

**RELACIÓN INTELIGENCIA EMOCIONAL - CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES JR**

**ANYELA PATRICIA VÁSQUEZ CASTILLO**

**MARISOL PIMENTEL ÁLVAREZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD -  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEREIRA  
2005**

**RELACIÓN INTELIGENCIA EMOCIONAL - CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES JR**

**ANYELA PATRICIA VÁSQUEZ CASTILLO**

**MARISOL PIMENTEL ÁLVAREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

**Asesora:  
FRANCIA LILIANA VILLEGAS  
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD -  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEREIRA  
2005**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## CONTENIDOS

	pág.
1. IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO	13
1.2 ÁREA (ENFOQUE CONCEPTUAL) / LÍNEA / SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
1.3 INVESTIGADORES / ROL	13
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.5 ACOMPAÑAMIENTO	13
2. CUERPO DEL PROYECTO	14
2.1 INTRODUCCIÓN	14
2.2 SITUACIÓN PROBLEMA (DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA)	14
2.2.1 Descripción o Planteamiento	14
2.2.2 Formulación	16
2.2.3 Sistematización	16
2.3 JUSTIFICACIÓN	16
2.4 OBJETIVOS	17
2.4.1 Objetivo General	17
2.4.2 Objetivos Específicos	17
2.5 DELIMITACIÓN	18
2.6 MARCOS DE REFERENCIA	18
2.6.1 Marco Teórico	18
2.6.1.1 La motivación	19

	pág.
2.6.1.2 Teorías de la motivación	25
2.6.1.2.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades	27
2.6.1.2.2 Modelo de las tres necesidades	28
2.6.1.2.3 Teoría de la satisfacción de la necesidad de Clayton Alderfer	30
2.6.1.2.4 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	30
2.6.1.2.5 Teoría de las expectativas	32
2.6.1.2.6 Teoría de las metas	33
2.6.1.2.7 La teoría del reforzamiento	35
2.6.1.2.8 Escuela Sociológica	36
2.6.1.2.9 Modelo integrador de la motivación	37
2.6.1.3 La Inteligencia emocional	38
2.6.1.4 Clima Organizacional	53
2.6.1.4.1 Dimensiones del clima organizacional	55
2.6.1.4.2 Teoría del clima organizacional de Likert	58
2.6.2 Marco Conceptual	60
2.6.3 Marco Legal	62
2.6.4 Exploración Investigativa (Diagnóstico-Estado del arte)	63
2.6.5 Hipótesis	63
3. METODOLOGÍA	64
3.1 DISEÑO	64
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	64
3.3 VARIABLES	64
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	65
3.5 PLAN DE ANÁLISIS	65
4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	66

	pág.
5. PRESUPUESTO	67
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	68
7. IMPACTO	85
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Elementos de la Inteligencia Emocional, según Daniel Goleman	52
Tabla 2. Operacionalización de variables	65
Tabla 3. Cronograma de actividades	66
Tabla 4. Presupuesto	67
Tabla 5. ¿Sabe usted reconocer cuándo su estado de ánimo está alterado?	68
Tabla 6. ¿Cuáles de estas razones considera usted que afectan su estado de ánimo?	68
Tabla 7. ¿Es consciente de los efectos que produce en su entorno, las alteraciones de su estado de ánimo?	69
Tabla 8. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? ¿Por qué?	69
Tabla 9. ¿Sabe esperar con paciencia cuando es necesario?	70
Tabla 10. ¿Acepta de buen modo sugerencias que modifiquen sus métodos de trabajo? ¿Por qué?	70
Tabla 11. ¿Se pone de mal genio cuando se le modifica su plan de trabajo? ¿Por qué?	71
Tabla 12. ¿Puede escuchar una charla relativamente larga, sin interrumpir a su interlocutor?	71
Tabla 13. ¿Le gustan las metas difíciles y los riesgos calculados? ¿Por qué?	72
Tabla 14. ¿Se considera usted persistente en la búsqueda de resultados? ¿Por qué?	72
Tabla 15. ¿Siente que en las metas de su empresa, lo han involucrado a usted?	73
Tabla 16. ¿Siente temor de fracasar y prefiere entonces no emprender una tarea nueva?	73
Tabla 17. ¿Se altera usted frente a los cambios de estado de ánimo de sus compañeros de trabajo?	74

	pág.
Tabla 18. ¿Considera usted que en la empresa se manipulan sentimientos y emociones para tomar decisiones? ¿Por qué?	74
Tabla 19. ¿Reemplazaría usted a un compañero en su puesto de trabajo, porque éste se encuentra deprimido?	75
Tabla 20. ¿Manifiesta alegría por los éxitos laborales de un compañero de trabajo? ¿Por qué?	75
Tabla 21. ¿Es su costumbre servir de mediador entre dos compañeros en conflicto?	76
Tabla 22. ¿Puede convencer a otras personas para modificar una decisión ya tomada? ¿A quiénes?	76
Tabla 23. ¿Solicita de manera individual mejoras en las condiciones laborales? ¿Por qué?	77
Tabla 24. ¿Considera usted que tiene habilidades para comunicarse con los compañeros de trabajo?	77
Tabla 25. En la empresa, las decisiones que lo afectan a usted, se toman de manera concertada? ¿Por qué?	78
Tabla 26. ¿Siente que sobre usted se ejerce excesivo control por parte de su jefe inmediato?	78
Tabla 27. ¿Se le reconocen en la empresa, sus logros laborales?	79
Tabla 28. ¿Las decisiones que lo afectan, son divulgadas oportunamente?	79
Tabla 29. ¿Puede usted relacionarse con personal ajeno a su área de trabajo?	80
Tabla 30. ¿Se entera usted de lo que pasa en la empresa, con respecto a los trabajadores?	80
Tabla 31. ¿Puede usted tomar decisiones que modifiquen eventualmente su plan de trabajo? En caso afirmativo identifique en qué situaciones.	81
Tabla 32. ¿Frente a un hecho fortuito, se respetan las decisiones que usted haya tenido que tomar?	82



	pág.
Tabla 33. ¿Se estimula en la empresa el trabajo en equipo? Si la respuesta es positiva por favor indique en qué forma	82
Tabla 34. ¿Se permite en la empresa que se tomen decisiones en grupo?	83
Tabla 35. ¿Se siente bien remunerado con el salario que recibe de la empresa?	83
Tabla 36. ¿Existen bonificaciones económicas adicionales al salario pactado?	84
Tabla 37. ¿Se compensa su trabajo con formas distintas al dinero?	84

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Los cuatro pilares de la Inteligencia Emocional	39
Figura 2. ¿Sabe usted reconocer cuándo su estado de ánimo está alterado?	68
Figura 3. ¿Cuáles de estas razones considera usted que afectan su estado de ánimo?	68
Figura 4. ¿Es consciente de los efectos que produce en su entorno, las alteraciones de su estado de ánimo?	69
Figura 5. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? ¿Por qué?	69
Figura 6. ¿Sabe esperar con paciencia cuando es necesario?	70
Figura 7. ¿Acepta de buen modo sugerencias que modifiquen sus métodos de trabajo? ¿Por qué?	70
Figura 8. ¿Se pone de mal genio cuando se le modifica su plan de trabajo? ¿Por qué?	71
Figura 9. ¿Puede escuchar una charla relativamente larga, sin interrumpir a su interlocutor?	71
Figura 10. ¿Le gustan las metas difíciles y los riesgos calculados? ¿Por qué?	72
Figura 11. ¿Se considera usted persistente en la búsqueda de resultados? ¿Por qué?	72
Figura 12. ¿Siente que en las metas de su empresa, lo han involucrado a usted?	73
Figura 13. ¿Siente temor de fracasar y prefiere entonces no emprender una tarea nueva?	73
Figura 14. ¿Se altera usted frente a los cambios de estado de ánimo de sus compañeros de trabajo?	74

	pág.
Figura 15. ¿Considera usted que en la empresa se manipulan sentimientos y emociones para tomar decisiones? ¿Por qué?	74
Figura 16. ¿Reemplazaría usted a un compañero en su puesto de trabajo, porque éste se encuentra deprimido?	75
Figura 17. ¿Manifiesta alegría por los éxitos laborales de un compañero de trabajo? ¿Por qué?	75
Figura 18. ¿Es su costumbre servir de mediador entre dos compañeros en conflicto?	76
Figura 19. ¿Puede convencer a otras personas para modificar una decisión ya tomada? ¿A quiénes?	76
Figura 20. ¿Solicita de manera individual mejoras en las condiciones laborales? ¿Por qué?	77
Figura 21. ¿Considera usted que tiene habilidades para comunicarse con los compañeros de trabajo?	77
Figura 22. En la empresa, las decisiones que lo afectan a usted, se toman de manera concertada? ¿Por qué?	78
Figura 23. ¿Siente que sobre usted se ejerce excesivo control por parte de su jefe inmediato?	78
Figura 24. ¿Se le reconocen en la empresa, sus logros laborales?	79
Figura 25. ¿Las decisiones que lo afectan, son divulgadas oportunamente?	79
Figura 26. ¿Puede usted relacionarse con personal ajeno a su área de trabajo?	80
Figura 27. ¿Se entera usted de lo que pasa en la empresa, con respecto a los trabajadores?	80
Figura 28. ¿Puede usted tomar decisiones que modifiquen eventualmente su plan de trabajo? En caso afirmativo identifique en qué situaciones.	81
Figura 29. ¿Frente a un hecho fortuito, se respetan las decisiones que usted haya tenido que tomar?	82

Figura 30. ¿Se estimula en la empresa el trabajo en equipo? Si la respuesta es positiva por favor indique en qué forma	82
Figura 31. ¿Se permite en la empresa que se tomen decisiones en grupo?	83
Figura 32. ¿Se siente bien remunerado con el salario que recibe de la empresa?	83
Figura 33. ¿Existen bonificaciones económicas adicionales al salario pactado?	84
Figura 34. ¿Se compensa su trabajo con formas distintas al dinero?	84

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO

Cualitativo  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Cuantitativo  ¿Cuál? Exploratorio

### 1.2 ÁREA (ENFOQUE CONCEPTUAL) / LÍNEA / SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de investigación: Investigación interdisciplinaria.

Sublínea: Disciplinar.

### 1.3 INVESTIGADORES / ROL

Nombre completo: Anyela Patricia Vásquez Castillo

Código: 42014880

Rol: Investigadora

Nombre completo: Marisol Pimentel Álvarez

Código: 41909979

Rol: Investigadora

### 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Relación Inteligencia Emocional - Clima Organizacional en la empresa Distribuciones JR.

### 1.5 ACOMPAÑAMIENTO

Asesor Temático: Francia Liliana Villegas - Ingeniera Industrial.

## 2. CUERPO DEL PROYECTO

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Administrar es un concepto que ha evolucionado no sólo como consecuencia del comportamiento humano, sino más bien, y quizá esto haya sido lo verdaderamente crucial en esta área del conocimiento, gracias a las exigencias propias de los grandes cambios de nuestro tiempo. En este orden de ideas, motivación, clima organizacional y más recientemente la inteligencia emocional son elementos que han orientado el perfeccionamiento de las organizaciones administrativas.

Ahora bien, el trabajo que se presenta intenta de manera innovadora en el medio local, abordar mediante un ejercicio académico y desde la perspectiva teórica de Daniel Goleman, los elementos de Inteligencia Emocional que según sus postulados, complementan la capacidad intelectual de los individuos haciéndolos más exitosos, pues el desarrollo de esta aptitud construye individuos con gran capacidad para tomar decisiones, para liderar procesos, para comunicarse, para establecer relaciones de confianza y para el trabajo en equipo; además estimula las posibilidades de conocimiento de uno mismo y de comprensión de los demás.

El ejercicio propuesto fue realizado en Distribuciones JR, una empresa de la ciudad de Pereira que cuenta con 25 trabajadores dedicados a la distribución de productos Bavaria, a nivel local.

En el documento que se presenta no sólo se incluyen los resultados de este trabajo de campo, sino que se contextualiza en un marco teórico, que como se dijo al comienzo, se construyó en torno a las ideas de Daniel Goleman, con respecto a la Inteligencia Emocional, haciendo énfasis en la motivación como uno de sus indicadores más importantes. Igualmente se conceptualiza acerca del clima organizacional y se recomiendan a la empresa una serie de prácticas para que éste se torne más amable en el referente de la Inteligencia Emocional.

Se espera que el trabajo aporte a Distribuciones JR elementos nuevos para una administración más acertada de sus recursos y genere las expectativas suficientes para que en el futuro otros estudiantes evalúen y mejoren, si es del caso, las recomendaciones aquí formuladas.

### 2.2 SITUACIÓN PROBLEMA (DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA)

**2.2.1 Descripción o Planteamiento.** En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo determinante en procura de objetivos y metas previamente establecidas. Puede decirse además que la

motivación representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad en general, pero es en el desempeño laboral donde toma mayor preponderancia, pues mediante ella el trabajo deja de percibirse como una actividad alienada y opresora, para convertirse en el medio a través del cual se logran valoraciones positivas individuales como la autorrealización, el sentirse competente, útil y reconocido, y además permite mantener niveles de autoestima aceptables.

De la misma manera y en el entorno laboral de los modelos de gestión actual, resulta relevante propiciar un clima organizacional en el cual las personas puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación permanente para hacer su labor cada vez mejor.

En este sentido, es claro que las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista afirmando que se trabaja sólo por el dinero, pues también los mueve la necesidad de tener una actividad física, una interacción con otros, procurarse un estatus social, sentir que se es eficiente y que se puede estar orgulloso del trabajo que se hace.

Sin embargo, es recurrente encontrar en las organizaciones de hoy irregularidades en el rendimiento de los trabajadores aun en condiciones semejantes de motivación, lo que hace pensar que son los niveles de satisfacción individual ya anotados, los que no se logran superar con los esquemas convencionales de motivación que se implementan en las empresas y que comprometen básicamente la autoestima, la interacción, el reconocimiento y la eficacia.

Es tarea entonces de los Administradores hurgar en la conducta humana e incorporar elementos innovadores en la relación productiva de los trabajadores, esto es, considerar en el marco de la Psicología Organizacional teorías como la Inteligencia Emocional que necesariamente deben conducir a un ajuste del esquema tradicional de motivación laboral, pues aunque la Inteligencia Emocional no pretende en ningún momento desconectar las emociones del intelecto, sí busca el reconocimiento de las emociones como “lo que nos mueve a buscar nuestro potencial único y nuestro propósito, y es lo que activa nuestros valores íntimos y aspiraciones”.<sup>1</sup>

La Inteligencia Emocional busca pues, encontrar el equilibrio preciso entre la razón y las emociones, y a partir de esta simbiosis y en el referente de las organizaciones, desarrollar nuevas propuestas para ser aplicadas a la motivación laboral.

---

<sup>1</sup>COOPER, Robert K. Y SAWAF, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Norma, 1997, p.xiv.

