práctica el Liderazgo Situacional, el cual se vincula con la realidad del medio ambiente. Este liderazgo define que el líder que desea influir en forma eficaz, necesita adecuar su comportamiento a la situación específica de que se trate. El líder al desarrollar su inteligencia emocional sabe adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones y resuelve problemas en forma creativa. Como consecuencia de su actitud los subordinados también cambian la suya, adaptándose a lo que el líder sugiere.
5. Concientizar a los Administradores de Empresas y a los futuros profesionales sobre la importancia de la aplicación del liderazgo emocionalmente inteligente, impulsado por valores. La actuación de un gerente ha de estar al servicio de un propósito y ha de reflejar valores básicos que los subalternos compartan. Lo que distingue a un verdadero líder es la capacidad de crear una organización que sea fuente de autorrealización e integridad personal para sus miembros. Según Philip Selnick, mencionado por Bardacco J, y Ellsworth R, (1994), el líder debe de ser un experto en promoción y protección de valores.
6. Utilizar, en el departamento de Recursos Humanos de las empresas, antes de seleccionar al personal, el cuadro de CE (Cociente Emocional) de Robert Cooper y el Test de Liderazgo de Gordon que se utilizaron en este estudio

para evaluar a los ejecutivos de alto nivel. Esto permitirá seleccionar personal de mejor calidad.

7. A los estudiantes de Administración de Empresas, para llegar a ser verdaderos líderes, trabajar en el desarrollo de las características del líder sobresaliente observadas por Stephen R. Covey, (1992), y también en el desarrollo de las habilidades sugeridas por Kelley y Caplan mencionadas en este estudio y sintetizadas en el cuadro de Anexos.
8. A los estudiantes de Administración de Empresas, tomar en cuenta los "criterios de medida de liderazgo con éxito" presentados por D. Ryback, (1998) y aplicar las directrices que él presenta para lograr la delegación emocionalmente inteligente de tareas, ya que en nuestro ambiente aún existe la centralización.
9. A la empresa que se investigó, continuar con la capacitación sobre Inteligencia Emocional en forma menos intensa y más espaciada que como se hizo con el propósito de esta tesis, hasta lograr resultados óptimos en todas las áreas.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar Kubli, Eduardo (1995), Autoestima. México D. F. Arbol Editorial S. A. de C. V.

Azerrad Jacob (1997), Anyone Can Have a Happy Child. New York: Bantam.

Badaracco Jr. Joseph, Ellsworth Richard R. (1994), El Liderazgo y la lucha por la integridad. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Boek Karin, Martin Doris (1997), Qué es la inteligencia emocional. Madrid, España :Editorial Edaf.

Cane Sheila,(1997), Cómo Triunfar a Través de las Personas. Bogotá, Colombia: . Mc-Graw Hill: Editorial Interamericana.

Cooper Robert (1998), La inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo. Nueva York:Editorial Norma.

Covey Stephen R. (1992), Principle Centered Leadership. New York: Fireside.

De La Fuente, Adriana (2000), Seminario "La Inteligencia Emocional" por la Asociación de Gerentes de Guatemala.

Dominguez Beatriz (1995), Guía Práctica del Liderazgo Situacional. Tesis UFM Guatemala.

García,Gloria M.1997, Liderazgo Femenino en las Asociaciones de Servicio. Tesis URL, Guatemala.

Gonzalez,José A.,(1988) La importancia de la Relación entre el puesto de Alta Gerencia y la Capacidad de Liderazgo en Grandes Empresas en Guatemala. Tesis URL, Guatemala.

Grupo Hay Asociados, S.A. de C.V. (1999) ,El Proceso de Maestría en Inteligencia Emocional Objetivos, principios y Expectativas. Investigación.

Franklin Enrique Benjamín (1998), Organización de Empresas. México: Litográfica Ingramex.

Gamalero de Diana, Prado María Eugenia (2000), Seminario "Descubre el Poder de tus Emociones" Impartido por la Escuela para padres del Colegio Americano de Guatemala.

Goleman Daniel (1998), Working with emotional Intelligence. New York: Bantam.

Goleman Daniel (1995), Emotional Intelligence. New York: John Wiley and Sons.

Diplomado en Inteligencia Emocional ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara. <http://www.Diplomados.iteso.mx/diplomados/005.html> (2000)

Martineaud Sophie, Engelhart Dominique,(1997), El test de inteligencia Emocional. Barcelona, España: Editorial Martínez Roca.

Muchúa Francisco(1998), La importancia del Liderazgo en la Satisfacción Laboral Tesis USC, Guatemala.

Oredoñez , Araceli,(2000), Seminario "Dirección Emocional y Alto rendimiento Ejecutivo" de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Phillips Maya, (1999), EQ Cómo lograr la Inteligencia Emocional. Madrid, España: Editorial Edaf S.A.

Robbins Stephen, (1996), Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall
Hispanoamericana S.A.

Ryback Dr.,David,(1998), EQ Trabaje con su Inteligencia Emocional.
Madrid, España. Editorial Edaf.

Sallevane,Jean -Paul (1994), La Gerencia Integral. Bogotá Colombia: Carbajal S.A.

Steiner Dr Claude, (1997), La Educación Emocional. Buenos Aires, Argentina: Javier
Vergara.

Steiner Dr.Claude(1997), Achiving Emotional Literacy. Audio. Simon &
Schuster.

Weisinger Hendrie (1998), La inteligencia emocional en el trabajo. Buenos Aires,
Argentina. Javier Vergara.

Zamora, Patricia (2000), Inteligencia Emocional. Artículo de Prensa Libre del
Miércoles, 22 de marzo del 2000 pag 41.

ANEXOS

“ ANEXOS “

INSTRUMENTOS :

ANEXO # 1

- Test estructurado de Inteligencia Emocional de Robert Cooper (para nivel Directivo)

ANEXO # 2

- Test estructurado de Liderazgo de L.V. Gordon (para mandos medios y alto nivel)

ANEXO # 3

- Cuestionario de Liderazgo (para nivel operativo)

ANEXO # 4

- Cuadro de Poder : Como se pierde, como se gana .

ANEXO # 5

- Cuadro de síntesis

ANEXO # 6

- Cuadro de resultados
 - Antes de la capacitación
 - Después de la capacitación

ANEXO # 1.

Test Estructurado de Inteligencia Emocional de Robert Cooper para Nivel Directivo.

El instrumento que se utilizó, ha sido extensamente investigado, es estadísticamente confiable y se ha probado por normas en una fuerza laboral empleada en los Estados Unidos y el Canadá.

El cuadro de CE sirvió de guía en la exploración de la inteligencia emocional, graficando una muestra de las aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito.

Objetivo:

El objetivo de pasar este test estructurado es medir los indicadores de la variable independiente, es decir de la inteligencia emocional. Este test midió:
-La autorregulación, la empatía y la habilidades sociales, así como todas las habilidades necesarias que requiere la inteligencia emocional.

CUADRO DE CE

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Dedique por lo menos 30 minutos a contestar el cuestionario. Empiece por el principio. Complete cada escala encerrando en un círculo el número en cada columna (3,2,1,0) que mejor describa su respuesta a cada afirmación o pregunta.

Conteste todas las preguntas y complete todas las escalas en que aparecen. Trabaje rápidamente y sea tan honesto con usted mismo como le sea posible. Recuerde que este Cuadro de CE es completamente confidencial.