## **RELACIÓN INTELIGENCIA EMOCIONAL - CLIMA ORGANIZACIONAL - RESUMEN -**

La investigación cualitativa en mención busca identificar los elementos de Inteligencia Emocional, que inciden en el clima organizacional de la empresa Distribuciones JR, y para lo cual las investigadores aplicaron una encuesta a los 25 trabajadores de la empresa, tanto del área administrativa como del área operativa, en donde se indagó acerca de la inteligencia emocional y el clima organizacional a través de sus indicadores más sobresalientes, así:

### **Inteligencia emocional:**

- Conocimiento de uno mismo
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Destreza para relacionarse con los demás

### **Clima organizacional:**

- Estilo de liderazgo
- Comunicación
- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Recompensa

El trabajo está apoyado en las teorías de la motivación, especialmente la Teoría de las Expectativas y la Teoría del Reforzamiento, en los principios generales de clima organizacional y ante todo en los postulados de Daniel Goleman quien propone como estrategia organizacional moderna, incorporar la emoción a la dinámica propia de las empresas, es decir, armonizar la aptitud emocional con la aptitud intelectual de los trabajadores en procura no sólo de mejores ambientes sino de mayores niveles de productividad.

El análisis de resultados registra cómo los niveles de inteligencia emocional son muy bajos en el área operativa de la empresa y cómo en el área administrativa, sin ser especialmente superiores, sí se aprecia una mayor aptitud emocional.

Las autoras finalmente, entregan a la empresa una serie de recomendaciones que apuntan al aprendizaje de la inteligencia emocional, al mejoramiento del clima organizacional, al aumento de la productividad y también aportan un instrumento para ser aplicado por el Jefe de Recursos Humanos, en el momento de ingreso de nuevo personal a la empresa y que le permite visualizar las percepciones emocionales del aspirante.



En este mismo orden de ideas, el concepto de clima organizacional se incorpora a la dinámica administrativa moderna como un elemento fundamental en la construcción de un ambiente favorable donde se considere su incidencia en el comportamiento de los seres humanos vinculados a la organización y que por supuesto afecta positiva o negativamente, según el caso, el desempeño laboral de los trabajadores.

De otra parte, y considerando las condiciones favorables para establecer contacto con el personal adscrito a Distribuciones JR, determinadas por el vínculo familiar existente entre una de las investigadoras y un funcionario del área Administrativa, se decidió indagar en esta empresa, acerca de la percepción y práctica que allí se tiene de la aptitud emocional y cómo afecta ésta el clima de la organización.

La empresa está ubicada en la calle 23 entre carreras séptima y octava de Pereira, se dedica a la distribución de productos Bavaria en la ciudad, tiene 25 personas vinculadas: 3 en el área Administrativa y 22 en el área Operativa y la mayoría de estos últimos, trabajan mediante vinculación indirecta. La empresa tiene como finalidad brindar un servicio rápido y oportuno a todos sus clientes en la ciudad.

**2.2.2 Formulación.** ¿Qué elementos de Inteligencia Emocional afectan el clima organizacional de la empresa Distribuciones JR, de la ciudad de Pereira, Risaralda?

**2.2.3 Sistematización.** El problema descrito se descompone en las siguientes partes constitutivas:

- ¿Qué es la motivación?
- ¿Cuáles son las teorías principales de la motivación?
- ¿Cuáles son los pilares teóricos de la Inteligencia Emocional?
- ¿Qué es la Inteligencia Emocional y cuáles sus elementos principales?
- ¿Qué es el clima organizacional?
- ¿Qué relación existe entre la Inteligencia Emocional de los empleados y el clima organizacional?

## **2.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta buscó, mediante la aplicación de los elementos básicos de la inteligencia emocional, en donde la motivación se constituye en un indicador fundamental, hacer una serie de recomendaciones que consideren las emociones humanas en los modelos de motivación laboral y en los cuales tradicionalmente, predomina el estímulo a la racionalidad dejando de lado, en muchos casos, el nivel

de satisfacción de los empleados, asociado por su parte con las emociones y sus necesidades más íntimas. Esto es, el clima organizacional está determinado por la satisfacción de los trabajadores y ésta última está estrechamente relacionada con la motivación, la cual, en el contexto de la empresa moderna, debe considerar tanto la razón como la emoción de sus empleados en la construcción de ambientes laborales positivos.

Se consideró que en el marco de una investigación exploratoria como esta, la consulta bibliográfica resultaba en primera instancia de un valor singular, pues permitía a las investigadoras aclarar conceptualmente la idea y aportaba también elementos puntuales para abordar luego a los trabajadores de Distribuciones JR, quienes mediante una encuesta dieron cuenta de su nivel de inteligencia emocional y la percepción que tienen de la empresa en la cual trabajan.

Se espera que el resultado de esta investigación aporte a la empresa Distribuciones JR elementos nuevos y prácticos para motivar el quehacer de sus empleados, los que finalmente se traducirán en rentabilidad para la organización, y bienestar y satisfacción para los trabajadores, en un entorno donde se abandone el interés instrumental de los individuos para ascender al interés personal y psicológico de los mismos.

## **2.4. OBJETIVOS**

**2.4.1 Objetivo General.** Identificar los elementos de Inteligencia Emocional, que inciden en el clima organizacional de la empresa Distribuciones JR.

### **2.4.2 Objetivos Específicos.**

- Conceptualizar acerca de la motivación y sus principales teorías.
- Identificar los fundamentos de la Inteligencia Emocional aplicados en la Administración de Empresas.
- Conceptualizar acerca del clima organizacional y sus principales dimensiones.
- Identificar en los trabajadores de Distribuciones JR sus niveles de Inteligencia Emocional y la percepción que tienen de su empresa.
- Hacer algunas recomendaciones en torno al clima organizacional, orientadas al incremento de la productividad de Distribuciones JR.
- Recomendar a la empresa una serie de prácticas que conduzcan a sus miembros al aprendizaje de las aptitudes emocionales.
- Aportar a la empresa un Instrumento de selección de personal, que oriente al Gerente acerca de los niveles de Inteligencia Emocional que poseen los aspirantes.

## 2.5 DELIMITACIÓN

El diseño y desarrollo de la investigación en torno a las emociones y el clima organizacional de la empresa Distribuciones JR, se llevó a cabo en un período de tiempo de tres (3) meses, durante el segundo semestre del año 2005, en la ciudad de Pereira. En la investigación participaron dos estudiantes investigadoras y en el trabajo de campo se contó con la colaboración de los 25 empleados de la empresa.

Debe decirse además que el trabajo tiene un alcance teórico, en el cual las autoras dejan a la empresa como recomendación, la aplicación futura de una estrategia desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional, con la cual se aspira obtener en el mediano plazo, cambios favorables en el clima organizacional de Distribuciones JR.

Otros estudiantes, en el futuro, serían los llamados a evaluar el resultado de dicha propuesta y proceder luego a su aplicación continuada, si los resultados se evidencian positivos; o en su defecto, entrar a hacer los ajustes requeridos para hacer del instrumento aportado una buena herramienta de trabajo.

## 2.6 MARCOS DE REFERENCIA

**2.6.1 Marco Teórico.** La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia, pues es aquí donde el hombre pasa la mayor parte de sus días y en consecuencia, estar motivado es casi una necesidad, pues de lo contrario el trabajo se convertiría en una actividad bastante perturbadora. La motivación hacia el trabajo conlleva situaciones psicológicas positivas tales como la autorrealización, el sentirse competente y útil, además de mantener elevada la autoestima. En este sentido, la satisfacción de los trabajadores se convierte en un fin en sí mismo y tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa.

En este aparte del documento se define en el contexto descrito, el concepto de motivación; luego se encuentran algunos aspectos importantes del desarrollo histórico de las teorías de la administración destacando en ellas el papel que juega la motivación en el desarrollo de una administración eficaz. Se abordan aquí los modelos de mayor relevancia para el estudio de las motivaciones y las consecuencias prácticas de ello en el ámbito organizacional.

Se hace también una aproximación a la Inteligencia Emocional entendida como sinónimo de carácter, personalidad o habilidades blandas, según Daniel Goleman, y que se concreta en cinco habilidades emocionales y sociales que tienen su traducción en conductas manifiestas, tanto a nivel de pensamientos, reacciones y

conductas observables, aprendidas y aprendibles y por supuesto, aplicables a los modelos modernos de organización.

Finalmente, se aborda el clima organizacional desde la perspectiva de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno laboral.

**2.6.1.1 La motivación.** La motivación entendida como “la manera de mantener culturas y valores corporativos encauzados a conseguir un alto desempeño laboral”<sup>2</sup> surge por el año de 1700 en Europa, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde centenares de personas producían operando máquinas. En este nuevo escenario se hizo necesario coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas donde cada una de ellas pensaba de manera distinta. Empezaron pues los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo asociados a la falta de entendimiento entre las personas y a la desmotivación por el mismo.

Dorsch menciona también que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir<sup>3</sup>”. Los seres humanos, afirma, actúan siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Puede decirse, agrega, que la motivación es considerada como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” o “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción”.<sup>4</sup>

Ahora bien, con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. En este sentido, puede decirse que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana:

a) El comportamiento es causado: es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado: los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

---

<sup>2</sup>DORSCH, F. Psicología General. México: Publicaciones Cruz, 2000. Citado por: LOTERO, Sarai. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado el 13 de junio de 2005.

<sup>3</sup>Ibid.

<sup>4</sup>Ibid.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Igualmente, las experiencias teóricas apuntan a describir el ciclo motivacional de la siguiente manera:

- a) Homeostasis: es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo: es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento: al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.<sup>5</sup>

Aquí cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.).
- Alineación, apatía y desinterés

En cuanto al aprendizaje de la motivación, es claro que la sociedad moldea en parte la personalidad, pues se nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

---

<sup>5</sup> SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas, 1993. Citado por: LOTERO, Sarai. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado el 15 de junio de 2005.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración. Así que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil.

De otro lado, puede afirmarse que el mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.<sup>6</sup>

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos, y en tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos

---

<sup>6</sup> Ibid.

elementos con el fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Al respecto, Stonner, Freeman y Gilbert señalan que “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”<sup>7</sup>.

En ese mismo contexto, estos autores señalan que “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”<sup>8</sup>.

La motivación se convierte así en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la persona misma.

Entonces, ahora, la gran pregunta es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?.

Conocer estos móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste, veamos:

➤ El comportamiento organizacional, por su lado, ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades, de la que se tratará más adelante, concluye en lo siguiente: “un trabajador motivado será un trabajador en estado de

---

<sup>7</sup>STONER, James; FREEMAN R. Edward y GILBERT Jr, Daniel R.. Administración. 6a. Edición. México: Pearson, 1996, p.484. Citado por: LOTERO, Sarai. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado el 15 de junio de 2005.

<sup>8</sup> Ibid.

tensión. Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento. A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión”.<sup>9</sup>

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland<sup>10</sup> atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro. En nuestro entorno la motivación es una práctica asociada más a la compensación económica de los trabajadores que al reconocimiento de sus destrezas y aportes al desarrollo y crecimiento de la empresa.

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup>KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. 11ª. Edición. México: Mc.Graw Hill, 1998, p.501. Citado por: LOTERO, Sarai. Disponible en: [www.monografías.com](http://www.monografías.com). Consultado el 14 de junio de 2005.



En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

➤ Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la “motivación hacia el trabajo” como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia.

La conclusión es lógica: “para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores”<sup>11</sup>. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente

---

<sup>11</sup> Ibid.

individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una “naturaleza humana” común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad; pero ante todo no se debe olvidar que hablar de motivación en la empresa no significa sólo hablar de dinero.

**2.6.1.2 Teorías de la motivación.** El ser humano constituye la unidad básica para la estructura y funcionamiento de las organizaciones laborales y la adecuada administración de tales recursos se vincula estrechamente con el éxito empresarial. De ahí que desde el hombre primitivo se buscaran de forma empírica, métodos rudimentarios para dirigir al grupo y cometer con éxito actividades como la caza y la pesca, de crucial interés para la supervivencia.

Los primeros aportes a la administración, datan de las civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia entre los años 4000 y 2000 A.C. quienes aplicaban diversos principios –aún vigentes- como la planeación, el control, la organización, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos. Podemos mencionar también, las sabias contribuciones de los filósofos de la antigüedad. Sócrates, por ejemplo, hablaba de la dirección como una habilidad personal que debía separarse del conocimiento técnico y de la propia experiencia<sup>12</sup>.

Estos conocimientos que se fueron gestando a lo largo de la historia, se sistematizan en verdaderas teorías administrativas después de la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX y son considerados pioneros de las mismas, el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y el francés Henry Fayol (1841-1925) con la teoría de la administración científica y la teoría clásica de la administración, respectivamente.

A ambos autores, se les critica que no tuvieron en cuenta al ser humano con sus necesidades y motivaciones sociopsicológicas y por otorgar un papel jerárquico a la racionalidad laboral, a los aspectos técnicos y a la estructura organizacional a partir del punto de vista de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño. Pese a las críticas, el sistema Taylor realiza importantes aportes. Diseña sistemas de retribución donde la máxima ganancia se adquiere con el punto de productividad “óptimo” y que constituye el máximo sostenible, o sea, el punto más alto que no provoca desgaste en el trabajador y que puede mantenerse en los períodos siguientes.

---

<sup>12</sup>MEDINA, A. y ÁVILA A. Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Organizacional. Citados por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

Los trabajos de Mary Parker Follet y Chester Barnad<sup>13</sup> trasladan el foco de atención empresarial a las personas, a los aspectos psicológicos y sociológicos generadores de las relaciones humanas efectivas. Es así como se inicia en los Estados Unidos alrededor de la década de 1920, la teoría de las relaciones humanas. El enfoque de las relaciones humanas, sobre el hombre social, en el que existen motivaciones basadas en necesidades sociales que requieren ser satisfechas en el trabajo y que a su vez se relacionan con el grupo, se convierte en un complemento a la perspectiva de hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios, que defiende las teorías clásicas de Taylor y Fayol.

Tanto las teorías clásicas de la administración como la de las relaciones humanas son criticadas por simplificar el complejo y abarcador fenómeno de la motivación para el trabajo, por lo que siguen otros aportes que continúan colocando al factor humano, como elemento determinante en los objetivos de la empresa. Se encuentran aquí teorías científicas como la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, el enfoque de la teoría X y la Y de Douglas McGregor, la teoría de la personalidad de Chris Argyris, la teoría de la satisfacción de la motivación de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg, algunas de las cuales serán más detalladas en el presente trabajo.

Estas teorías son consideradas, importantes precursoras de las teorías administrativas actuales, quienes continúan generando importantes conceptos y dando respuestas a las características particulares de la era moderna (la teoría Z, el enfoque de la calidad total, la teoría de la contingencia, el enfoque de sistemas, un nuevo enfoque de las relaciones humanas y el desarrollo organizacional).

La motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas como la Ingeniería, la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología y la Filosofía.

La misma es clasificada como positiva y negativa. “La negativa es la obligación que hace cumplir a la persona mediante el uso de castigos, amenazas, etc. La positiva por su parte, es el deseo constante de superación guiado por un espíritu positivo y algunos autores la dividen en intrínseca y extrínseca”<sup>14</sup>.

La motivación intrínseca se caracteriza porque la persona fija su interés por el trabajo, demostrando un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> LEONER, A. La motivación. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

y metas. La actividad se realiza por el placer que se experimenta durante la misma que incita a la exploración, al conocimiento y a la creatividad. En el caso de la motivación extrínseca se tienen en cuenta motivadores de carácter externo, como las ventajas que ofrece la actividad que se realiza, es decir, que constituye un medio para llegar a un fin y no el fin en si mismo.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas o internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones se dirigían a no entregar recompensas según el desempeño en los trabajos complejos o que implicaran tomar decisiones pues la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca generada por la naturaleza del propio trabajo. Los salarios debían tener un carácter igualitario y la estrategia iba encaminada a reforzar la motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Estudios posteriores mostraron que no sólo importaba que la recompensa fuera contingente sino que hay que considerar además el tipo de información que ésta entrega. “Si el incentivo se percibe como forma de control, disminuye la motivación intrínseca mientras que si es percibido como información sobre la competencia, aumenta este tipo de motivación. Los resultados de investigaciones en este sentido resultan contradictorios”<sup>15</sup>.

**2.6.1.2.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades.** Abraham Maslow (1908-1970) hace referencia al ser humano como un ser con deseos y comportamientos dirigidos a la consecución de objetivos. El autor establece una jerarquía de necesidades en forma piramidal cuya parte superior ocupan las necesidades del ego y de autorrealización plena del hombre y en la base estarían las necesidades básicas, relacionadas con la supervivencia. La jerarquía de necesidades se rige por un conjunto de reglas explicitadas por Maslow:

- Si la necesidad de determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta se dirige a satisfacer necesidades del nivel inmediato superior, las cuales se convierten en motivadoras.
- No todas las personas son capaces de llegar a la cima de la pirámide jerárquica de necesidades.
- Si una necesidad en un nivel específico no es satisfecha, va a predominar sobre el comportamiento generando tensión. La necesidad más apremiante monopoliza al organismo y tiende automáticamente a movilizar sus diferentes facultades para ponerse en función de su satisfacción.

---

<sup>15</sup>CUESTA, A. Gestión de competencias. Monografía. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

- Existe más de una motivación. Los diferentes niveles actúan conjuntamente aunque predominan los superiores. Cada necesidad se vincula con la satisfacción- insatisfacción de otras necesidades. Cualquier conducta motivada puede ser la vía de expresión de varias necesidades en conjunto<sup>16</sup>.

Finalmente, Maslow señala que “si existe algún obstáculo en la satisfacción de determinada necesidad, aparece la frustración, que constituye una amenaza psicológica para la persona que la experimenta”<sup>17</sup>. La frustración puede traer aparejada que la persona dirija sus esfuerzos hacia la solución del problema pero en otros casos incluye formas de conductas no constructivas, desorganización del comportamiento, agresividad, alineación y apatía.

La utilidad práctica del enfoque de Maslow para la actividad gerencial radica en que una de las tareas más desafiantes del gerente es influir sobre el comportamiento de los que dirige, para lo cual puede partir del conocimiento de las necesidades relativamente insatisfechas y convertirlas en reales “palancas de motivación”.

La teoría de Maslow plantea pues, que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía: “Un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, por asegurarse lo suficiente para comer”<sup>18</sup>. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tenencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

**2.6.1.2.2 Modelo de las tres necesidades.** Alrededor de 1950, David McClelland señala que la motivación de logro, la de poder y las afiliativas predisponen a las personas a comportarse en una dirección determinada.

McClelland establece una relación directa entre el éxito alcanzado por los países industrializados y el predominio de la motivación de logro en sus gerentes. Este tipo de motivación es descrita como la necesidad de establecer metas realistas, de persistir en la consecución de las mismas y se caracteriza por la autoexigencia para alcanzar excelencia en los resultados. Las personas en las que predomina la motivación de logro:

---

<sup>16</sup>MASLOW, A. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

<sup>17</sup>Ibid.

<sup>18</sup>Ibid.

- Luchan por el logro personal más que por el premio.
- Sienten necesidad de alcanzar logros mejores y de una manera más eficiente.
- Asumen la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Requieren de información periódica sobre su rendimiento.
- Establecen metas de dificultad moderada, evitando tareas fáciles o extremadamente difíciles.
- Las mismas probabilidades de éxito o fracaso le permiten experimentar sentimientos de satisfacción y logro, por los esfuerzos realizados<sup>19</sup>.

En el caso de la motivación al poder, existe la necesidad de controlar y manipular a otras personas y guarda una estrecha relación con la idea de alcanzar el estatus. Estas personas:

- Prefieren las situaciones competitivas y en las que está presente el estatus.
- Se preocupan por el prestigio más que por el rendimiento adecuado.
- Tienden a controlar a los demás y a manipularlos en función de sus propios fines.
- Su pensamiento se dirige a la obtención y el ejercicio del poder y la autoridad.
- Ayudan al grupo a fijar proyectos para el alcance de estas metas.

La motivación de afiliación se refiere al deseo de gozar del aprecio y la aprobación de los demás. Las personas en las que prevalece la motivación afiliativa, están encaminadas a:

- Luchar por conquistar la amistad.
- Buscar situaciones de cooperación en lugar de las que prime la competencia.
- Pensar frecuentemente en la calidad de sus relaciones interpersonales..
- Preocuparse por sus deficiencias en las relaciones con los otros.
- Buscar el aprecio, el dar y recibir afectos.

---

<sup>19</sup>McCLELLAND, David. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

El tipo de motivación predominante predispone a la persona a fijarse determinadas metas. Una persona en la que predomina la motivación de logro, establece metas constantemente y busca mejorar su desempeño con el fin de alcanzarlas. Oswaldo García refiere que “dentro de las motivaciones del hombre adulto, hay una que está especialmente ligada al trabajo productivo y esa explica en buena parte la tendencia del hombre a utilizar el trabajo como medio para el crecimiento personal y social.

Esta motivación asociada al progreso de los individuos y de las naciones es la necesidad de logro”<sup>20</sup>.

**2.6.1.2.3 Teoría de la satisfacción de la necesidad de Clayton Alderfer.** Entre 1969 y 1970 Alderfer expone la teoría ERG (Existence, Relation, Growth) sobre la motivación, donde de modo similar a Abraham Maslow establece una jerarquía de las necesidades sin embargo el autor se aparta de las reflexiones de Maslow, en dos puntos:

- Agrupa las necesidades sólo en tres categorías: necesidades existenciales, necesidades interpersonales o de relación y necesidades de crecimiento o creatividad personal.

- Plantea que cuando las necesidades superiores se frustran, las inferiores volverán, aún cuando ya estén satisfechas; o sea que para Alderfer, las personas se mueven hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de necesidades en función del momento y de las circunstancias.

**2.6.1.2.4 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.** Herzberg, a finales de los años 50 desarrolla la teoría de los dos factores, donde plantea que las necesidades de nivel bajo, entre las que se encuentra el salario, no necesariamente conducen al aumento de la productividad. Estas necesidades se satisfacen rápidamente y una vez satisfechas, sólo logran motivar ofreciendo más de lo mismo; lo que conduce a un círculo vicioso que no finaliza jamás.

De acuerdo a su propuesta teórica, en la motivación intervienen dos factores: los higiénicos y los motivadores.

- Los factores higiénicos o de mantenimiento están encaminados a evitar la insatisfacción y “en el mejor de los casos brinda a los trabajadores un ambiente neutro”<sup>21</sup>. Estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y en las condiciones en que se desempeña el trabajo por lo que se

---

<sup>20</sup>GARCÍA, Oswaldo. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

<sup>21</sup>HIRSCHFELDT, M. La motivación. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

tiene poco control sobre ellos, citemos por ejemplo, el salario, las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo y con los jefes y subordinados, las políticas administrativas, la calidad de la supervisión, la vida personal, las condiciones generales de trabajo y el estatus.

López refiere en relación con las consideraciones que hace Herzberg sobre los factores higiénicos que “no está completamente de acuerdo pues tanto el salario como la seguridad, logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas como medios necesarios para obtener una digna condición de vida pues de acuerdo a lo que el propio Maslow plantea serían necesidades indispensables para adquirir un nivel jerárquico superior”<sup>22</sup>.

- Por su parte, los factores motivadores también denominados intrínsecos, son los que se ocupan de elevar la satisfacción y con ello, la productividad. Tienen que ver con el contenido del cargo y con la naturaleza de la tarea que se lleva a cabo, entre ellos tenemos el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, la posibilidad de desarrollo y el trabajo mismo.

Tradicionalmente, los factores higiénicos son los que se han asociado con la motivación para el trabajo, sin embargo hoy día se cuenta con suficientes datos que apoyan la conclusión que cuando son óptimos, logran evitar la insatisfacción pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. En los casos en que los factores higiénicos son precarios, sí conducen a la insatisfacción, o sea, que aunque logran evitar la insatisfacción no son capaces de lograr la satisfacción. Tales hallazgos han favorecido que se tengan en cuenta otros elementos para fomentar la motivación al trabajo y con ello, alcanzar los objetivos organizacionales.

Los denominados por Herzberg “factores motivadores”, ya se utilizan ampliamente como base en los programas desarrollados por la gerencia para incrementar la motivación de sus trabajadores mediante el enriquecimiento de los puestos de trabajo. La filosofía del enriquecimiento del puesto de trabajo se dirige a aumentar el grado en que un empleado controla, planifica, ejecuta y evalúa su puesto de trabajo. Se describen cinco acciones específicas en este sentido:

1. Formar grupos de trabajos naturales con los que se pretende que las tareas realizadas por el empleado constituyan un todo significativo e identificable del cual se sienta responsable.
2. Combinar tareas. Las tareas que se realizan de manera fraccionada deben integrarse para formar un nuevo y más amplio módulo de trabajo,

---

<sup>22</sup>LÓPEZ, A. La motivación. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.



que incrementa la variedad de habilidades necesarias y la propia identidad de la tarea.

3. Establecer responsabilidad con el cliente. Se busca que el cliente (que es el usuario del producto o servicio que se ofrece y que puede ser interno o externo) mantenga una relación directa con el trabajador para ofrecer retroalimentación sistemática acerca de su desempeño.
4. Ampliar los puestos verticalmente. Tiene como objetivo cerrar parcialmente la brecha entre hacer y controlar, con lo que se facilita la autonomía del trabajador. Se buscan las condiciones para que el empleado planifique su trabajo, resuelva sus problemas y tome ciertas decisiones en relación con la actividad que realiza.
5. Abrir canales de retroalimentación. Se busca que el trabajador reciba retroalimentación de manera más sistemática y por diferentes vías, no sólo a través de la supervisión.<sup>23</sup>

**2.6.1.2.5 Teoría de las expectativas.** El modelo de las expectativas sienta sus bases en las investigaciones de Tolman y Lewin pero se asocia con investigaciones contemporáneas realizadas por Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

David Nadler y Edward Lawler establecen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, que se convierten en el punto de partida de la teoría de las expectativas: en primer lugar, la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y al ambiente; en segundo lugar, las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización; tercero, las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas y por último, las personas optan por una conducta cualquiera en función de sus expectativas de que esta conducta conducirá al resultado deseado.

Para los teóricos de las expectativas, desde el punto de vista práctico, al analizar la motivación laboral se requiere conocer lo que las personas buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La teoría formulada por Víctor Vroom alrededor de la década del 60 establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado, es decir, que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. La importancia de lo deseado depende del valor psicológico o nivel de deseo que se le concede al resultado (valencia), de la estimación de la probabilidad o grado de convicción de que el esfuerzo

---

<sup>23</sup>ARANA, W. Motivación en la gestión empresarial. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

relacionado con el trabajo producirá un desempeño exitoso (expectativas) y de la probabilidad de que se valore su desempeño y se le ofrezcan recompensas (instrumentalidad).

Es la combinación de estos tres elementos lo que produce la motivación, cuyo grado varía de acuerdo a la fuerza que tenga cada uno de ellos.

El modelo propone dos vías para motivar a los trabajadores:

1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas. Se tiene en cuenta el factor percepción partiendo de que la cosmovisión del mundo es individualizada y fuertemente influida por los valores personales. La gerencia no puede motivar a sus empleados tomando en consideración sólo los métodos racionales sin valorar que “las personas actúan de acuerdo a cómo ven los hechos y no necesariamente a cómo los ve la gerencia”

2) Fortalecer el valor real de las recompensas así como la relación entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas. En este punto es importante reconocer que el empleado no tiene total certeza que recibirá la recompensa de acuerdo al desempeño, a la par que en este proceso existen resultados primarios y secundarios a su acción que dependen de otros, lo que también puede provocar cierto grado de incertidumbre.<sup>24</sup>

La propuesta de Vroom, constituye una herramienta útil para el trabajo gerencial pues pone a disposición del gerente, la valoración del ser humano en su verdadera dimensión: un ser pensante con ideas, percepciones y estimaciones de probabilidad capaces de influir en su conducta, por lo que tiene una connotación más realista que otros modelos. Constituye un enfoque congruente con los conceptos de armonía entre los objetivos y con el sistema de administración por objetivos; sin embargo se le critica que “no existen mediciones confiables de los tres aspectos referidos por el autor y que el modelo no es de fácil aplicación en la práctica”<sup>25</sup>.

**2.6.1.2.6 Teoría de las metas.** La teoría de las metas es expuesta a principio del siglo pasado por Edwin Locke, quien plantea que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

---

<sup>24</sup>CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

<sup>25</sup>ARANA, W. Motivación en la gestión empresarial. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

Early y Shalley describen cuatro fases para el establecimiento de metas:

- Establecer la norma a alcanzar.
- Evaluar si es alcanzable.
- Evaluar si se ciñe a las metas personales.
- La aceptación de la norma, conlleva al establecimiento de la meta y la conducta se dirige hacia dicha meta.

De manera muy detallada, Hirschfeldt refiere las estrategias específicas encaminadas a la consecución de metas:

- 1) Fijación de la meta partiendo de los criterios que las metas son intrínsecas o extrínsecas, controlables e incontrolables.
- 2) Definición del tiempo que se requiere para alcanzar la meta.
- 3) Determinación de los recursos tanto humanos como materiales que se requieren.
- 4) Definir la actividad, o sea, las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la meta.
- 5) Enfrentar los obstáculos. Este aspecto significa persistencia, lo que se expresa cuando un motivo es verdaderamente intrínseco y contiene implícito además las posibles variaciones en el curso de acción si aparecen barreras que impiden u obstaculizan el alcance de la meta.
- 6) Fijar criterios de excelencia. Si la meta es controlable, alcanzable y estimulante requiere del establecimiento de niveles de excelencia para una ejecución perfecta.<sup>26</sup>

Es importante buscar la satisfacción por hacer lo mejor en todas y cada una de las metas propuestas.

La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación acerca de su

---

<sup>26</sup>HIRSCHFELDT, M. La motivación. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación.

**2.6.1.2.7 La teoría del reforzamiento.** Su máximo representante es el psicólogo B.F. Skinner (Principios del siglo XX) y explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida.