SECCION I Autorregulación
Escala 1: Expresión Emocional

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Esto me describe

	Muy Bien	Moderada-mente bien	Un poco	Nada bien
Les hago saber a los demás cuándo están haciendo un buen trabajo.....	3		2	1 0
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas.....	3		2	1 0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito.....	3		2	1 0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos.....	3		2	1 0
Me guardo mis sentimientos para mi solo.....	0		1	2 3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos.....	3		2	1 0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito.....	0		1	2 3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten.....	3		2	1 0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros.....	0		1	2 3

--	--

Escala 1

Escala 2: Presiones del Trabajo

*Piense en el mes pasado.
En la lista siguiente indique
cuánta aflicción le produjo
cada una de las presiones
del trabajo que se anotan.*

	<i>Mucha</i>	<i>Moderada</i>	<i>Poca</i>	<i>Nada/No Ocurrió</i>
Seguridad del empleo.....3	2		1	0
Relaciones con el jefe inmediato.3	2		1	0
Cambio de prioridades en el trabajo.....3	2		1	0
Relaciones con compañeros de trabajo.....3	2		1	0
Oportunidad de avanzar y desarrollarse3	2		1	0
Exceso de trabajo.....3	2		1	0
Control de la carga de trabajo.....3	2		1	0
Falta de flexibilidad para hacer frente a emergencias de familia o personales.....3	2		1	0
Favoritismo o injusticia en políticas de contratación y ascensos en el trabajo.....3	2		1	0
Constante vigilancia de su desempeño en el oficio.....3	2		1	0
Trabajo aburrido o poco interesante.....3	2		1	0
Especial reconocimiento o premio en su oficio.....3	2		1	0
Presión por conflicto de fechas límites en su oficio.....3	2		1	0
Pérdida de devoción al trabajo.....3	2		1	0
Se siente aprisionado en el Papelero e incapaz de realizar cosa alguna.....3	2		1	0
Flexibilidad de horas de trabajo.....3	2		1	0
El transporte de ida y regreso al trabajo.....3	2		1	0

Escala # 2

--	--

Escala 3: Presiones Personales

*Piense en el mes pasado.
En la lista siguiente indique
cuánta aflicción le produjo
cada una de las presiones
personales que se anotan.*

	<i>Mucha</i>	<i>Moderada</i>	<i>Poca</i>	<i>Nada/No Ocurrió</i>
Dificultades financieras..... 3	2		1	0
Aumento de responsabilidades de cuidar a un adulto viejo o un pariente inválido..... 3	2		1	0
Desavenencias con socio o cónyuge..... 3	2		1	0
Crianza de un hijo..... 3	2		1	0
Estar separado del marido o la esposa..... 3	2		1	0
Deterioro de la salud personal.... 3	2		1	0
Encontrar quién cuide del niño, o problemas con actual situación de dicho cuidado..... 3	2		1	0
No tiene tiempo suficiente para pasar con los que están más cerca de usted..... 3	2		1	0
Vecindario peligroso o no seguro..... 3	2		1	0
Relaciones con un pariente íntimo (padres, hermanos, yernos)..... 3	2		1	0
Conflicto sexual o frustración..... 3	2		1	0
Conflicto trabajo familia..... 3	2		1	0
Soledad o falta de intimidad..... 3	2		1	0
Cuestiones de fecundidad o reproducción..... 3	2		1	0

Escala # 3

--	--

Sección II. Conocimiento Emocional
 Escala 4: Conciencia Emocional de Sí Mismo

*En la lista siguiente indique
 cómo describe cada renglón
 la manera como usted
 Piensa y siente sobre usted.*

Eso me describe

	<i>Muy bien</i>	<i>Moderado</i>	<i>Un Poco bien</i>	<i>Nada bien</i>
Puedo nombrar mis sentimientos 3		2	1	0
He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos..... 3		2	1	0
Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo..... 3		2	1	0
Sé cuándo me estoy alterando....3		2	1	0
Cuando estoy triste, sé por qué...3		2	1	0
Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven..... 0		1	2	3
Gozo de mi vida emocional..... 3		2	1	0
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones..... 0		1	2	3
A veces quisiera ser otra persona..... 0		1	2	3
Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos..... 3		2	1	0
Acepto mis sentimientos como propios..... 3		2	1	0

Escala # 4

--

Escala 5: Expresión Emocional

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Esto me describe

	Muy Bien	Moderada-mente bien	Un poco	Nada bien
Les hago saber a los demás cuándo están haciendo un buen trabajo.....3		2	1	0
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas.....3		2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito.....3		2	1	0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos.....3		2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mi solo.....0		1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos.....3		2	1	0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito.....0		1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten.....3		2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros.....0		1	2	3

Escala # 5

--

Escala 6: Conciencia Emocional de Otros

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Esto me describe

	Muy Bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos.....	3	2	1	0
Me cuenta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista.....	3	2	1	0
Me concentro en las cualidades Positivas de los demás.....	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro.....	3	2	1	0
Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión.....	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo, siempre lo escucho con atención	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón.....	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de si mismas.....	3	2	1	0
Sé "leer entre líneas" cuando alguien esta hablando.....	3	2	1	0
Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mi.....	3	2	1	0
Puedo presentir sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras.....	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté.....	3	2	1	0
Sé cuando un amigo está preocupado.....	3	2	1	0

Escala 6

--

Sección III. Competencias de CE
Escala 7: Intención

	<i>Esto me describe:</i>			
	<i>Muy Bien</i>	<i>Moderada-mente bien</i>	<i>Un Poco</i>	<i>Nada Bien</i>
<i>Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.</i>				
Puedo excluir toda distracción cuando tengo que concentrarme.....	3	2	1	0
Generalmente termino lo que comienzo.....	3	2	1	0
Sé decir que no cuando es necesario.....	3	2	1	0
Sé recompensarme a mí mismo después de alcanzar una meta.....	3	2	1	0
Puedo hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo.....	3	2	1	0
Puedo concentrarme completamente en una tarea cuando es necesario.....	3	2	1	0
Hago cosas de que después me arrepiento.....	0	1	2	3
Acepto la responsabilidad de manejar mis emociones.....	3	2	1	0
cuando me veo ante un problema, me gusta despacharlo lo más pronto posible.....	3	2	1	0
Pienso qué es lo que quiero antes de actuar.....	3	2	1	0
Puedo aplazar mi satisfacción personal a cambio de una meta más grande.....	3	2	1	0
Cuando estoy de mal humor puedo superarlo hablando.....	3	2	1	0
Me da rabia cuando me critican	0	1	2	3
No sé cuál es el origen de mi enfado en muchas situaciones	0	1	2	3
Escala # 7				

Escala 8: Creatividad

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:

	<i>Muy Bien</i>	<i>Moderada-mente bien</i>	<i>Un Poco</i>	<i>Nada Bien</i>
He recomendado proyectos novedosos a mi compañía.....	3	2	1	0
Participo en compartir información e ideas.....	3	2	1	0
Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia donde voy.....	3	2	1	0
Mis mejores ideas me vienen cuando no estoy pensando en ellas.....	3	2	1	0
Tengo ideas brillantes que me han venido de pronto y ya completamente formadas.....	3	2	1	0
Tengo un buen sentido de cuándo las ideas tendrán éxito o fracasarán.....	3	2	1	0
Me fascinan los conceptos nuevos e inusuales.....	3	2	1	0
He implementado proyectos novedosos en mi compañía....	3	2	1	0
Me entusiasman las ideas y soluciones nuevas.....	3	2	1	0
Me desempeño bien haciendo tormentas de ideas para generar opciones sobre un problema.....	3	2	1	0

Escala # 8

--

Escala 9: Elasticidad

Piense en el mes pasado en la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe

	Muy Bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado.....	3	2	1	0
Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello.....	3	2	1	0
Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar.....	3	2	1	0
Encuentro fácil esperar con paciencia cuando se necesario.....	3	2	1	0
Siempre hay más de una respuesta correcta.....	3	2	1	0
Sé cómo dar satisfacción a todas las partes de mí mismo.....	3	2	1	0
No me gusta dejar para mañana lo que se pueda hacer hoy.....	3	2	1	0
Temo ensayar otra vez una cosa que ya me ha fallado antes.....	3	2	1	0
Pienso que hay problemas por los cuales no vale la pena preocuparse.....	3	2	1	0
No me despreocupo cuando la tensión aumenta.....	3	2	1	0
Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones.....	3	2	1	0
A menudo dejo una cosa a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva.....	3	2	1	0
Cuando encuentro un problema me concentro en que se puede hacer para resolverlo.....	3	2	1	0

Escala # 9

--	--

Escala 10: Conexiones Interpersonales

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:

	<i>Muy Bien</i>	<i>Moderadamente bien</i>	<i>Un Poco</i>	<i>Nada Bien</i>
Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí.....	3	2	1	0
Me siento incómodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente.....	0	1	2	3
Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades.....	3	2	1	0
Muestro mucho amor y afecto a mis amigos.....	3	2	1	0
Cuando tengo un problema sé a quien acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo.....	3	2	1	0
Mis creencias y valores guían mi conducta diaria.....	3	2	1	0
Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito.....	3	2	1	0
Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona.....	0	1	2	3
Me cuesta trabajo hacer amistades.....	0	1	2	3
Rara vez lloro.....	0	1	2	3

Escala 10

--	--

Escala: 11 Descontento Constructivo

	<i>Esto me describe</i>			
	Muy bien	Moderada-mente bien	Un poco	Nada bien
Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.				
Puedo contradecir con eficacia para producir un cambio.....	3	2	1	0
No expresaría mis sentimientos si creyera que con ello causaría un desacuerdo.....	3	2	1	0
En el fondo, yo solo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas.....	3	2	1	0
Permanezco en calma aun en situaciones en que los demás se irritan.....	3	2	1	0
es mejor no alborotar problemas si se puede evitar.....	3	2	1	0
Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo de trabajo.....	3	2	1	0
Pido retroalimentación a mis colegas sobre mi rendimiento.....	3	2	1	0
Tengo habilidad para organizar y motivar grupos de personas.....	3	2	1	0
Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos.....	3	2	1	0
Escucho la crítica con mente abierta y acepto cuando es justa.....	3	2	1	0
Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas.....	3	2	1	0
Cuando hago un comentario crítico, me concentro en la conducta y no en la persona.....	3	2	1	0
Evito las disputas.....	3	2	1	0
Escala # 11				

Sección IV. Valores de CE y Creencias
Escala 12: Compasión

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.	<i>Esto me describe</i>					
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien		
Yo puedo ver la modificación de los demás, aunque no la mencionen.....	3	2	1	0		
Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes.....	3	2	1	0		
Actúo con ética en mi trato con los demás.....	3	2	1	0		
No vacilaría en hacer un esfuerzo extra por ayudar a una persona que este en dificultades.....	3	2	1	0		
Tengo en cuenta los sentimientos de los demás en mi trato con ellos.....	3	2	1	0		
Le puedo poner en el lugar de otra persona.....	3	2	1	0		
Hay personas a quienes jamás perdono.....	3	2	1	0		
Puedo perdonarme a mí mismo por no se perfecto.....	3	2	1	0		
cuando tengo éxito en algo, me parece que podía haberlo hecho mejor.....	3	2	1	0		
Ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles.....	3	2	1	0		
Constantemente me preocupo por mis deficiencias.....	3	2	1	0		
Envidio a los que tienen más que yo.....	3	2	1	0		
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr> <td style="width: 70%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>						
Escala # 12						

Escala 13: Perspectiva

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:

	<i>Muy Bien</i>	<i>Moderada-mente bien</i>	<i>Un Poco</i>	<i>Nada Bien</i>
Veo el lado bueno de las cosas.....	3	2	1	0
Amo mi vida.....	3	2	1	0
Sé que puedo encontrar soluciones a problemas difíciles.....	3	2	1	0
Creo que las cosas generalmente salen bien.....	3	2	1	0
Continuamente me he visto frustrado en la vida por mala suerte.....	0	1	2	3
Me gusta ser el que soy.....	3	2	1	0
Veo los retos como oportunidades para aprender	3	2	1	0
Bajo presión estoy seguro de que encontraré una solución	3	2	1	0

Escala 13

--	--

Escala 14: Intuición

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe:

	Muy Bien	Moderada-mente bien	Un Poco	Nada Bien
A veces tengo la solución correcta sin tener las razones..... 3		2	1	0
Mis corazonadas suelen ser acertadas.....3		2	1	0
Visualizo mis metas futuras.....3		2	1	0
Puedo ver el producto terminado o el cuadro antes de que estén completos.....3		2	1	0
Creo en mis sueños aun cuando otros no los vean ni los entiendan..... 3		2	1	0
Cuando me veo ante una elección difícil, sigo mi corazón.....3		2	1	0
Presto atención cuando las cosas no me parecen de todo bien.....3		2	1	0
Una vez que me he decidido rara vez cambio de opinión..... 0		1	2	3
La gente dice que yo soy un visionario..... 3		2	1	0
Cuando alguien presenta una opinión distinta de la mía, me cuesta trabajo aceptarla..... 0		1	2	3
Uso mis reacciones instintivas para tomar decisiones difíciles.....3		2	1	0

Escala 14

--	--

Escala 15: Radio de Confianza

Piense en el mes pasado.
 En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe

	Muy Bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Todos se aprovecharían de mi si yo los dejara.....	3	2	1	0
Confío en los demás hasta que tenga razones para no confiar.....	3	2	1	0
Tengo mucho cuidado para decidirme a confiar en una persona.....	3	2	1	0
Respeto a mis colegas.....	3	2	1	0
Las personas parecidas a mi en Mi compañía han recibido más beneficios que yo (aumentos de sueldo, ascensos, oportunidades, recompensas, etc).....	3	2	1	0
Las personas a quienes trato son dignas de confianza.....	3	2	1	0
Parece que yo siempre salgo defraudado.....	3	2	1	0
Muy poco en la vida es justo o equitativo.....	3	2	1	0
Cuando algo no funciona yo trato de presentar un plan alternativo.....	3	2	1	0
Cuando conozco a una persona nueva, descubro muy poco de información personal sobre mi mismo..	3	2	1	0

Escala # 15

--	--

Escala 16: Poder Personal

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.	<i>Esto me describe</i>			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Yo puedo lograr que las cosas se hagan.....3		2	1	0
La suerte hace un papel muy importante en mi vida.....0		1	2	3
encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi compañía.....0		1	2	3
Las circunstancias estan fuera de mi control.....0		1	2	3
Necesito reconocimiento de los demás para que mi trabajo valga la pena.....0		1	2	3
Es fácil que los demás gusten de mi.....3		2	1	0
Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos.....0		1	2	3
Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero.....3		2	1	0
Siento que controlo mi vida.....3		2	1	0
Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz.....0		1	2	3
Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando estas cambian rápidamente.....0		1	2	3
Me gusta encargarme de una cosa.....3		2	1	0
Yo sé lo que quiero y lo busco.....3		2	1	0

Escala # 16

--	--

Escala 17: Integridad

Piense en el mes pasado.
En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

Esto me describe

	Muy Bien	Moderada-mente bien	Un poco	Nada bien
Cuando cometo un error estoy dispuesto a reconocerlo.....	3	2	1	0
Siento que estoy engañando a los demás.....	3	2	1	0
Si no me apasiona mi trabajo cambiaría de oficio.....	3	2	1	0
Mi oficio es una extensión de mi sistema personal de valores.....	3	2	1	0
Jamás digo una mentira.....	3	2	1	0
Encuentro que no me dejo llevar por una situación aun cuando no este de acuerdo con ellos.....	3	2	1	0
Exagero mis habilidades para poder avanzar.....	3	2	1	0
Digo la verdad aun cuando sea difícil.....	3	2	1	0
He hecho en mi oficio cosas contrarias a mis principios.....	3	2	1	0