Bob Nelson hace importantes distinciones en relación con los conceptos del reforzamiento. El autor, a partir de un estudio realizado en diferentes ambientes laborales apunta que el incentivo más poderoso que pueden usar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato y puntualiza cinco técnicas de motivación:

1. Que el gerente felicite personalmente a sus empleados.
2. Que el gerente envíe notas de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
3. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
4. Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
5. Que el gerente organice reuniones que eleven la moral de sus trabajadores para celebrar los triunfos alcanzados.<sup>27</sup>

En términos operativos de gestión, el mismo autor traza estrategias que facilitan el reconocimiento social efectivo, considerados de gran utilidad por los estudiosos del tema:

- Destaque los éxitos más que los fracasos. Uno tiende a descuidar los aspectos positivos si vive buscando constantemente los negativos.
- Exprese su reconocimiento y premie en forma abierta y pública. Si no se hace en público, el reconocimiento pierde mucho de su efecto y no consigue el propósito para el cual está previsto.
- Exprese su reconocimiento de manera personal y sincera. Evite dar un reconocimiento que parezca afectado o excesivo.

---

<sup>27</sup>NELSON, Bob. Citado por: CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

- Adecue el reconocimiento y el premio a las necesidades peculiares de la gente que ha de recibirlos.
- Es esencial ser oportuno. Reconozca la contribución a lo largo de un trabajo. Premie esa contribución en el preciso momento en que algo se ha logrado. Las demoras debilitan el efecto de la mayoría de los reconocimientos.
- Esfuércese por establecer una conexión inequívoca y clara entre los logros y los premios. Asegúrese de que la gente entienda por qué la premian y cuáles son los criterios utilizados para establecer las recompensas.
- Agradezca el reconocimiento. Es decir, exprésele su agradecimiento a quienes le reconocen a otros que hacen lo mejor para la empresa.<sup>28</sup>

El reconocimiento positivo no se restringe a acciones afectivo-emocionales y psicosociales sino que engloba además acciones materiales acerca del sistema de trabajo y acciones económicas, particularmente salariales. Existen incluso acciones económicas extrasalariales, identificadas por la remuneración o gratificación en especies.

**2.6.1.2.8 Escuela Sociológica.** Los enfoques de Maslow, Herzberg y otros teóricos de la motivación son enriquecidos con lo que se denomina Escuela Sociológica que tiene entre algunos de sus exponentes a Renis Likert, Chris Argyris y Douglas McGregor. Esta escuela se centra en el lado humano de las organizaciones, por lo que destaca aspectos como el clima organizacional, el estilo de dirección, las relaciones interpersonales y la motivación.

Douglas McGregor (1906-1964) distingue dos enfoques, que son denominados por él, teoría X y teoría Y.

En la teoría X (Taylor y sus seguidores), las personas ven el trabajo como una necesidad pero sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. La motivación laboral en este sentido, se dirige a obligar a las personas a hacer algo que no desean.

La teoría Y (Mayo, Maslow, Herzberg y la propia Escuela Sociológica), por su parte sostiene el punto de vista que los hombres de manera innata, desean hacer cosas y hacerlas bien. La motivación laboral pretende eliminar los obstáculos que introducen la organización y el poder y que limitan el desarrollo de su potencial, de su creatividad y de su tendencia natural para realizar bien el trabajo. Las premisas del enfoque Y, son las siguientes:

---

<sup>28</sup>Ibid.

- 1) La administración es responsable de la organización, de los elementos de la empresa productiva -dinero, materiales, equipos, gente- en beneficio de los fines económicos (esta es la única premisa que se mantiene en común con la teoría X tayloriana).
- 2) La gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria de las necesidades de la organización, en todo caso se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones.
- 3) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización, todo eso está latente en la gente.
- 4) La tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación de suerte que la gente pueda alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.<sup>29</sup>

La teoría Y se basa en el modelo de administración participativa, que es considerada la mejor forma de aprovechar el potencial humano en las organizaciones. El enfoque motivacional de la administración participativa es continuidad, en una etapa distinta del desarrollo, del enfoque de las relaciones humanas y constituye un punto de ruptura radical con el enfoque tayloriano y sus variantes, ubicadas por McGregor en la referida teoría X.

Se busca, bajo esta perspectiva, la participación activa de los empleados en la gestión laboral, al integrar la planeación y la ejecución (lo que la identifica con la administración por objetivos), buscar el autocontrol o control interno por parte del trabajador y aumentar la cooperación del trabajo para el logro -en términos psicológicos- de la satisfacción por el trabajo en sí a través de la autorrealización de la personalidad.

**2.6.1.2.9 Modelo integrador de la motivación.** Hodgetts y Altman presentan un modelo integrador de la motivación donde se ubica como tema central, la relación motivación-desempeño. Representa los recientes descubrimientos acerca del tema y trata de abarcar las diferentes cuestiones que se han abordado acerca de la motivación, como son las necesidades, el impulso de realización, los factores de higiene, la expectativa, el desempeño y la satisfacción.

En sus presupuestos básicos se encuentra que las recompensas son la base del proceso y las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no en dependencia de las recompensas que reciben de lo que hacen; a lo que añaden

---

<sup>29</sup>CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

que estas recompensas pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. El reto de la gerencia radica en conocer qué recompensa espera cada cuál dentro de su organización y asociarla con su desempeño.

Para terminar este aparte, es importante agregar que en el contexto de este trabajo, la Teoría de las Expectativas y la Teoría del Reforzamiento asociadas a la Inteligencia Emocional, se constituyeron en las palancas que movieron el interés de las autoras por avanzar en este ejercicio académico:

De un lado, la teoría de las expectativas reconoce al trabajador como ser pensante e individual y en consecuencia con deseos y metas particulares. Aquí se considera que la política de motivación laboral debe entonces tener en cuenta lo que cada persona busca como recompensa a su esfuerzo y lo que esto significa para cada quien en particular.

La teoría del reforzamiento por su parte, está basada en la premisa de que “una conducta que tiene consecuencias positivas tiende a ser repetida”. Se enfatiza pues, en la necesidad de que los gerentes hagan de manera oportuna y personalizada el reconocimiento al buen desempeño de los trabajadores. Además subraya que dicho reconocimiento no debe exteriorizarse sólo mediante acciones afectivas sino que debe incluir acciones materiales (económicas principalmente).

Ahora bien, Daniel Goleman plantea, y esto se verá más adelante, que la motivación es un indicador de la inteligencia emocional, agregando que ambos conceptos tienen un punto de convergencia: lo que *nos mueve*. En consecuencia, las autoras consideran que si la motivación en la empresa logra niveles superiores de reforzamiento y apunta en su práctica cotidiana a la satisfacción de las metas de los trabajadores, la inteligencia emocional -asociada a habilidades y rasgos de la personalidad que se pueden aprender- debe también alcanzar niveles óptimos y deseados en el referente de la administración moderna.

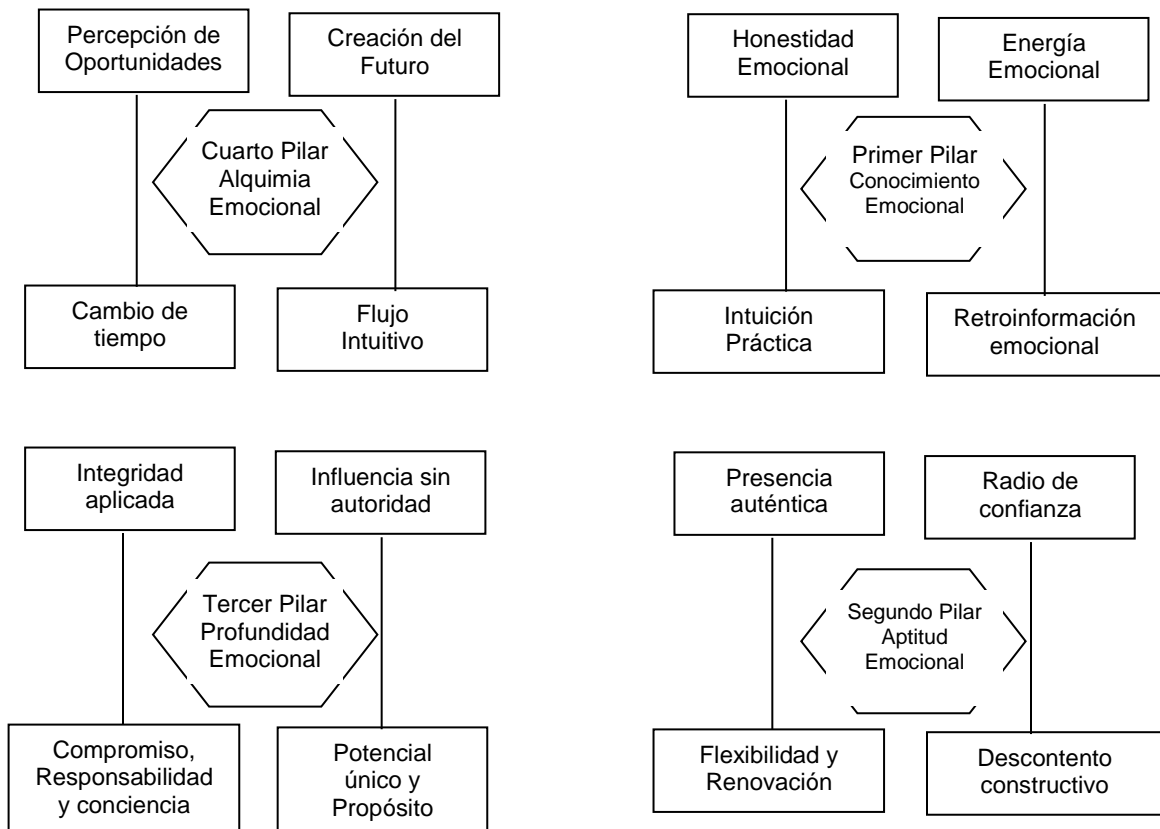
**2.6.1.3 La Inteligencia emocional.** El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey y John Mayer, como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control del genio, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto.

Un fundamento previo de inteligencia emocional se encuentra en la obra de Howard Gardner, quien en 1983 propuso el modelo denominado “inteligencias múltiples” que incluye siete tipos de inteligencia:

- Verbal
- Lógico-matemática
- Espacial
- Musical
- Cinestésica
- Interpersonal
- Intrapersonal

Pero fue Daniel Goleman, en los años 90's, con su libro Inteligencia Emocional quien popularizó el término y convirtió en un bestseller su obra en la cual desarrolla conceptualmente sus postulados. Sin embargo, antes de iniciar la exposición de su teoría, es valioso para la mejor comprensión de este documento precisar cuáles son, según Cooper y Sawaf, los pilares de la Inteligencia Emocional, reunidos en el siguiente esquema:

**Figura 1. Los cuatro pilares de la Inteligencia Emocional.**





El modelo de los cuatro pilares intenta “sacar la Inteligencia Emocional del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y la coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación”<sup>30</sup> con el ánimo de que se aplique con éxito en el trabajo y en la vida diaria de las personas. Los pilares aquí descritos y aplicados a las organizaciones hacen referencia a:

➤ **Primer Pilar.- Conocimiento Emocional:** Es la apropiación de conocimiento siguiendo los lineamientos de las sensaciones personales.

- Honestidad emocional: aceptar como verdaderas las señales del corazón.

- Energía emocional: es la facultad de reconocer diferentes estados de ánimo y asociarlos correcta y oportunamente con energía tensa y cansancio tenso y promover en cambio, la energía tranquila que crea y sostiene la inteligencia emocional de los individuos.

- Retroalimentación emocional: destreza para manejar y vigilar acertadamente impulsos individuales frecuentes, como la ira por ejemplo.

- Intuición práctica: es la percepción que tiene un individuo de que una idea o un proyecto que aún no ha sido probado puede funcionar perfectamente. Es lo que algunos autores de la Inteligencia Emocional han llamado “inteligencia del corazón”.

➤ **Segundo Pilar.- Aptitud Emocional:** Es la facultad que le permite a un individuo enfrentar con éxito personas y problemas tanto en el entorno organizacional como en su vida personal.

- Presencia auténtica: es el descubrimiento sincero ante los demás: ser siempre el mismo y no disimular ningún sentimiento, así éstos sean de dolor, temor o cólera.

- Radio de confianza: es creer en los demás y en sus capacidades; es una cualidad que se desarrolla sólo si se sustenta en la apertura y la credibilidad, según Cooper y Sawaf: “La base desde la cual podemos valorar mejor las posibilidades creativas de la diversidad humana y el conflicto”<sup>31</sup>.

- Descontento constructivo: es cuestionar permanentemente lo que se hace y cómo se hace para estimular los cambios y la movilidad de las organizaciones.

- Flexibilidad y renovación: facultad que permite a los individuos formar su carácter aprendiendo de las adversidades y la crítica, y a partir de allí adaptarse con madurez a los cambios a los cuales se vea enfrentado.

---

<sup>30</sup> COOPER. y SAWAF. Op. cit., p.34.

<sup>31</sup> Ibid., p.107.

### **Tercer Pilar.- Profundidad emocional:**

- Potencial único y propósito: es la habilidad que desarrollan los individuos para conocerse, conocer sus retos y saber con claridad dónde están y adónde desean llegar, para ello es fundamental reconocer "nuestros talentos y ponerlos al servicio de nuestra vocación".
- Compromiso, responsabilidad y conciencia: el propósito de conseguir nuestros objetivos está ligado a la motivación que se tenga para ello más que a las aptitudes que se tengan para lograrlo. Algo semejante sucede con la responsabilidad, pues endosar a otros nuestros fracasos no es precisamente un acto de conciencia y de sabiduría.
- Integridad aplicada: significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con honor, lo cual implica conocerse a sí mismos y ser fiel a sus principios no sólo en la mente sino de corazón.
- Influencia sin autoridad: los negocios en la actualidad se desarrollan en un ambiente que integra conflicto y cooperación, caos y colaboración creativa. Se trata de una especie de caos organizado en el que la inteligencia emocional ejerce mejor su influencia sin manipulación ni autoridad.

### **Cuarto Pilar.- Alquimia emocional:**

- Flujo intuitivo: es la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia; una especie de sexto sentido que nos permite llegar al sitio preciso donde debemos actuar, donde tenemos la mayor fuerza y donde nuestra presencia puede ser decisiva. Es la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin razonamiento y por ello es una de las cualidades más apetecibles en un empresario o un líder.
- Cambio de tiempo reflexivo: se basa en el hecho de que todos tenemos un sentido del tiempo y usándolo podemos dirigir a voluntad nuestra intuición creativa, llevándola de experiencia pasada a experiencia futura, y luego a experiencia presente. Es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento
- Percepción de oportunidad: es extender la conciencia a la mayor distancia que se pueda, usando los tradicionales cinco sentidos e incorporando igualmente el "sexto sentido" intuitivo y los instintos junto con todas las demás modalidades de percepción e inteligencia humana de que se disponga.

- Creación del futuro: es concebir el futuro no como algo que se espera sino algo que se debe ayudar a crear activa y apasionadamente. Es tener el valor de permitir y permitirse cometer errores y explorar nuevos territorios asumiendo riesgos creativos.

Ahora bien, para iniciar con Goleman, éste ilustra su tesis haciendo referencia a varias investigaciones en las que se recogen las características de quienes se denominan “trabajadores estrella” así como las características que los empresarios buscan actualmente en sus trabajadores.

Las investigaciones que a lo largo de los últimos años han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores “estrella”, dice Goleman, indican que existen dos habilidades que se volvieron cruciales en la década de los noventa: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a cambios. Es decir, existe un conjunto completamente nuevo de capacidades que empiezan a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre las que cabe destacar además, la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad.

“Descubrimos, afirma Goleman, que existen algunas competencias que diferenciaban a los trabajadores estrella de los otros: empatía, autodisciplina e iniciativa”.<sup>32</sup>

Goleman orienta sus observaciones hacia el cómo afrontar adecuadamente las situaciones emocionales como un buen mediador, es decir, hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer un adecuado *rapport* con ellos, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. En palabras de Goleman, “para poder alentar la confianza de los demás usted debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente”<sup>33</sup>.

En este sentido continua Goleman, la única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos “estrella” de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, o sea, la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una “visión global que permita planificar estrategias de

---

<sup>32</sup> GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la práctica. Citado por: POZUETA, Fernando. Disponible en [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar) Consultado en Junio 20 de 2005.

<sup>33</sup> Ibid., p.56.

acción para el futuro”.<sup>34</sup> Los mejores siempre están dispuestos, por ejemplo, a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. “Son personas que no compiten, sino que colaboran”.<sup>35</sup>

Puede decirse entonces, que en el contexto de la Inteligencia Emocional, las competencias emocionales más relevantes para alcanzar el éxito se ubican dentro de los tres grupos siguientes:

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.<sup>36</sup>

Ahora bien, ¿qué buscan actualmente los empresarios en sus trabajadores? Las investigaciones adelantadas por Goleman mostraron una serie de elementos que pueden resumirse en los siguientes ítems:

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos
- Sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Goleman identifica también en este contexto, las características propias y rasgos comunes entre las personas que fracasan, las cuales ordena así:

- Rigidez: incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar. Con poco desarrollo de la capacidad de escuchar y aprender.

- Relaciones muy pobres: personas que critican muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

---

<sup>34</sup> Ibid., p.58.

<sup>35</sup> Ibid., p.62.

<sup>36</sup> Ibid., p.64.

En este mismo sentido señala el autor, las diferencias fundamentales entre las personas exitosas y las fracasadas:

- Autocontrol: los jefes que fracasan soportan mal la presión y tienden al mal humor y a los ataques de cólera. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aun en medio de la crisis, mantiene su serenidad.
- Responsabilidad: los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas.
- Fidelidad: los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los directivos que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.
- Habilidades sociales: quienes fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.
- Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas.

De otra parte, es importante aclarar aquí el alcance de la aptitud emocional que según Goleman “es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente”<sup>37</sup> y con la cual se logra que otras personas respondan de determinada manera. Goleman considera que en el fondo de esta aptitud coexisten dos facultades especiales: la empatía y la habilidad social. La primera “incluye la captación de los sentimientos ajenos” y la segunda “permite manejar con habilidad esos sentimientos”.<sup>38</sup>

En este contexto la inteligencia emocional determina el potencial humano para aprender las habilidades prácticas que se basan en cinco elementos, reunidas en dos grupos, y que son los elementos sobre los cuales se fundamenta el presente trabajo:

**Aptitud personal:**

- Conocimiento de uno mismo
- Autorregulación
- Motivación

---

<sup>37</sup> GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Vergara, 2000. p.43.

<sup>38</sup> Ibid., p.44.

**Aptitud social:**

- Empatía
- Destreza para relacionarse con los demás.

- **Conciencia de uno mismo:** la toma de conciencia y expresión de las propias emociones es la capacidad de reconocer una emoción o sentimiento en el mismo momento en que aparece y se constituye en la piedra angular de la inteligencia emocional.

Ser consciente de nuestras emociones requiere estar atentos a los estado internos y a nuestras reacciones en sus distintas formas (pensamiento, respuesta fisiológica, conductas manifiestas) relacionándolas con los estímulos que las provocan. La comprensión se ve facilitada o inhibida por nuestra actitud y valoración de la emoción implicada: se facilita si se mantiene una actitud neutra, sin juzgar o rechazar lo que sentimos, y se inhibe la percepción consciente de cualquier emoción si se considera vergonzosa o negativa.

La captación de las emociones está además relacionada con la salud; al tratarse de impulsos tendientes a la acción (por manifestación comportamental, cambio de la situación o la reestructuración cognitiva) su persistencia origina problemas fisiológicos, que se denominan somatizaciones.

El conocimiento de uno mismo según Goleman, está asociado a la intuición y a las corazonadas, pues ellas “revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, nuestro propio reservorio de sabiduría y buen juicio”.<sup>39</sup> Además, este conocimiento, agrega el autor, es la base de otras aptitudes emocionales:

- Conciencia emocional: saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño; capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones.
- Autoevaluación precisa: un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes; visión clara de lo que necesitamos para mejorar y capacidad de aprender de la experiencia.
- Confianza en uno mismo: valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.<sup>40</sup>

Por último es importante agregar que las personas dotadas de esta aptitud –conocimiento de sí mismo- desarrollan destrezas especiales e incluso

---

<sup>39</sup> Ibid., p.77.

<sup>40</sup> Ibid., p.77.

afirma Goleman, quienes no la poseen, pueden ser llamados “analfabetos emocionales”.

- Saben qué emociones experimentan y por qué.
- Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.
- Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño.
- Conocen sus valores y metas y se guían por ellos.
- Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.
- Son reflexivas y aprenden de la experiencia.
- Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.
- Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas.
- Se muestran seguras de sí mismas.
- Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.
- Son decididas: pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.<sup>41</sup>

- **Autorregulación:** esta capacidad consiste en la habilidad de controlar las emociones, de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, la tristeza, el miedo, la ira y la irritabilidad exageradas. No se trata de reprimirlas sino de encontrar el equilibrio perfecto. Es según Goleman la habilidad “para manejar los impulsos y los sentimientos asociados al funcionamiento de los centros emocionales en armonía con los centros ejecutivos del cerebro ubicados en las zonas prefrontales del mismo”.<sup>42</sup>

La autorregulación afirma Goleman, está sustentada en cinco aptitudes emocionales:

- Autonomía: manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: exhibir honradez e integridad.
- Escrupulosidad: responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- Adaptabilidad: flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- Innovación: estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid., p.77,86,93.

<sup>42</sup> Ibid., p. 111.

<sup>43</sup> Ibid., p.111.

En consecuencia, las personas que poseen esta aptitud muestran comportamientos sociales como los siguientes:

- Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.
- Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.
- Actúan éticamente y están por encima de todo reproche.
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticas.
- Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética.
- Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.
- Cumplen con los compromisos y las promesas.
- Se hacen responsables de satisfacer los objetivos.
- Son organizados y cuidadosos en el trabajo.
- Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas.
- Hallan soluciones originales para los problemas.
- Generan ideas nuevas.
- Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.
- Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas.
- Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes.
- Son flexibles en su visión de los hechos.<sup>44</sup>

- **La motivación:** en este contexto, Goleman considera que las causas más poderosas de la motivación son de índole interna y para ilustrarlo retoma el siguiente ejemplo:

Cuando ciertas personas llevaron un diario sobre lo que sentían al realizar una variedad de tareas durante la jornada, hubo un resultado evidente: se sentían mejor haciendo lo que les gustaba que cuando ejecutaban tareas sólo por la recompensa. Cuando hacían algo por placer, estaban de buen ánimo, alegres e interesados. Cuando lo hacían simplemente por la retribución se mostraban aburridos, faltos de interés y hasta algo irritados (y muy desdichados si la tarea era estresante y difícil). Es más grato empeñarnos en aquello que nos apasiona, aunque otras tareas pudieran brindarnos una recompensa mayor.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ibid., p. 111, 120, 126.

<sup>45</sup> Ibid., p.139



Goleman aclara de otro lado, que “motivo” y “emoción” tienen la misma raíz latina: “*motere*”, mover. Por lo tanto, las emociones son las que mueven al hombre a ir tras un objetivo; impulsan sus motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen sus percepciones, dando forma a los actos.

Un buen trabajo pues, comienza con una estupenda sensación de bienestar y son según Goleman, tres las aptitudes motivacionales que permiten identificar ese desempeño exitoso:

- Afán de triunfo: el afán de mejorar o destacarse.
- Compromiso: adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.
- Iniciativa y optimismo: aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.<sup>46</sup>

Las personas dotadas de esta aptitud exteriorizan actitudes como las siguientes:

- Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos.
- Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.
- Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.
- Aprenden a mejorar su desempeño.
- Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
- Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
- Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.
- Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.
- Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
- Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo.
- Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.
- Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.
- No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.
- Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Ibid., p.147.

<sup>47</sup> Ibid., p. 147, 153, 157

- **Empatía:** Goleman sostiene que una de las características básicas de la empatía es ser capaces de ver una situación desde el punto de vista del cliente, a fin de que sea éste finalmente, quien saque el mejor provecho, pero sin desconocer en ningún momento que es también de vital importancia el conocimiento acertado, real y oportuno de su propia empresa. Goleman llama a este aspecto, “tener un conocimiento desde adentro”, pues es precisamente allí, desde adentro, donde empieza la empatía entendida como la capacidad de “percibir lo que otros sienten y responder a ellos”.

La Inteligencia Emocional identifica como aptitudes sociales con importancia laboral y que construye sus bases en la empatía, las siguientes:

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- Aprender la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.<sup>48</sup>

Igualmente considera Goleman que las personas que poseen estas aptitudes, tienen destrezas del siguiente tipo:

- Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar.
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.
- Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso.
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.
- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.
- Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.

---

<sup>48</sup> Ibid., p. 174 y 175.

- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada.
- Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.
- Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.
- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
- Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes pueden prosperar.
- Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.
- Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.
- Detectan las redes sociales cruciales.
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.
- Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.<sup>49</sup>

- **Destreza para relacionarse con los demás:** con respecto a esta habilidad, Goleman concluye que en el referente de la Inteligencia Emocional, es trascendental manejar acertadamente las emociones ajenas, pues las relaciones sociales son en síntesis “el arte de la influencia” y en el caso de los trabajadores estrella es inevitable su constante proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en comunicadores especiales y por lo tanto en magníficos líderes.

Aquí, Goleman considera que esta destreza sirve para apoyar diversas aptitudes, entre las cuales destaca:

- Influencia: utilizar tácticas efectivas de persuasión.
- Comunicación: transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo del conflicto: negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar, guiar.
- Catalización de cambios: provocar, fomentar o manejar el cambio.<sup>50</sup>

Siguiendo la metodología hasta aquí empleada en la caracterización de las destrezas emocionales, Goleman encuentra que los individuos dotados de habilidades para las relaciones con los demás exteriorizan comportamientos como estos:

---

<sup>49</sup> Ibid., p.175,184,190, 194, 201.

<sup>50</sup> Ibid., p.211.

- Son hábiles para convencer a la gente.
- Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo.
- Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.
- Guían mediante el ejemplo.
- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
- Promueven un clima amigable y cooperativo.
- Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta.<sup>51</sup>

Para terminar y con el ánimo de resumir la conceptualización que construye Goleman alrededor de la Inteligencia Emocional, se presenta la Tabla 1, en la cual se hacen aún más claras las dimensiones y los alcances que propone este autor referenciando un marco posible para incorporar los elementos allí registrados en la dinámica propia de la empresa moderna.

Es evidente que las aptitudes emocionales se pueden *aprender, evaluar y mejorar* por lo tanto se visiona en la empresa un espacio nuevo para *incentivar* el desempeño laboral, la construcción de un clima organizacional más amable y, en consecuencia, mejorar la competitividad.

Igualmente es claro, según las percepciones aquí descritas, que los individuos carentes de Inteligencia Emocional se tornan agresivos, dominantes, soberbios, parcos, egocéntricos, inútiles sociales, inseguros, intolerantes, mentirosos consigo mismos, irritables, temerosos, resentidos, irreflexivos, antipáticos, se autodesconocen, son poco creativos, desconfiados, tercos, egoístas, solitarios, desdichados, no son soñadores, no desean el éxito, en general, como dice Goleman, “son seres fracasados”.

---

<sup>51</sup> Ibid., p. 212, 218, 222, 228, 240.

Tabla 1. Elementos de la inteligencia emocional, según Daniel Goleman.

<b>APTITUD PERSONAL</b> (Determinan el dominio de uno mismo)	<b>APTITUD SOCIAL</b> (Determinan el manejo de las relaciones)
<p><b>Autoconocimiento:</b> Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.</li> <li>▪ Autoevaluación precisa: Conocer las propias fuerzas y sus límites.</li> <li>▪ Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valor y facultades.</li> </ul>	<p><b>Empatía:</b> Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.</li> <li>▪ Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.</li> <li>▪ Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>▪ Aprovechar la diversidad: Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.</li> <li>▪ Conciencia política: Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.</li> </ul>
<p><b>Autorregulación:</b> Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocontrol: Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.</li> <li>▪ Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad.</li> <li>▪ Escrupulosidad: Aceptar las responsabilidades del desempeño personal.</li> <li>▪ Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar el cambio.</li> <li>▪ Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.</li> </ul>	<p><b>Habilidades sociales:</b> Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influencia: Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.</li> <li>▪ Comunicación: Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.</li> <li>▪ Manejo de conflictos: Negociar y resolver los desacuerdos.</li> </ul>
<p><b>Motivación:</b> Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afán de triunfo: Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.</li> <li>▪ Compromiso: Aliarse a las metas del grupo u organización.</li> <li>▪ Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades.</li> <li>▪ Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catalizador de cambio: Iniciar o manejar el cambio.</li> <li>▪ Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.</li> <li>▪ Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.</li> <li>▪ Habilidades de equipo: Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.</li> </ul>

**2.6.1.4 Clima Organizacional.** Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”<sup>52</sup>

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”<sup>53</sup>

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”<sup>54</sup>

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup>Dessler. Gary. Citado por: SANDOVAL C., María del carmen, Concepto y dimensiones del clima organizacional. p.83. Disponible en: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos). Consultado el 13 de julio de 2005.

<sup>53</sup>Ibid., p.84.

<sup>54</sup>Ibid., p.84.

<sup>55</sup>Ibid., p.84.

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”<sup>56</sup>

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.<sup>57</sup>

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”<sup>58</sup>.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es : “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

<sup>56</sup>BRUNET, Luc. Citado por: SANDOVAL C., María del carmen, Concepto y dimensiones del clima organizacional. p.84. Disponible en: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos). Consultado el 13 de julio de 2005.

<sup>57</sup>Ibid., p.84.

<sup>58</sup>Ibid., p.84.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

**2.6.1.4.1 Dimensiones del clima organizacional.** Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Generalmente se mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.



2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.<sup>59</sup>

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

---

<sup>59</sup>Ibid., p.85.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.<sup>60</sup>

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.<sup>61</sup>

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

---

<sup>60</sup>Ibid., p.85.

<sup>61</sup>Ibid., p.85.