Escala # 17

--	--

Sección V. Resultados de CE – Escala 18: Salud General

<i>Piense en el mes pasado. Indique con qué frecuencia ha experimentado los síntomas siguientes.</i>	Nunca	Una o dos veces al mes	Todas las semanas	Casi todos los días
SÍNTOMAS FÍSICOS:				
Dolor de espalda.....	0	1	2	3
Problemas de peso (pérdida o exceso de peso).....	0	1	2	3
Dolores de cabeza.....	0	1	2	3
Jaquecas.....	0	1	2	3
Catarros o problemas respiratorios.....	0	1	2	3
Problemas del estómago (gases frecuentes, síndrome de irritabilidad intestinal o úlceras).....	0	1	2	3
Dolor del pecho.....	0	1	2	3
Dolores inexplicables.....	0	1	2	3
Otros dolores crónicos no anotados en la lista anterior.....	0	1	2	3
SÍNTOMAS DE CONDUCTA:				
Alimentación (pérdida del apetito, como con exceso, no tengo tiempo de comer).....	0	1	2	3
Fumo.....	0	1	2	3
Tomo bebidas alcohólicas.....	0	1	2	3
Tomo calmantes.....	0	1	2	3
Tomo aspirina u otros analgésicos.....	0	1	2	3
Tomo otras drogas.....	0	1	2	3
Huyo de las relaciones estrechas.....	0	1	2	3
Critico, culpo o ridiculizo a los demás.....	0	1	2	3
Me siento víctima, o que se aprovechan de mí.....	0	1	2	3
Veo TV (más de dos horas al día).....	0	1	2	3
Practico juegos de video o computador o uso la internet (más de dos horas al día)				
Me fastidian las personas con quienes me encuentro.....	0	1	2	3
Accidentes o heridas.....	0	1	2	3
SÍNTOMAS EMOCIONALES:				
Me cuesta trabajo concentrarme.....	0	1	2	3
Me abruma el trabajo.....	0	1	2	3
Me distraigo fácilmente.....	0	1	2	3
No puedo quitarme una cosa de la cabeza y estoy siempre preocupado.....	0	1	2	3
Me siento deprimido, desalentado o sin experiencia.....	0	1	2	3
Me siento solo.....	0	1	2	3
Pierdo la memoria.....	0	1	2	3
Me siento fatigado o abrumado.....	0	1	2	3
Me cuesta trabajo resolverme o tomar decisiones.....	0	1	2	3
Me cuesta trabajo empezar o tranquilizarme	0	1	2	3

Escala # 18

--

Escala 19: Calidad de Vida

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente

Esto me describe:

Muy Bien Moderada-mente bien Un poco Nada bien

Estoy muy satisfecho con mi vida.....	3	2	1	0
Me siento enérgico, feliz y lleno de salud.....	3	2	1	0
Tengo sentimientos de paz interior y bienestar.....	3	2	1	0
Necesitaría hacer muchos cambios en mi vida para ser realmente feliz.....	0	1	2	3
Mi vida satisface mis más hondas necesidades.....	3	2	1	0
He obtenido menos de lo que esperaba de la vida.....	0	1	2	3
Me gusta ser exactamente como soy.....	3	2	1	0
Para mí el trabajo es una diversión.....	3	2	1	0
He encontrado trabajo significativo.....	3	2	1	0
Voy por un camino que me trae satisfacción....	3	2	1	0
He aprovechado al máximo mis capacidades...3	3	2	1	0

Escala # 19

--	--

Escala 20: Cociente de Relaciones

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Esto me describe

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco bien	Nada bien
Hay personas con quienes "me conecto" a un nivel más hondo.....3		2	1	0
Franco con las personas cercanas a mi y ellas son francas conmigo.....3		2	1	0
He amado profundamente a otra persona.....3		2	1	0
Generalmente encuentro personas con quienes hacer vida social.....3		2	1	0
Soy capaz de hacer compromisos a largo plazo con otra persona.....3		2	1	0
Sé que soy importante Para los que están más cerca de mí.....3		2	1	0
Encuentro fácil decirles a los demás que los quiero.....3		2	1	0

Escala # 20

--	--

Escala 21: Optimo Rendimiento

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.	<i>Esto me describe</i>			
	Muy bien	Moderada-mente bien	Un poco	Nada bien
Estoy satisfecho con mi desempeño en el trabajo.....3		2	1	0
Mis compañeros de trabajo dirían que yo facilito buenas comunicaciones entre los miembros de mi grupo.....3		2	1	0
Me siento distante en el trabajo y no participante.....0		1	2	3
Me es difícil prestar atención a las tareas del trabajo.....0		1	2	3
En mi equipo de trabajo participo en la toma de decisiones.....3		2	1	0
Me cuesta trabajo cumplir los compromisos o completar las tareas.....0		1	2	3
Mi rendimiento en el trabajo es siempre el mejor de que soy capaz.....3		2	1	0
Escala # 21				
<p>Gracias por sus respuestas. Usted ha completado la parte del cuestionario del Cuadro de CE. * Para graficar visualmente sus puntajes pase al “puntaje de CE”.</p>				

ANEXO I

Ejemplo

	<i>Mucha</i>	<i>Moderada</i>	<i>Poca</i>	<i>Nada/No Ocurrió</i>
Despedido o renunció se jubiló... 3	3 ←	2	1	0
Nuevo empleo o compañía.....3	3	2	1	0 ←
Nuevo tipo de trabajo	3	2	1 ←	0
Reducción o reorganización en la compañía	3 ←	2	1	0
Algún otro cambio en el trabajo, no incluido en la lista anterior, que le produjo angustia	3	2	1 ←	0
Pérdida económica o disminución de ingresos	3	2	1	0 ←
Muerte de un amigo íntimo o miembro de la familia	3	2	1 ←	0
Mudanza o traslado	3	2	1	0 ←
Su separación o divorcio	3 ←	2 ←	1	0
Su matrimonio	3	2	1	0
Compró una nueva casa	3	2	1 ←	0
Fue víctima de un crimen	3	2	1	0 ←
Nacimiento de un hijo o adopción, hijastros u otras personas agregadas al hogar	3	2	1	0 ←
Complicación en el sistema Judicial	3	2 ←	1	0
Seria enfermedad personal o heridas	3 ←	2	1	0
Seria enfermedad o lesiones de un amigo íntimo o miembro de la familia	3	2	1 ←	0
Aumento de responsabilidades de cuidar a un pariente viejo o inválido	3	2	1	0 ←
Cualquier otro cambio no incluido en la lista anterior que le produjo angustia	3	2 ←	1	0

Escala # 1	12+	6+	5+	0=	23
------------	-----	----	----	----	-----------

ANEXO #2

TEST ESTRUCTURADO DE LIDERAZGO DEL L.V. GORDON para Nivel Ejecutivo y Mandos Medios.

Descripción del Instrumento:

Este cuestionario estructurado está incluido en el SIV que es un cuestionario de valores interpersonales creado por Leonard V. Gordon. Esta prueba mide seis valores entre los cuales se encuentra el liderazgo, el que nos limitaremos a medir. El cuestionario ha sido validado y extensamente utilizado en Estados Unidos, España y varios países de América Latina. Hasta este año está en disponibilidad en Guatemala, por medio de la Universidad del Valle. Este test es muy útil para el departamento de Recursos Humanos.

Objetivo del Instrumento:

Este instrumento tiene como objetivo medir la autoridad y mando. Aunque mide otros cinco valores, ésta investigación se centrará en la medición del liderazgo. Será aplicado a los mandos medios y servirá para determinar que correlatividad hay entre la inteligencia emocional de los ejecutivos de nivel directivo el liderazgo de ellos y de los mandos medios.

	P D	P C
S		
C		
R		
I		
B		
L		

Cuestionario de VALORES INTERPERSONALES (SIV)

(L. V. Gordon)

Apellidos y nombre: Edad: Sexo:
 Centro: Curso/Puesto:
 Estado civil: Fecha:

V Ó M

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario contiene 90 frases que expresan cosas que las personas consideran importantes para su vida; se presentan en triadas, es decir, agrupadas de tres en tres.

Su tarea consiste en leer atentamente las tres frases de cada triada y escoger, aunque en algunos casos le sea difícil decidirse, la que indique lo MAS IMPORTANTE para Vd. Para señalarla, haga un aspa (X) sobre el círculo de la izquierda, en la columna encabezada con el signo +. Luego, de entre las dos restantes frases, debe elegir la que indique lo MENOS IMPORTANTE para Vd. y señalarla con un aspa (X) sobre el círculo de la columna encabezada con el signo —. Así, pues, en cada triada quedará una frase sin señalar.