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

**2.6.1.4.2 Teoría del clima organizacional de Likert.** Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

**2.6.2 Marco Conceptual.** El tema que ocupa el interés de este trabajo requiere para su mejor comprensión, hacer uso de los siguientes conceptos en el contexto aquí considerado:

**Adaptabilidad:** flexibilidad para afrontar los cambios.

**Autorregulación:** control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

**Autocontrol:** capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

**Clima Organizacional:** es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

**Coeficiente Intelectual Vs Inteligencia emocional:** El coeficiente intelectual (IQ) y la inteligencia emocional (IE) son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas sino más bien complementarias. La persona con un alto IQ es más analítica y lógica, acumula datos, requiere de tiempo y calma para tomar decisiones, sopesa la información, examina, es numérica, tiende a ser frío en sus apreciaciones y utiliza mucho más el hemisferio izquierdo del cerebro. En cambio la persona con una alta IE se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida, espontánea, cree en sus sensaciones, es cálida y gregaria y utiliza más el hemisferio derecho del cerebro.

**Competencia:** es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

**Competencia emocional:** es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

**Compromiso:** secundar los objetivos de un grupo u organización.

**Comunicación Organizacional:** estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

**Conciencia de uno mismo:** conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

**Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y efectos.

**Confiabilidad:** fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

**Confianza en uno mismo:** seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

**Conocer las propias emociones:** saber en cada momento cuál es la emoción que se está sintiendo, sin confundirla con otra o disfrazarla.

**Emoción:** viene del latín “*motere*” (moverse). Es una tendencia a actuar y se activa con frecuencia por alguna impresión grabada en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano. La emoción, es un sentimiento y sus pensamientos característicos conllevan condiciones biológicas y psicológicas, así como una serie de inclinaciones a la actuación. Todas las emociones son esencialmente impulsos a la acción, cada una de ellas inclina al ser humano hacia un determinado tipo de conducta.

**Empatía:** capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan. Es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

**Exceso de control emocional:** extinción de todo sentimiento espontáneo que, obviamente tiene un coste físico y mental.

**Impulsividad:** incapacidad de refrenar una respuesta que ya se ha desencadenado.

**Iniciativa:** prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

**Innovación:** sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

**Instinto:** es la conducta innata, inflexible y dirigida a metas y que caracteriza a una especie entera.

**Integridad:** asumir la responsabilidad de la actuación personal.

**Inteligencia emocional:** capacidad potencial de que dispone el ser humano para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

**Manejar las emociones:** no permitir que nos controlen y saber canalizarlas correctamente. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.

**Manejar las relaciones:** saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

**Motivación intrínseca:** es aquella motivación que da el deseo por realizar una conducta que se origina en el interior del individuo.

**Motivación extrínseca:** es el deseo por realizar una conducta para obtener una recompensa o para evitar el castigo.

**Motivación de logro:** esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

**Optimismo:** persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

**Pericia:** es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente un trabajo. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.

**Valoración adecuada de uno mismo:** conocer las propias fortalezas y debilidades.

**2.6.3 Marco Legal.** En relación con la motivación se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador y de ello da cuenta el Tratado de Versalles en 1919 el cual tiene como objetivo principal mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como para mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

A nivel nacional, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el ente que se ha preocupado por el bienestar del trabajador y para ello ha direccionado sus esfuerzos a concientizar a las empresas sobre la importancia de diseñar un programa de Salud Ocupacional Integral que apunte a prevenir y controlar enfermedades laborales que atentan contra la salud y el bienestar del capital más importante de toda empresa: el capital humano.

**2.6.4 Exploración investigativa (Diagnóstico - Estado del arte).** Luego de un recorrido por las bibliotecas y facultades de las universidades de la ciudad de Pereira donde se hacen trabajos de grado afines a la Administración de Empresas, se pudo comprobar que no se encuentran allí investigaciones que aborden el tema desde la perspectiva aquí propuesta, es decir desde la Inteligencia Emocional.

En consecuencia, puede decirse que falta profundizar en el tema y el trabajo que se presenta se torna entonces, de especial interés. Sin embargo, y aunque la inexistencia de trabajos previos no orienta el establecimiento de un diagnóstico inicial, sí se puede intuir a partir de la observación realizada, que en Distribuciones JR se carece de aptitudes, individuales y grupales, que conllevan a un sano clima organizacional.

**2.6.5 Hipótesis.** El bajo nivel de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, como elementos de la Inteligencia Emocional, afecta negativamente el clima organizacional de la empresa Distribuciones JR de la ciudad de Pereira, Risaralda.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 DISEÑO

**Tipo de estudio:** El trabajo que se presenta corresponde a un estudio de tipo **exploratorio** porque construye un marco de referencia teórico y práctico en procura de resolver el problema planteado, en este caso la construcción de una propuesta con elementos no considerados en el esquema convencional de la motivación laboral.

**Método de investigación:** La **observación** permanente ha sido uno de los métodos empleados en el abordaje del presente tema de investigación, ya que la experiencia personal, la vivencia de la problemática y la interrelación constante con las personas vinculadas al objeto de investigación, así lo han permitido. Igualmente se debe hacer mención del método **inductivo**, pues se parte de situaciones concretas para analizarlas y resolverlas en un marco teórico general.

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio son los trabajadores de la empresa Distribuciones JR, de Pereira, Risaralda, y por tratarse de un reducido número de funcionarios, 25 en total, incluyendo el área Operativa y el área Administrativa, se decidió tomarlos a todos como universo para el desarrollo del trabajo de campo.

#### 3.3 VARIABLES

**Definición de variables:**

- **Variable Independiente:** La Inteligencia Emocional. Es una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta las emociones, los sentimientos y algunas habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de los impulsos, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, y otras más, indispensables para una buena y creativa adaptación e interacción social. Es una destreza que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad.

- **Variable Dependiente:** Clima Organizacional. Es el término comúnmente utilizado para describir el grupo de características que definen una organización en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando

grupalmente o de forma individual con la estructura de la organización y con los procesos, y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

**Operacionalización de variables:** Como ya se ha dicho y siguiendo los postulados de Goleman, la variable inteligencia emocional considera dos dimensiones y cinco elementos, los cuales orientan la construcción del instrumento aplicado en este trabajo. En cuanto a la variable clima organizacional, se han considerado también cinco indicadores que permiten apreciar la percepción que de la empresa y su entorno tienen sus miembros.

**Tabla 2. Operacionalización de variables.**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Independiente: Inteligencia Emocional	Aptitud Personal	- Conocimiento de uno mismo. - Autorregulación. - Motivación.
	Aptitud Social	- Empatía. - Destreza para relacionarse con los demás.
Dependiente: Clima Organizacional	Percepción Individual	- Estilo de liderazgo. - Comunicación. - Autonomía. - Trabajo en equipo. - Recompensa.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el desarrollo del presente trabajo se diseñó la encuesta que se muestra en el Anexo A, y que busca identificar las características de Inteligencia Emocional y clima organizacional en la empresa Distribuciones JR, de Pereira.

### 3.5 PLAN DE ANÁLISIS

Una vez recolectada la información, se aplicaron técnicas básicas de Estadística Descriptiva para la tabulación y presentación de los datos y cuyas conclusiones generales aparecen en capítulo aparte.

#### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades desarrolladas en el transcurso del presente trabajo consideró el siguiente cronograma:

**Tabla 3. Cronograma de actividades.**

Actividades	MESES											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de la investigación												
Desarrollo de los marcos de referencia												
Aplicación del instrumento en la empresa Distribuciones JR												
Análisis de resultados												
Conclusiones y Recomendaciones												
Correcciones y ajustes												
Entrega final												

## 5. PRESUPUESTO

Para el logro del objetivo propuesto en esta investigación, se incurrió en los siguientes costos generales:

**Tabla 4. Presupuesto.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Digitación e impresión	\$ 250.000,00
Textos de literatura especializada	250.000,00
Horas de Internet	50.000,00
Servicios públicos (teléfono y energía)	80.000,00
Papelería (disquetes, tinta, papel, lapiceros,...)	50.000,00
Fotocopias	20.000,00
Transportes	60.000,00
SUB-TOTAL	\$ 760.000,00
Imprevistos	80.000,00
TOTAL	\$ 840.000,00

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

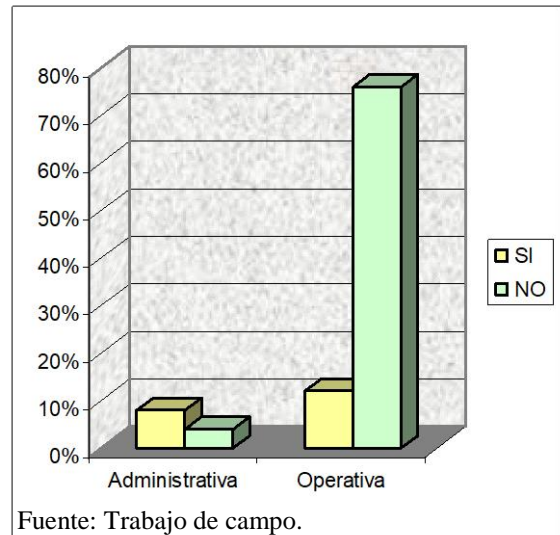
En el presente capítulo se registran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 25 trabajadores de la empresa Distribuciones Jr de la ciudad de Pereira.

**Tabla 5. ¿Sabe usted reconocer cuando su estado de ánimo está alterado?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	3	12 %	19	76 %
TOTAL	5	20 %	20	80 %

El 80% de los encuestados (20) manifiestan que no saben reconocer cuándo su estado de ánimo se ha alterado; de éstos sólo 1 pertenece al área Administrativa y los otros 19 encuestados son del área Operativa. El 20% restante, lo que equivale a 5 encuestados (2 del área Administrativa y 3 del área Operativa), afirman que sí saben reconocer cuándo su estado de ánimo está alterado.

**Figura 2. ¿Sabe usted reconocer cuando su estado de ánimo está alterado?**

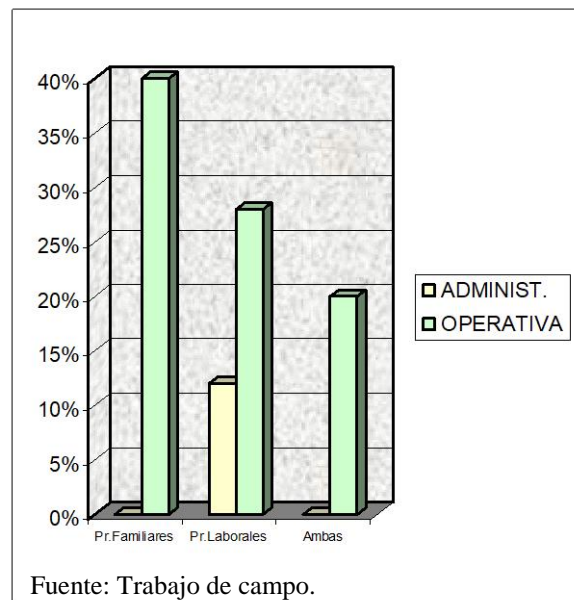


**Tabla 6. ¿Cuáles de estas razones considera usted que afectan su estado de ánimo?**

Área	ADMINIST.		OPERATIVA	
	# Resp	%	# Resp	%
Pr.Familiares	0	0 %	10	40 %
Pr.Laborales	3	12 %	7	28 %
Ambas	0	0 %	5	20 %
TOTAL	3	12 %	22	88 %

La totalidad de los encuestados que dijeron que los problemas familiares afectan su estado de ánimo (40%), pertenecen al Área Operativa. Los problemas laborales por su parte afectan a la totalidad de los encuestados del Área Administrativa y a 7 del Área Operativa. Finalmente, el 20% de los encuestados, todos ellos del Área Operativa, afirman que ambas clases de problemas les afecta su estado de ánimo.

**Figura 3. ¿Cuáles de estas razones considera usted que afectan su estado de ánimo?**

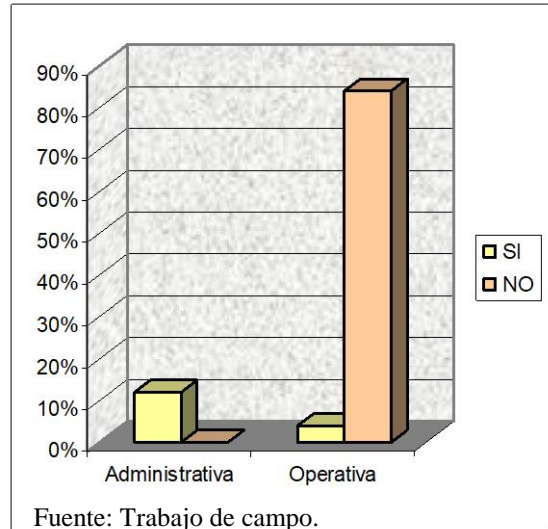


**Tabla 7. ¿Es consciente de los efectos que produce en su entorno, las alteraciones de su estado de ánimo?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	1	4 %	21	84 %
TOTAL	4	16 %	21	84 %

El 84% de los encuestados (21), todos ellos del Área Operativa, manifiestan que no son conscientes de los efectos que produce en su entorno las alteraciones de su estado de ánimo. El 16% restante, esto es, 4 encuestados (todos ellos del Área Administrativa y 1 solo del área Operativa), afirman que sí son conscientes de estas alteraciones.

**Figura 4. ¿ Es consciente de los efectos que produce en su entorno, las alteraciones de su estado de ánimo?**

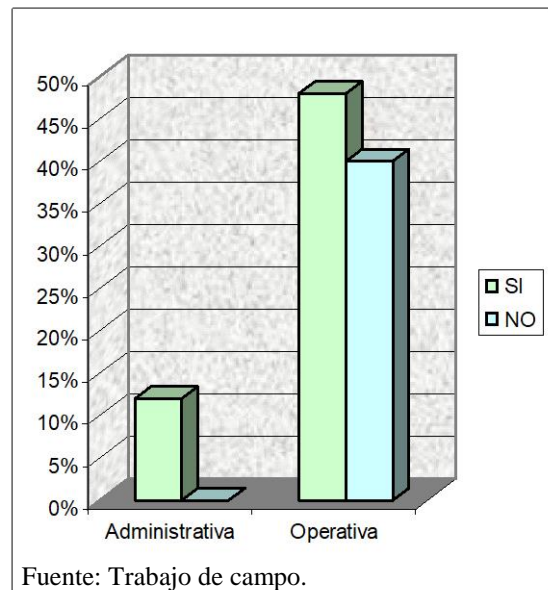


**Tabla 8. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	12	48 %	10	40 %
TOTAL	15	60 %	10	40 %

Para el 60% de los encuestados (15) entre los cuales se cuenta la totalidad de empleados del Área Administrativa, consideran que su labor es importante para la empresa, ya que sus funciones afectan directamente la productividad de la misma. Por su parte, el 40% de los encuestados (10), todos ellos del Área Operativa, afirman que su labor no es importante para la empresa, ya que su cargo puede ser ejercido por cualquier persona sin afectar con ello el servicio ofrecido.

**Figura 5. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? ¿Por qué?**

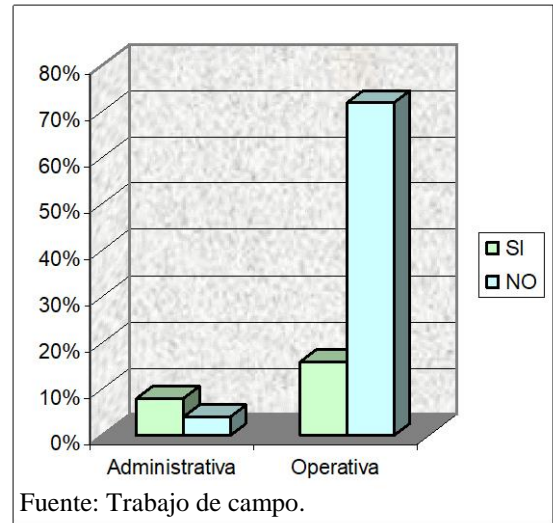


**Tabla 9. ¿Sabe esperar con paciencia cuando es necesario?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	4	16 %	18	72 %
TOTAL	6	24 %	19	76 %

Sólo el 24% de los encuestados (6) reconocen que una de sus cualidades es la paciencia, de los cuales 2 pertenecen al área Administrativa. La gran mayoría, el 76% de los encuestados (19), de los cuales 18 son del área Operativa, afirman que no saben esperar cuando alguna situación así lo exige.

**Figura 6. ¿Sabe esperar con paciencia cuando es necesario?**



**Tabla 10. ¿Acepta de buen modo sugerencias que modifiquen sus métodos de trabajo? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	0	0 %	3	12 %
Operativa	22	88 %	0	0 %
TOTAL	22	88 %	3	12 %

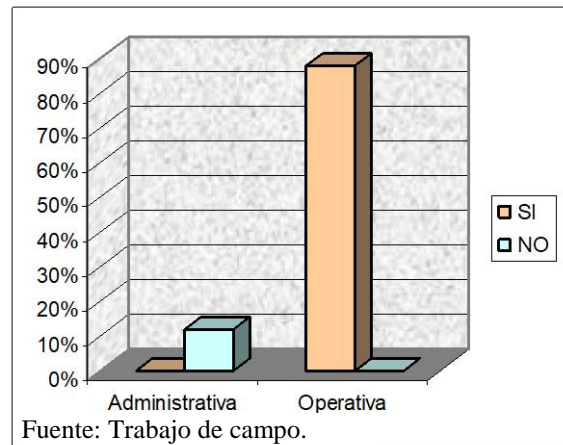
El 12% de los encuestados (3), todos ellos del Área Administrativa, afirman que les incomoda las modificaciones a su labor, ya que consideran que se está desconociendo su experiencia y conocimiento en el desarrollo de la labor. Esto es tomado como una intromisión en sus funciones.

El 88% de los encuestados, todos ellos personal operativo, afirman que no les incomoda las modificaciones que se le realiza a la labor diaria, básicamente por dos razones:

1. Los jefes establecen prioridades de acuerdo a las necesidades de la empresa, y por consiguiente deben ser modificados.
2. Los jefes realizan mejoras conducentes a incrementar el nivel de productividad.

El personal administrativo es renuente al cambio debido al grado de autonomía que manejan en el desarrollo de sus funciones, caso contrario ocurre con el personal operativo donde su nivel de subordinación es total y por consiguiente su grado de autonomía es limitado. Pese a lo anterior los empleados de Distribuciones JR ven positivamente el aporte o variación que los jefes realizan a sus labores cotidianas.

**Figura 7. ¿Acepta de buen modo sugerencias que modifiquen sus métodos de trabajo? ¿Por qué?**



**Tabla 11. ¿Se pone de mal genio cuando se le modifica su plan de trabajo? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	1	4 %	21	84 %
TOTAL	4	16 %	21	84 %

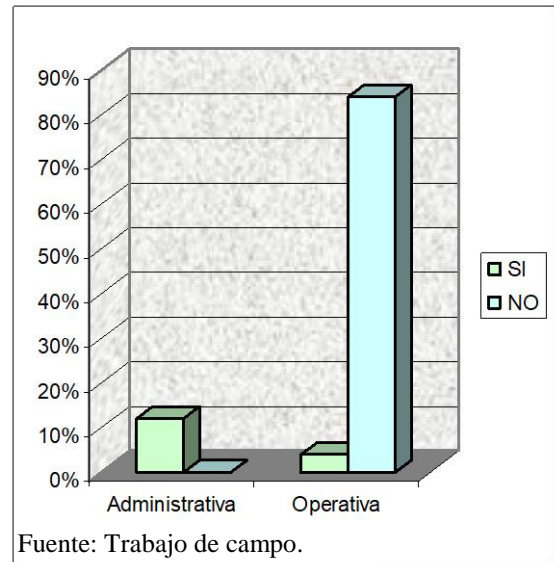
El 84% de los encuestados (21), todos ellos del Área Operativa, manifiestan que no les afecta su genio la modificación de sus planes de trabajo, y lo explican así:

1. Estos cambios son propios de su labor (13 encuestados).
2. No les interesan los cambios en los planes de trabajo, ya que han sido contratados para realizar las funciones que le sean encomendadas (8 encuestados).

Por su parte, el 16% de los encuestados, afirman que su temperamento sí se ve afectado, así:

1. Ya que sus labores han sido planeadas con anticipación y una modificación a este plan descontrola lo ya establecido (3 encuestados, todos del Área Administrativa).
2. Le pone de mal genio la modificación en su plan de trabajo, ya que no se le consulta para dicho cambio (1 trabajador del Área Operativa).

**Figura 8. ¿Se pone de mal genio cuando se le modifica su plan de trabajo? ¿Por qué?**

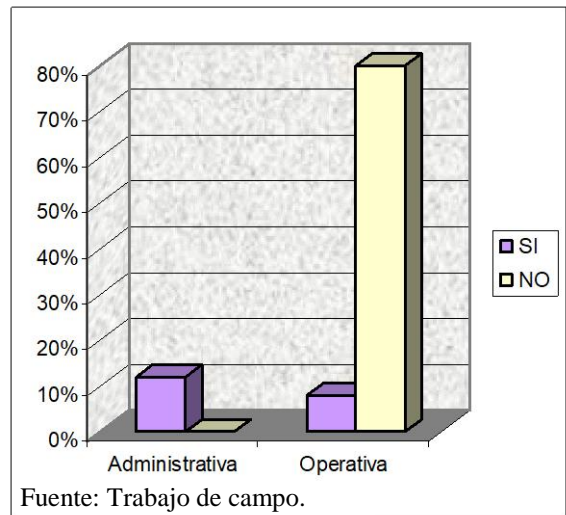


**Tabla 12. ¿Puede escuchar una charla relativamente larga, sin interrumpir a su interlocutor?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	2	8 %	20	80 %
TOTAL	5	20 %	20	80 %

El 20% de los encuestados (todos los del Área Administrativa y sólo 2 del Área Operativa) afirman que saben escuchar en las conversaciones. Para el 80% restante (20 encuestados, todos del Área Operativa) este es un ejercicio que no saben realizar.

**Figura 9. ¿Puede escuchar una charla relativamente larga, sin interrumpir a su interlocutor?**



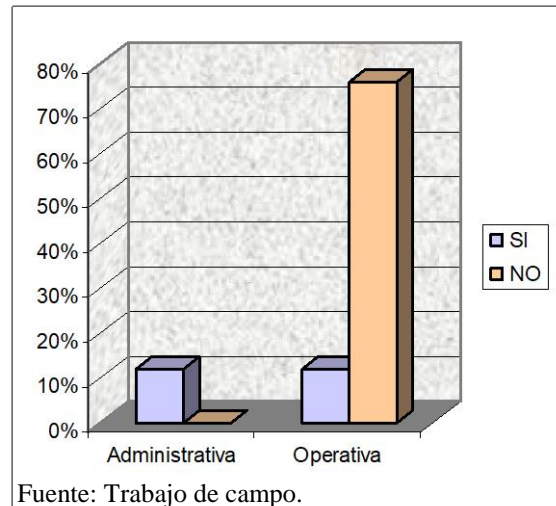


**Tabla 13. ¿Le gustan las metas difíciles y los riesgos calculados? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	3	12 %	19	76 %
TOTAL	6	24 %	19	76 %

El 24% de los encuestados (6) afirman que les gustan las metas difíciles. Entre estos encuestados, se encuentran la totalidad de los funcionarios adscritos al Área Administrativa, quienes afirman que las metas difíciles les permiten demostrar sus conocimientos y el grado de disciplina que se tiene tras una meta propuesta, tanto a nivel profesional como personal. Los otros tres encuestados corresponden al Área Operativa y afirman que las metas difíciles les permite buscar mejores alternativas laborales, para alcanzar los anhelos personales. Sin embargo, para la mayoría de ellos (76%), todos del Área Operativa, este tipo de motivación no resulta atractiva.

**Figura 10. ¿Le gustan las metas difíciles y los riesgos calculados? ¿Por qué?**



**Tabla 14. ¿Se considera usted persistente ante la búsqueda de resultados? ¿Por qué?**

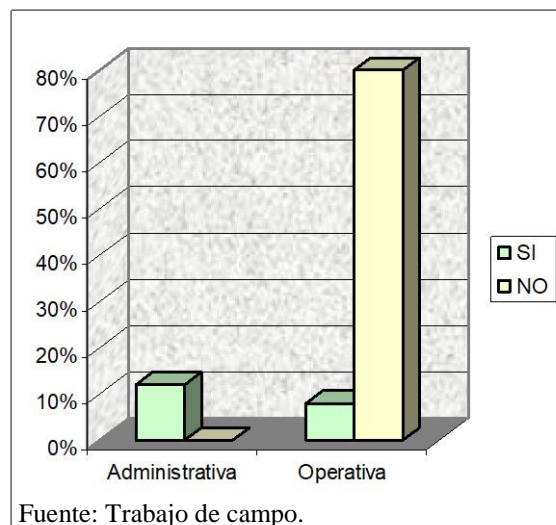
Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	2	8 %	20	80 %
TOTAL	5	20 %	20	80 %

El 20% de los encuestados (5), se consideran persistentes ante la búsqueda de resultados. Todos los funcionarios del Área Administrativa se encuentran en este rango, y coinciden en que poseen disciplina para alcanzar los objetivos planteados, tanto por la organización como a nivel personal. Los otros dos encuestados que respondieron afirmativamente son trabajadores del Área Operativa.

Por otra parte, el 80% de los encuestados (20), pertenecientes todos al Área Operativa, considera que pierden el interés en la búsqueda de resultados cuando éstos requieren de un grado alto de dedicación.

Haciendo relación con las respuestas encontradas en la Pregunta 13, se ratifica que el personal operativo de Distribuciones JR no tiene interés en la búsqueda continua de mejores resultados, vislumbrando así personas conformistas ante su situación laboral actual y carentes de compromiso frente a los objetivos buscados por la empresa.

**Figura 11. ¿Se considera usted persistente ante la búsqueda de resultados? ¿Por qué?**

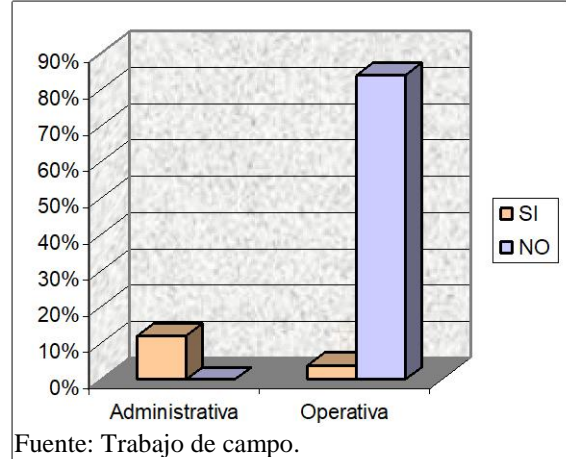


**Tabla 15. ¿Siente que en las metas de su empresa, lo han involucrado a usted?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	1	4 %	21	84 %
TOTAL	4	16 %	21	84 %

El mayor porcentaje de encuestados (84%) todos ellos del área Operativa, afirman no sentirse involucrados en la formulación de las metas de la empresa. Solamente el 16% de ellos (4 funcionarios, entre los cuales están todos los del Área Administrativa) manifiestan que sí son tomados en cuenta en dichas metas.

**Figura 12. ¿Siente que en las metas de su empresa, lo han involucrado a usted?**

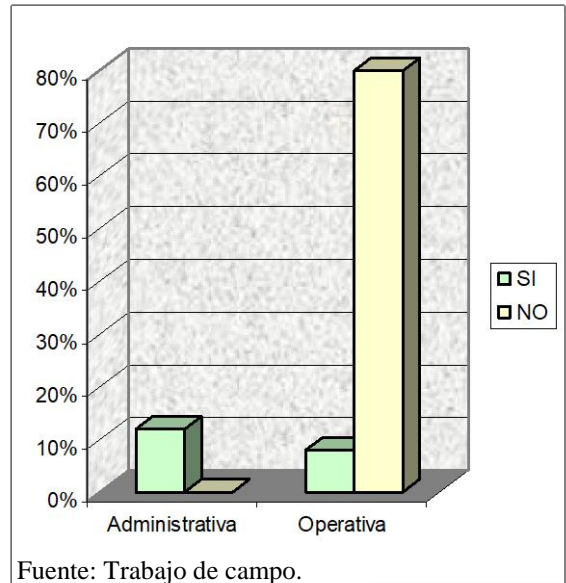


**Tabla 16. ¿Siente temor de fracasar y prefiere entonces no emprender una tarea nueva?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	0	0 %	3	12 %
Operativa	20	80 %	2	8 %
TOTAL	20	80 %	5	20 %

Sólo el 20% de los encuestados (5), entre los cuales están todos los del Área Administrativa, afirman no sentir temor ante el fracaso y por el contrario se consideran personas emprendedoras y entusiastas. La gran mayoría de encuestados (80%) todos ellos pertenecientes al Área Operativa, reconocen que no emprenden tareas nuevas pues los detiene este temor al fracaso.

**Figura 13. ¿Siente temor de fracasar y prefiere entonces no emprender una tarea nueva?**

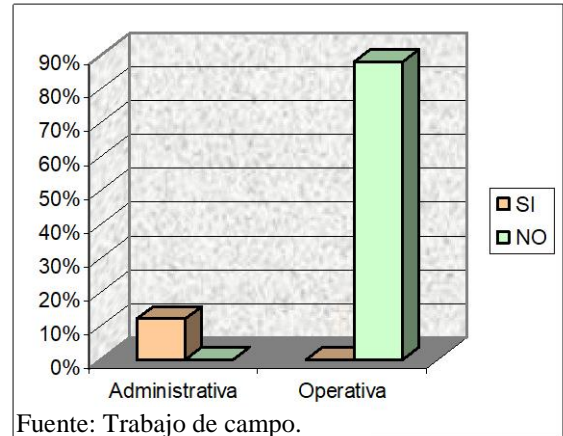


**Tabla 17. ¿Se altera usted frente a los cambios de estado de ánimo de sus compañeros de trabajo?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	0	0 %	22	88 %
TOTAL	3	12 %	22	88 %

Todos los funcionarios del Área Administrativa reconocen que se alteran cuando perciben cambios en el estado de ánimo de sus compañeros de trabajo. Por el contrario, a ninguno de los encuestados del Área Operativa les afecta estos cambios de ánimo.