Por ejemplo:

- | | | |
|---|---|---|
| | + | — |
| a) Tener una comida caliente al mediodía | ○ | ⊗ |
| b) Dormir bien por la noche | ○ | ○ |
| c) Tener suficiente aire libre | ⊗ | ○ |

En el ejemplo, aun siendo las tres cosas importantes, la persona que contestó ha considerado más importante «tener suficiente aire libre», y menos «tener una comida caliente al mediodía».

CONTESTE DE ESTA FORMA A TODAS LAS TRIADAS, SIN PENSARLO DEMASIADO.

No existen contestaciones «buenas» ni «malas»; esto no es una prueba de inteligencia o habilidad, sino simplemente una apreciación de lo que Vd. valora en más y en menos. Trabaje rápidamente y no olvide contestar a todas las triadas. Si tiene dudas en una de ellas, decidase por la respuesta que se acerque más a su modo de ser.

Al final, asegúrese de que cada triada tiene dos aspás; una en la columna + y otra en la columna —, y que una de las frases tiene sus círculos en blanco.

PROCURE CONTESTAR CON SINCERIDAD.

Los resultados serán interpretados y utilizados confidencialmente.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y COMIENZE

Marque sus contestaciones en la columna B →

		B		A	
		+	-	+	-
46	Tomar las decisiones en mi grupo	○	○	○	○
47	Que haya gente interesada en mi bienestar	○	○	○	○
48	Hacer lo que se considera correcto y habitual	○	○	○	○
49	Que las demás personas me admiren	○	○	○	○
50	Poder desentenderme de las cosas que me rodean si así me place ...	○	○	○	○
51	Trabajar por el bienestar de otras personas	○	○	○	○
52	Que la gente me comprenda	○	○	○	○
53	Hacer aquello que esté admitido como correcto y apropiado	○	○	○	○
54	Ayudar a los demás	○	○	○	○
55	Ser libre de ir y venir donde y cuando me plazca	○	○	○	○
56	Tener una gran influencia	○	○	○	○
57	Cumplir las normas sociales de comportamiento	○	○	○	○
58	Ser tratado con amabilidad	○	○	○	○
59	Dirigir a otros en su trabajo	○	○	○	○
60	Compartir mis bienes con las demás personas	○	○	○	○
61	Tener libertad para dejar de cumplir ciertas reglas o normas	○	○	○	○
62	Tratar a todo el mundo con suma amabilidad	○	○	○	○
63	Mostrar respeto a mis superiores	○	○	○	○
64	Que la gente me trate con comprensión	○	○	○	○
65	Capitanear el grupo del que forme parte	○	○	○	○
66	Seguir unas normas estrictas de conducta	○	○	○	○
67	Ocupar en mi trabajo un puesto o cargo importante	○	○	○	○
68	Ser mi propio amo	○	○	○	○
69	Recibir aliento de los demás	○	○	○	○
70	Que mi nombre sea conocido de mucha gente por mi reputación	○	○	○	○
71	Contribuir mucho a las obras de beneficencia social	○	○	○	○
72	Ser el responsable de un grupo de personas	○	○	○	○
73	Hacer amistad con los menos afortunados	○	○	○	○
74	Ocupar un puesto en el que no tenga que obedecer órdenes	○	○	○	○
75	Recibir elogios de las demás personas	○	○	○	○
76	Tener a otras personas trabajando bajo mi dirección	○	○	○	○
77	Que la gente haga comentarios favorables sobre mí	○	○	○	○
78	Que se me permita hacer las cosas a mi modo	○	○	○	○
79	Alternar con personas muy conocidas, populares o famosas	○	○	○	○
80	Ajustarme estrictamente a las reglas y normas	○	○	○	○
81	Ser comprensivo con aquellos que tienen algún problema	○	○	○	○
82	Que la gente considere que soy muy importante	○	○	○	○
83	Disponer los asuntos en la forma que mejor me convenga	○	○	○	○
84	Ser una persona influyente	○	○	○	○
85	Tener modales sociales correctos y apropiados	○	○	○	○
86	Dejar a un lado mis asuntos para auxiliar a otros	○	○	○	○
87	Que haya gente dispuesta a prestarme su ayuda	○	○	○	○
88	Ser mirado con cariño y confianza por los demás	○	○	○	○
89	Hacer las cosas de acuerdo con las costumbres	○	○	○	○
90	Poder vivir mi vida exactamente como desee	○	○	○	○

S	C	R	I	B	L	

ANEXO # 3

Cuestionario de Liderazgo para el nivel operativo

El cuestionario de Liderazgo que está a continuación será pasado en los mandos operativos . Es un cuestionario sencillo de contestar para el nivel a quien va dirigido. La prueba piloto que se hizo del mismo permitió hacer las modificaciones necesarias. Este cuestionario fue elaborado para fines propios de la investigación.. Tiene la ventaja de ser un cuestionario anónimo, por lo cual Las personas que lo contesten pueden ser sinceros al contestarlo, y no será pasado por personal de la empresa.

Objetivos:

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la autoridad, el mando y la capacidad de dirección del nivel supervisor (mandos medios). Será contestado por personal del nivel operativo.

Se puede decir que mediante éste instrumento se determinará la calidad del liderazgo del nivel supervisor , según la opinión del personal del nivel operativo.

4. ¿Su jefe inmediato le da instrucciones claras?

Siempre

a veces

nunca

5. ¿Su jefe inmediato le explica con claridad en qué consiste el trabajo que usted debe de realizar?

siempre

a veces

nunca

6. ¿Su jefe inmediato le explica con claridad cómo se hará el trabajo que va a realizar?

Siempre

a veces

nunca

7. ¿Su jefe inmediato le explica cuándo se realizará la tarea?

Siempre

a veces

nunca

8. ¿Su jefe inmediato le da apoyo y lo incentiva?

Siempre

a veces

nunca

9. ¿Su jefe inmediato lo involucra a trabajar en grupo?

Siempre

a veces

nunca

10. ¿Cuándo usted tiene una duda, su jefe se preocupa por resolvérsela?

Siempre

a veces

nunca

11. ¿Su jefe se relaciona con todos los miembros del grupo?

Siempre

a veces

nunca

12. ¿Su jefe escucha con atención opiniones y preocupaciones de las personas?

Siempre

a veces

nunca

13. ¿Su jefe cuando está enojado se controla?

Siempre

a veces

nunca

14. ¿Su jefe inspira el deseo de realizar una tarea?

Siempre

a veces

nunca

15. ¿Considera usted que su jefe es una persona amable?

Siempre

a veces

nunca

ANEXO No. 4

Bases de Poder		Como se Gana	Como se pierde
1. Coerción		Si me amenaza Cumplirlo	Amenaza y No Cumplirlo
2. Relación		Demostrando que son ciertas relaciones	Cuando es visible que no existen tales relaciones
3. Recompensa		Cumpliendo lo prometido	Prometiendo sin Cumplir
4. Legitimidad		Asumiendo Las Reponsabilidades	No tomando las decisiones del puesto
5. Referencia		brindando estimulo a quien lo merece	Estimulando a quien no lo merce
6. Información		Manteniendose Informado	No informandose divulgando Información Confidencial
7. Capacidad		Capacitándose Permanentemente	No Desarrollandose

Fuente: (Hay Group, 1999)

ANEXO #5
CUADROS DE SINTESIS

LA APTITUD EMOCIONAL

I. APTITUD PERSONAL Inteligencia Emocional Intrapersonal (Gardener)	Autoconocimiento	Conocer los estados internos para el desarrollo de la autoconciencia	Conciencia Emocional	Reconocer las propias emociones
			Autoevaluación	Conocimiento de la fuerza y límites
			Confianza	Saber lo que uno es capaz de ser y hacer
	Autorregulación	Manejo de Impulsos	Autodominio	Mantener bajo control las emociones e impulsos perjudiciales
			Confiabilidad	Mantener normas con honestidad
			Escrupulosidad	Aceptar la responsabilidad del desempeño
			Adaptabilidad	Flexibilidad en el manejo del cambio
			Innovación	Abierto a nuevas ideas
			Integridad	Comprometerse a evaluar los que es correcto
	Motivación	Tendencias emocionales que facilitan la obtención de metas	Afán de Triunfo	Esforzarse por cumplir las normas de excelencia
			Compromiso	Aliarse a las metas (de la organización)
			Iniciativa	Disposición para aprovechar las oportunidades
			Optimismo	Tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos
	II. APTITUD SOCIAL Inteligencia Emocional Interpersonal (Gardener)	Empatía	Captación de necesidades, intereses y sentimientos ajenos, sin que lo expresen	Comprender a los demás
Ayudar a los demás a desarrollarse				Fomentar las aptitudes de los demás
Orientación hacia el servicio				Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo
Aprovechar la diversidad				Cultivar las oportunidades a través de diferentes tipo de personas
Conciencia Política				Interpretar las corrientes emocionales de un grupo
Habilidades Sociales			Influencia	Aplicar tácticas de persuasión
			Comunicación	Ser capaz de escuchar y transmitir mensajes claros
			Manejo de Conflictos	Resolver desacuerdos
			Liderazgo	Guiar grupos e individuos
			Catalizador de cambios	Manejar el cambio
			Establecer vínculos	Alimentar alas relaciones instrumentales
Colaboración y cooperación	Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas			
Habilidades de equipo	Crear sinergia para alcanzar las metas colectivas			

LA APTITUD PERSONAL

	Aptitud	Descripción	Las personas con esa aptitud	Cómo de aumenta
AUTOCONOCIMIENTO	Conciencia Emocional	Reconocer las propias emociones, ponerse a uno mismo en el punto de la mira y observarse en acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se dan cuenta de cómo funcionan • Esto repercute en la toma de decisiones eficaces, • Aumenta su capacidad de respuesta ante personas y situaciones por encararlas con información suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión acerca de mis reacciones • Examinar mis juicios • Sintonizar nuestros sentimientos • Conectarse con los sentimientos • Conocer nuestras intenciones • Prestar atención a nuestros actos
	Autoevaluación	Conocimiento de la fuerza y límites		
	Confianza	Saber lo que uno es capaz de ser y hacer		
AUTOREGULACION	Autodominio	Mantener bajo control las emociones e impulsos perjudiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejan bien los sentimientos y emociones perturbadoras • Se mantienen positivos en momentos difíciles. Permanecen equilibrados en momentos de crisis. • No pierden la concentración cuando son sometidos a presión • Demuestran contención, resisten el impulso de actuar inmediatamente. • Eligen la manera de expresar los sentimientos, sin sofocarlos. • Admiten errores, y se comprometen • Actúan éticamente, por lo que inspiran confianza • Cumplen promesas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de ideas irracionales • Aprendiendo estilos diferentes de interpretar la realidad (mapas mentales o paradigmas) • Aumentando sus niveles de optimismo y de autoestima, crecen sus niveles de responsabilidad • Trazo de misión y visión personas, planificación estratégica de mi propia vida
	Confiabilidad	Mantener normas con honestidad. Actuar éticamente,		
	Escrupulosidad	Aceptar la responsabilidad del desempeño		
	Adaptabilidad	Flexibilidad en el manejo del cambio, y en su visión de los hechos		
	Innovación	Abierto a nuevas ideas. Encontrar soluciones originales a los problemas. Aceptar riesgos.		
	Integridad	Comprometerse a evaluar los que es correcto, no lo rutinario, basado en nuestros propios principios		
MOTIVACION	Afán de Triunfo	Esforzarse por cumplir las normas de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Un empleado motivado requiere menos control, pierde menos el tiempo y suele ser más productivo y creativo. • Usa su inteligencia emocional para catalizar el proceso y mantenerlo en marcha. • Elementos de motivación: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia 	<p>Fuentes de motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento optimista realista • Nosotros mismos: reafirmaciones, delimitación temporal y focal, visualización o imágenes mentales, autocríticas constructivas, establecer metas significativas • Medio ambiente: relaciones de motivación mutua, mentores emocionales, lugar de trabajo sano
	Compromiso	Aliarse a las metas (de la organización)		
	Iniciativa	Disposición para aprovechar las oportunidades		
	Optimismo	Tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos		

LAS APTITUDES SOCIALES

	Aptitud	Descripción	Las personas con esa aptitud	Cómo de aumenta
E M P A T I A	Comprender a los demás	Interesarse por las preocupaciones de los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe escuchar y está atenta a las pistas emocionales • Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisito previo: es el autoconocimiento y el autodomnio • No nace se hace • Comunicación asertiva es la clave: el escucha responsable • Necesita uno comprenderse para comprender a los demás, sin justificarnos ni condenarnos: manejo del Yo crítico • Manejo de una autoestima real, basada en el valor de la persona como ser único, lo que desarrolla el valor de la tolerancia
	Ayudar a los demás a desarrollarse	Fomentar las aptitudes de los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda basada en las necesidades y sentimientos de los demás. • Entender el punto de vista del otro no significa adoptarlo, esto facilita las negociaciones. 	
	Orientación hacia el servicio	Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen las virtudes, logros y progresos. • Ofrecen crítica constructiva e identifican puntos a mejorar. 	
	Aprovechar la diversidad	Cultivar las oportunidades a través de diferentes tipo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoran consejos oportunos y designan tareas que fortalezcan al otro. • Tratan bien a aquellos que esperan que cumplan con el trabajo, pero exigen más a los más talentosos 	
	Conciencia Política	Interpretar las corrientes emocionales de un grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran interés por aquellos que orientan 	
H A B I L I D A D E S S O C I A L E S	Influencia	Aplicar tácticas de persuasión	<ul style="list-style-type: none"> • Hábiles para convencer a la gente • Saben prever la reacción que su mensaje causará en el otro • Pueden conducir al otro a una meta • Usan la influencia para lograr apoyo • Fomentan la comunicación • Alientan al debate y discusión franca • Detectan descontentos o disturbios cuando se están gestando • Guían mediante el ejemplo • Captan las corrientes de emoción que circulan en el grupo e interpretan el impacto de sus acciones. • Carisma Emocional: experimentar emociones fuertes, poder expresarlas con vigor y ser más hábil para proyectar que para recibir. • Reconocen la necesidad de hacer cambios • Cultivan Redes informales de trabajo • Construyen lazos afectivos entre compañeros • Colaboran, comparten planes, información y recursos • Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta. Protegen al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo inteligente, no leer malas intenciones en los demás • Autodomnio y autorregulación • Alfabetización emocional • Herramientas del manejo de conflictos
	Comunicación	Ser capaz de escuchar y transmitir mensajes claros		
	Manejo de Conflictos	Resolver desacuerdos		
	Liderazgo	Guiar grupos e individuos		
	Catalizador de cambios	Manejar el cambio		
	Establecer vínculos	Alimentar alas relaciones instrumentales		
	Colaboración y cooperación	Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas		
Habilidades de equipo	Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas			

Características indispensables de un gerente

Madurez Emocional	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad emocional• Desarrollo intelectual• Marco de valores definido• Claridad de objetivos
Conocimiento de la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de procesos y productos• Comprensión de la cultura organizacional• Comprensión del papel de la empresa en la sociedad• Visión del futuro de la organización
Habilidades Administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Aptitudes relacionadas con la comunicación• Empatía• Capacidad de escuchar• Habilidades para la comunicación informal• Manejo adecuado de la imagen personal
Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Comprensión de las características del entorno• Comprensión del momento económico político social• Visión del futuro

Interpretación de las Emociones

Convencional	Desde la inteligencia emocional
<ul style="list-style-type: none">• Señal de debilidad• No tiene lugar en los negocios• Hay que evitar las emociones• Confunden• Hay que suprimirlas• Evitar a personas emotivas• Atender sólo a la idea• Usar palabras no emotivas• Obstaculizan el buen juicio• Nos distraen• Señal de vulnerabilidad• Obstruyen la razón• Forman barrera al control• Debilitan las actitudes fijas• Complican la planeación administrativa• Socavan la autoridad	<ul style="list-style-type: none">• Señal de fortaleza• Indispensable en los negocios• Inician el aprendizaje• Explican• Buscar personas emotivas• Buscar la emoción• Usar palabras emotivas• Indispensables para el buen juicio• Nos motivan• Nos hacen reales y vivos• Fortalecen y aceleran la razón• Crean confianza• Activan valores éticos• Proveen información vital• Generan creatividad e innovación• Generan influencia sin autoridad

Los estudios revelan que las emociones son una indispensable energía activadora de los valores éticos, tales como confianza, empatía, flexibilidad, credibilidad y del capital que representa la capacidad de crear valiosas relaciones de negocios.

LOS CUATRO PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE COOPER

Conocimiento Emocional	<p>Crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante</p> <ul style="list-style-type: none">• honestidad emocional,• energía,• intuición y• conexión.
Aptitud Emocional	<p>Forma la autenticidad del individuo,</p> <ul style="list-style-type: none">• su credibilidad,• flexibilidad,• ampliando su círculo de confianza y• capacidad de escuchar,• manejar conflictos y• sacar el mejor partido del descontento.
Profundidad Emocional	<p>Explora manera de conformar la vida y trabajo con su potencial único, y propósito de respaldar esto con</p> <ul style="list-style-type: none">• integridad• compromiso y• responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad
Alquimia Emocional	<p>Por el que extenderá</p> <ul style="list-style-type: none">• su instinto creador y• capacidad de fluir con los problemas y presiones y• de competir por el futuro,• construyendo capacidades de tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

En muchas compañías personas de talento y productivas se ven frustradas por vacíos de inteligencia emocional. Muchos se ven atrapados en una atmósfera autocrática con montañas de reglas, traumáticas reducciones de personal, injusticias, temores, resentimientos, hostilidad y hasta cólera. Los empleados mantienen la cabeza baja, sin más esperanza que cobrar el sueldo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Campo de estudio que investiga el impacto de que individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

El comportamiento organizacional se ocupa de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

El comportamiento organizacional forma un clima organizacional, creándose así un ambiente específico, diferente, individual en cada empresa.

El comportamiento de la organización depende en gran parte de los líderes que la dirigen.

¿Qué es liderazgo?

Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial e una organización. Dado que dichas posiciones tienen un grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del puesto que ocupa.

Líder es una palabra sajona, en inglés se dice leader, del verbo to lead, que quiere decir guiar.

El liderazgo es el proceso de influir sobre las conductas de un individuo o grupo. El liderazgo es la forma que utilizamos para influir. El poder es la capacidad de influencia, es decir, el liderazgo es el ejercicio del poder. La forma de mandar es el estilo de liderazgo.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

- **No contempla un solo estilo como efectivo y único**
- **Se vincula a la realidad del medio, definiendo que el líder desear influir de forma eficaz, necesita adecuar sus comportamiento a la situación específica de que se trate, alas diferentes situaciones que se pueden presentar.**
- **Se basa en tres elementos:**
 - **Cantidad de dirección o conducta de tarea: grado en que el organiza y define el papel a desempeñar por su grupo. Se caracteriza por establecer patrones de la organización bien definida, y las maneras de lograr que se haga el trabajo**
 - **Conducta de relación: Grado en que el líder tiende a tener relaciones más personales con sus subordinados abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidades y delegando oportunidades para que sus subordinados desarrollen su potencial.**
 - **Nivel de desarrollo: Es la competencia y actitud de las Personas para enfrentar las responsabilidades de dirigir su propio comportamiento con relación a su trabajo o una tarea específica.**

FUNCIONES DEL LIDER

- **Representar interna y externamente al grupo.**
- **Ejercer funciones administrativas y de dirección**
- **Distribuir tareas dentro los miembros del grupo**
- **Proponer y planear la acción del grupo, señalando los medios para el éxito de la ejecución del proyecto**
- **Mantener la unidad, cooperación y solidaridad entre los integrantes del grupo.**
- **Conservar las estructuras que dan seguridad al grupo.**
- **Promover cambios para el desarrollo entre los integrantes del grupo.**

TIPOS DE LIDERES

Autocrático	Aquél que da órdenes, quiere sobresalir y realiza as tareas él solo y no les da importancia las ideas de los demás, si él no hay participación en el grupo.
Democrático	Brinda oportunidad de participación a todos los integrantes del grupo. Toma en consideración las diversas ideas de los demás, corrige y estimula el trabajo, y orienta los trabajos del grupo. Comparte la toma de decisiones, comunica objetivamente las críticas y los elogios
Paternalista	Se apoya en el poder económico, es decir, en el dinero que dispone. Su liderazgo lo ejerce para que las personas sean dependientes suyo. Tiene buena fe. Cuando falta, el grupo no funciona, pues las decisiones las toma el líder.
Institucional	Persona designada por las autoridades para el servicio de la comunidad. Sus acciones muchas veces son impositivas, pero colabora con el progreso de la comunidad.
Formal	Tiene capacidad real, desempeña funciones dentro de su comunidad con grupos formales. Las acciones se basan en normas establecidas que rigen las relaciones entre el líder y sus seguidores. Consigue las participación de personas que simpatizan con él.
Tradicional	Representado por personas que tienen trascendencia en la comunidad, se le sigue más por costumbre que por normas legales. Líder que actúa dominada por el empirismo.
Natural	Persona que influye en los miembros de la comunidad o de los integrantes de su grupo, en virtud de sus cualidades personales, que por experiencia adquiridas, se ubica en posiciones de prestigio.
Con autoridad	Ejerce liderazgo sobre su grupo, pero cuando él realiza trabajos, no pueden apreciarse los efectos reales de su dirección sobre el grupo.
Con influencia	Son los líderes naturales los que poseen influencia y las habilidades, para realizar una guía útil en su grupo.

<u>Campo Cognitivo</u> Enfoque hacia la tarea		<u>Campo Emocional</u> Enfoque hacia las relaciones	
Dimensión	Indicador	Dimensión	Indicador
1. Fijar metas	<ul style="list-style-type: none"> • Especifica y precisa metas 	1. Dar apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona apoyo e incentivo
2. Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Establece reglas y procedimientos 	2. Comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Involucra a participar al grupo
3. Establecer tiempos	<ul style="list-style-type: none"> • Fija límites de tiempo 	3. Facilitar interacciones	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con los miembros
4. Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> • Da instrucciones específicas 	4. Escuchar con atención	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha opiniones y preocupaciones de las personas
5. Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Especifica y exige informes 	5. Retroalimenta	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información sobre el desempeño de las personas
6. Explicar	<ul style="list-style-type: none"> • Decide qué, cuándo, dónde y quién efectuará la tarea 	6. Motivar	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira el deseo de realizar una tarea

Fuentes de Poder

El poder es el potencial de influencia y el liderazgo es el arte de influir.
Por tanto el liderazgo es el ejercicio del poder.

Poder de Posición

- La autoridad que se va delegando de una organización. El que el líder posea el poder de posición no significa que lo tendrá siempre.

Poder Personal

- Depende de la confianza que inspire en las personas sobre las que quiere influir

Bases de Poder

1. Coerción	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en el miedo. Inspira el cumplimiento sino se le castigará con trabajos indeseables, llamadas de atención o con destitución.
2. Relación	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en las relaciones del líder con personas importantes dentro y fuera de la empresa.
3. Recompensa	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que considera que al cumplir con él recibirán incentivos positivos.
4. Legitimidad	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en el puesto ocupado por el líder. Induce al cumplimiento porque siente que la persona tiene el derecho por el puesto que ocupa en la organización. Decide en virtud del puesto.
5. Referencia	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en las virtudes personales del líder. Es querido y admirado debido a su personalidad
6. Información	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que considera valiosa por otras personas.
7. Capacidad	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee el líder.

Estrategias para mejorar el rendimiento individual y colectivo

1. Sentido de genuino interés, participación y oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Un fuerte sentido de participación y oportunidad en un oficio estimulante aumenta la vigilancia, la energía emocional y el rendimiento.
2. Pausas estratégicas de 10 a 60 segundos	<ul style="list-style-type: none"> • Si uno trabaja largo tiempo en tareas mentales, haciendo pausas estratégicas, su tiempo de resolver problemas puede aumentar 500 %
3. Descansos de 2 minutos mañana y tarde	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentos sobre productividad en el trabajo han demostrado que las pausas para descansar deben de ser por lo menos 15% del tiempo de trabajo.
4. Frecuente actividad física durante el día	<ul style="list-style-type: none"> • La ligera actividad es una de las mejores formas de levantar la energía y reducir la tensión, aumentar la creatividad y promover la resistencia, la capacidad de permanecer sano al mismo tiempo.
5. Comidas Nutritivas	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar cinco comidas ligeras al día es recomendable para la salud y para la eficiencia del trabajo.
6. Despreocupación y buen humor	<ul style="list-style-type: none"> • Es una fuente universal para levantar energía y suprimir la tensión.
7. Ajustes en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de iluminación, música de fondo, colores y olores positivo y cualquier cosa que de sentido de seguridad.
8. Sueño profundo	<ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones demuestran que estados de ánimo negativos son consecuencia de la falta de sueño.
9. Retroalimentación emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Toda emoción es una llamada de atención. Se supone que lo mueve a uno a hacer algo. El enojo es en su esencia un combustible
10. Manejo de la impulsividad emocional	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los ejecutivos tienen una capacidad subdesarrollada para entender y tratar las emociones. Cuando se está tenso es necesario manejar bien la energía emocional y encausarla.
11. Responsabilizarse por sus emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Una triple estrategia para manejar la energía emocional: <ol style="list-style-type: none"> a) Reconocer las emociones en lugar de negarlas. b) Escuchar la retroinformación que la emoción da. c) Canalizar la energía hacia una respuesta apropiada.

Orientación para la capacitación en aptitudes emocional

Evaluar el trabajo	La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacar en un trabajo.
Evaluar al individuo	Se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo para identificar qué hay que mejorar.
Comunicar las evaluaciones con prudencia	La crítica inepta puede inquietar, la crítica hábil es motivante.
Medir la disposición	Cuando no hay disposición la capacitación puede resultar inútil.
Motivar	Si la gente no está motivada la capacitación no será efectiva.
Hacer que cada uno dirija su cambio	Hacer que cada uno escoja sus objetivos y su plan para alcanzarlos.
Concentrarse en objetivos claros y factibles	La gente necesita saber qué es la aptitud y que pasos seguir para alcanzarla.
Evitar las recaídas	Los hábitos cambian con lentitud. Las recaídas no son derrotas.
Brindar crítica constructiva sobre el desempeño	La crítica constructiva fomenta el cambio.
Alentar la práctica	Un cambio duradero requiere práctica constante.
Buscar apoyo	Otras personas que están intentando cambiar, pueden ofrecer apoyo crucial.
Proporcionar modelos	Una persona muy eficiente, con aptitudes emocionales, de cargo alto puede ser un modelo.
Dar aliento	El cambio será mejor si el ambiente de la organización lo sustenta.
Resaltar el cambio	La gente necesita sentir que los esfuerzos por cambiar son importantes.
Evaluar	Evaluar la aptitud antes y después de la capacitación.

Ventajas de La Inteligencia Emocional
David Ryback

1. Conocer los propios sentimientos	<ul style="list-style-type: none">• Clave para tener sensibilidad de los demás. Si nos se identifican los propios sentimientos, no se podrá medir los de los demás
2. Controlar las emociones negativas	<ul style="list-style-type: none">• Para controlar las emociones negativas es necesario convertirse en testigo de sus propias emociones. Mirarse como observador externo, permite controlarse
3. Descubrir las propias aptitudes y ponerlas a trabajar	<ul style="list-style-type: none">• Conocer el propio paisaje emocional, aporta la visión que necesita para disponer las condiciones de vida de modo que pueda mantenerse motivado todo el tiempo que quiera.
4. Habilidades de dirección superiores	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir con éxito a los demás significa interpretar sus emociones. Si se logra se ganará la confianza y lealtad de los demás y su devoción.• Permite comprender qué los inspira para mantenerse motivados, productivos y contentos
5. Reducir absentismo	<ul style="list-style-type: none">• El trabajador estresado perderá más días de asistencia, ya sea por enfermedades verdaderas o simplemente por huir de la presión.

ANEXO #6
CUADROS DE RESULTADOS

INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS CINCO GERENTES ANTES DE LA CAPACITACION

GERENTE DE VENTAS (PRODUCTO "B")

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. conciencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. conciencia emocional de otros	7. intención	8. Creatividad	9. Elasticidad	10. Conexiones interpersonales	11. Descontento constructivo	12. Compasión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Radio de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud general	19. Calidad de vida	20. Cociente de relaciones	21. Óptimo Rendimiento	Límites de Puntaje Promedio	Promedio Obtenido		
OPTIMO				84.85	88.9		88.1	87	79.5	100		75	100	50.9		97.44		3.13	100	100	85.71	100	70	72.5	
																							85	85	
VULNERABLE																56.6							59	48	
CAUTEA	40.74		39												49.67								48	0	

GERENTE DE SERVICIOS

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. conciencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. conciencia emocional de otros	7. intención	8. Creatividad	9. Elasticidad	10. Conexiones interpersonales	11. Descontento constructivo	12. Compasión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Radio de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud general	19. Calidad de vida	20. Cociente de relaciones	21. Óptimo Rendimiento	Límites de Puntaje Promedio	Promedio Obtenido	
OPTIMO	3.70		3.70		70.4		80.95		71.79				100.00					2.08	50.9		78.2	100	70	60
																							60	60
VULNERABLE					58.97							58.3		54.5						52.40		39	49	55
CAUTEA															43.3		44.4					48	0	

INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS CINCO GERENTES ANTES DE LA CAPACITACION

GERENTE DE VENTAS (Productos "A")

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. conciencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. conciencia emocional de otros	7. Intención	8. Creatividad	9. Elasticidad	10. Conexiones interpersonales	11. Descontento constructivo	12. Compasión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Razon de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud general	19. Calidad de vida	20. Cociente de relaciones	21. Optimo Rendimiento	Limites de Punteo Promedio	Promedio Obtenido
	OPTIMO	0	3.70	87.85			73.8		80			87.5			87.18			7.29		85.71	100	70	
	VULNERABLE			55.50			50	58.97											52.36		58	49	50
	CAUTELA					35.90				41.03	52.78		45.45	33.33		22.22					48	0	

GERENTE GENERAL

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. conciencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. conciencia emocional de otros	7. Intención	8. Creatividad	9. Elasticidad	10. Conexiones interpersonales	11. Descontento constructivo	12. Compasión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Razon de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud general	19. Calidad de vida	20. Cociente de relaciones	21. Optimo Rendimiento	Limites de Punteo Promedio	Promedio Obtenido	
	OPTIMO				79.49			87	89.7	73.33			76	93.9						71.43	81	100	70	56.9
	VULNERABLE	25.93															59.1					58	49	
	CAUTELA			39.39	40.7						43.59											48	0	

GERENTE FINANCIERO

Nombre	1. sucesos de la vida	2. presiones del trabajo	3. presiones personales	4. conciencia emocional de sí mismo	5. expresión emocional	6. conciencia emocional de otros	7. Intención	8. Creatividad	9. Elasticidad	10. Conexiones interpersonales	11. Descontento constructivo	12. Compasión	13. Perspectiva	14. Intuición	15. Razon de confianza	16. Poder personal	17. Integridad	18. Salud general	19. Calidad de vida	20. Cociente de relaciones	21. Optimo Rendimiento	Limites de Punteo Promedio	Promedio Obtenido		
	OPTIMO		5.56	72.73	85.2	92.31	71.4	90		73.33		83.3		81.8		89.74	74.07			81.8	100	85.71	100	70	85
	VULNERABLE	18.52							56.41		53.8											58	49		
	CAUTELA		47.06										45.8		40.00							48	0		