**Figura 14. ¿Se altera usted frente a los cambios de estado de ánimo de sus compañeros de trabajo?**



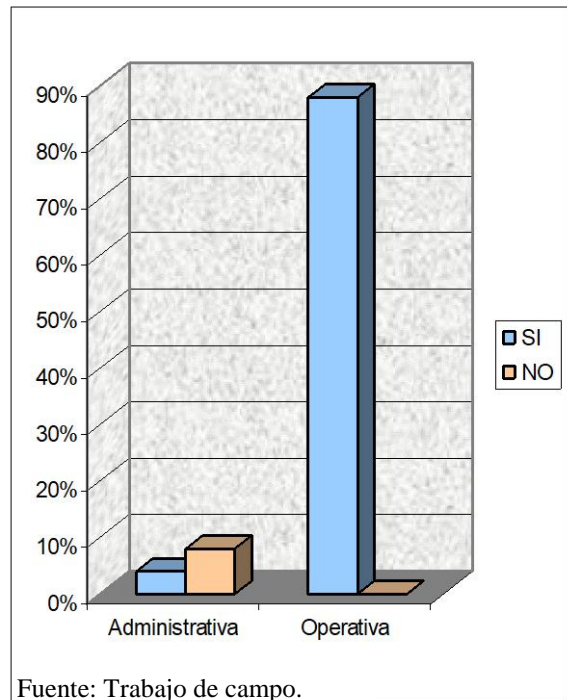
**Tabla 18. ¿Considera usted que en la empresa se manipulan sentimientos y emociones para tomar decisiones? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	1	4 %	2	8 %
Operativa	22	88 %	0	0 %
TOTAL	23	92 %	2	8 %

23 encuestados (el 92%), de los cuales 22 corresponden a personal Operativo y 1 al Administrativo, coinciden en que en momentos donde se requiere de su colaboración adicional para la finalización de una actividad específica, se hace uso de expresiones que ponen en entre dicho el compromiso de éstos con la empresa.

Por su parte, el 8% de los encuestados, todos ellos funcionarios del Área Administrativa, establecen que no se hace ningún tipo de manipulación frente a este aspecto y que las modificaciones se realizan en su mayoría de manera concertada.

**Figura 15. ¿Considera usted que en la empresa se manipulan sentimientos y emociones para tomar decisiones? ¿Por qué?**



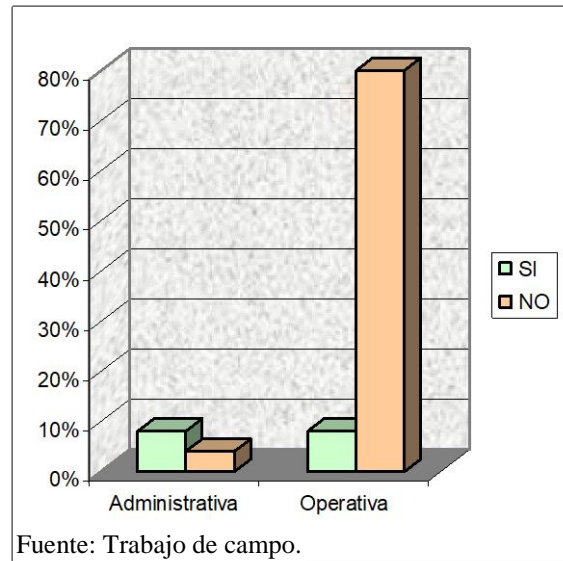
**Tabla 19. ¿Reemplazaría usted a un compañero en su puesto de trabajo, porque éste se encuentra deprimido?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	2	8 %	20	80 %
TOTAL	4	16 %	21	84 %

El 84% de los encuestados (21), de los cuales sólo 1 corresponde a personal Administrativo, reconocen no estar dispuestos a reemplazar a compañeros de trabajo que se encuentren deprimidos.

Por su parte, el 16% de la muestra, dos de ellos funcionarios del Área Administrativa y los otros dos del Área Operativa, manifiestan sí estar dispuestos a hacer dichos reemplazos.

**Figura 16. ¿Reemplazaría usted a un compañero en su puesto de trabajo, porque éste se encuentra deprimido?**



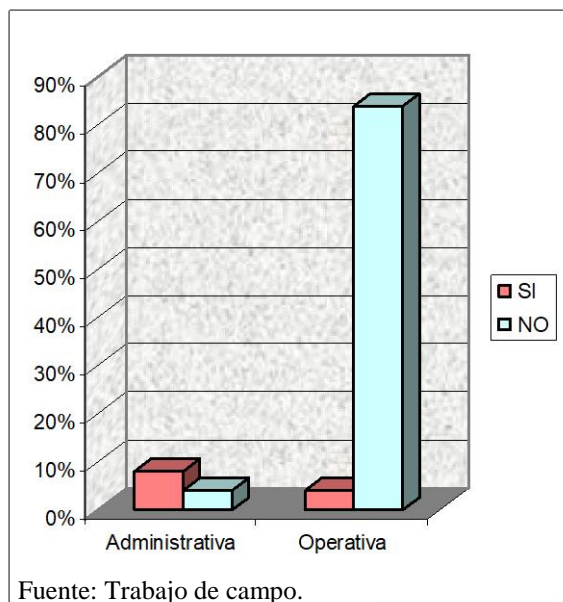
**Tabla 20. ¿Manifiesta alegría por los éxitos laborales de un compañero de trabajo? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	1	4 %	21	84 %
TOTAL	3	12 %	22	88 %

El 12% de los encuestados (3), manifiestan alegría ante los logros de los compañeros de trabajo; 2 de los cuales hacen parte del personal Administrativo y 1 es del Área Operativa. Por su parte, el 88% (22), sólo uno de ellos del Área Administrativa, consideran que no hay razones por las cuales demostrar alegría por un logro alcanzado por un compañero de trabajo.

Esta actitud denota una falta de trabajo en equipo y un clima laboral competitivo.

**Figura 17. ¿Manifiesta alegría por los éxitos laborales de un compañero de trabajo? ¿Por qué?**

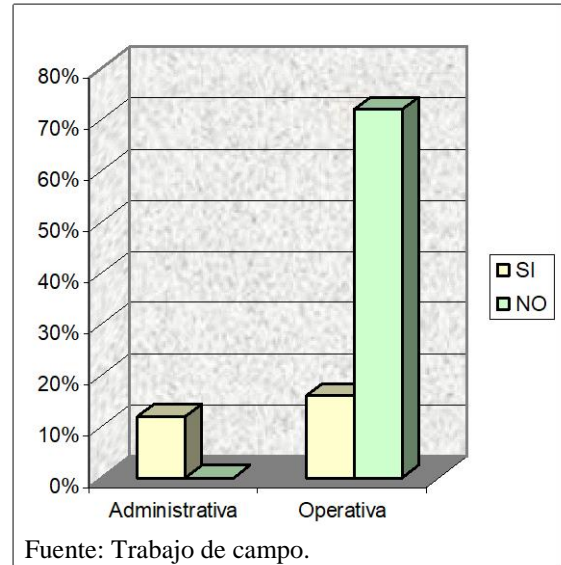


**Tabla 21. ¿Es su costumbre servir de mediador entre dos compañeros en conflicto?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	4	16 %	18	72 %
TOTAL	7	28 %	18	72 %

El 28% de los encuestados (7), entre los cuales se cuentan todos los funcionarios del Área Administrativa y sólo cuatro trabajadores del Área Operativa, manifiestan tener como costumbre servir de mediador en los conflictos que se presentan entre compañeros de trabajo. El 72% de los encuestados (18), todos ellos del Área Operativa, afirman que no es su costumbre intervenir como mediadores en estos conflictos.

**Figura 18. ¿Es su costumbre servir de mediador entre dos compañeros en conflicto?**

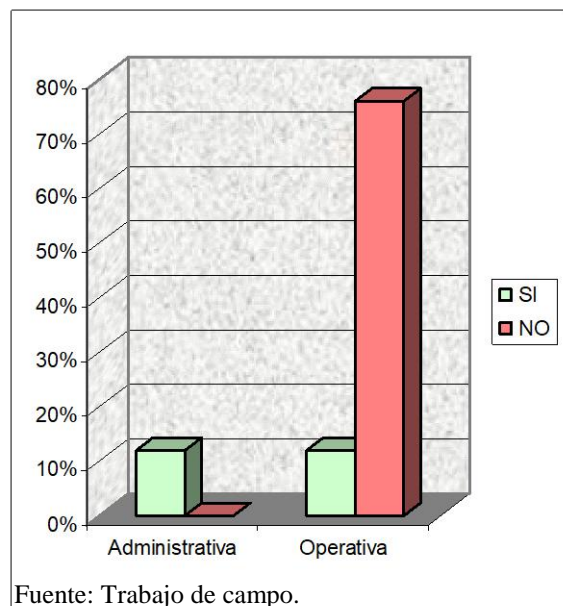


**Tabla 22. ¿Puede convencer a otras personas para modificar una decisión ya tomada? ¿A quiénes?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	3	12 %	19	76 %
TOTAL	6	24 %	19	76 %

Los tres encuestados del Área Administrativa, consideran que poseen facilidad de convencimiento frente a sus familiares y subalternos. Otros tres trabajadores del Área Operativa igualmente afirman que poseen esta capacidad frente a sus familiares y amigos. Pero la gran mayoría (76%), todos ellos encuestados del Área Operativa, establecen que carecen de esta cualidad a la hora de modificar con argumentos válidos una decisión ya tomada.

**Figura 19. ¿Puede convencer a otras personas para modificar una decisión ya tomada? ¿A quiénes?**



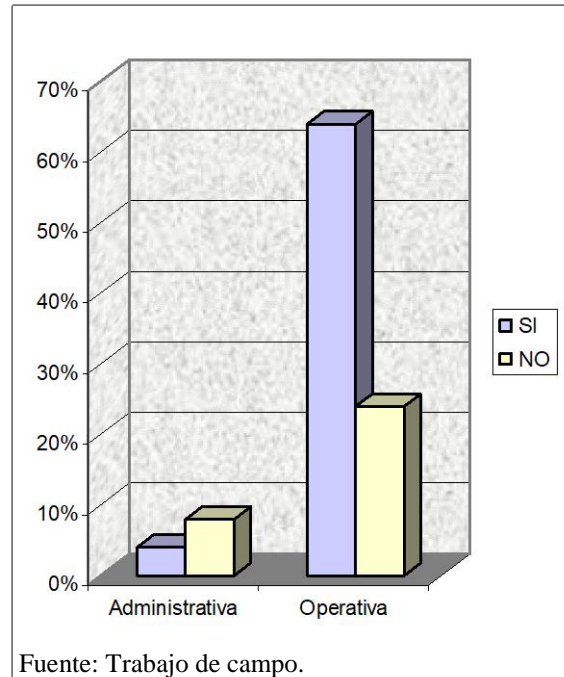
**Tabla 23. ¿Solicita de manera individual mejoras en las condiciones laborales?  
¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	1	4 %	2	8 %
Operativa	16	64 %	6	24 %
TOTAL	17	68 %	8	32 %

Un encuestado del Área Administrativa, considera que las mejoras deben hacerse de acuerdo al desempeño y la labor realizada por cada trabajador. En el mismo sentido, 16 trabajadores del Área Operativa consideran que cada individuo presenta unas necesidades puntuales que deben ser analizadas de manera independiente.

Por su parte, 2 encuestados del Área Administrativa y 6 del Área Operativa, consideran que las mejoras en las condiciones laborales deben realizarse de manera equitativa y justa.

**Figura 20. ¿Solicita de manera individual mejoras en las condiciones laborales?  
¿Por qué?**

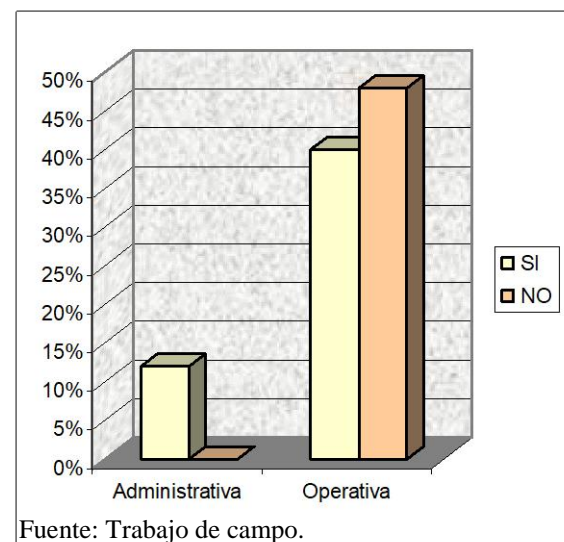


**Tabla 24. ¿Considera usted que tiene habilidades para comunicarse con los compañeros de trabajo?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	10	40 %	12	48 %
TOTAL	13	52 %	12	48 %

El 52% de los encuestados (13), entre los cuales están todos los funcionarios del Área Administrativa y un número significativo de trabajadores del Área Operativa (10), manifiestan que tienen capacidad para comunicarse, pues afirman poseer facilidad para entablar conversaciones de forma directa con las personas, haciéndose entender de manera rápida.

**Figura 21. ¿Considera usted que tiene habilidades para comunicarse con los compañeros de trabajo?**

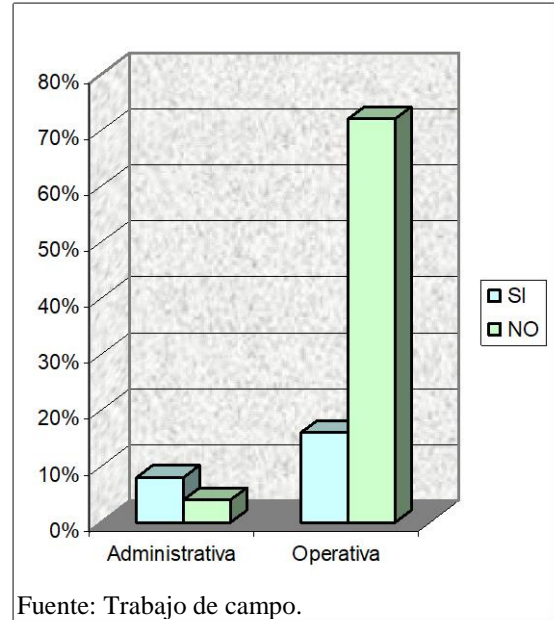


**Tabla 25. En la empresa, las decisiones que lo afectan a usted, se toman de manera concertada? ¿Por qué?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	4	16 %	18	72 %
TOTAL	6	24 %	19	76 %

El 24% de los encuestados (6), de los cuales 2 son funcionarios del Área Administrativa y 4 del Área Operativa, consideran que las decisiones que los afectan son consultadas antes de realizar algún tipo de modificación. Por su parte, el 76% de los encuestados (19), entre los cuales hay 1 funcionario del Área Administrativa y 18 del Área Operativa, afirman que su opinión no es válida en el momento de tomar una decisión que los afecta.

**Figura 22. En la empresa, las decisiones que lo afectan a usted, se toman de manera concertada? ¿Por qué?**

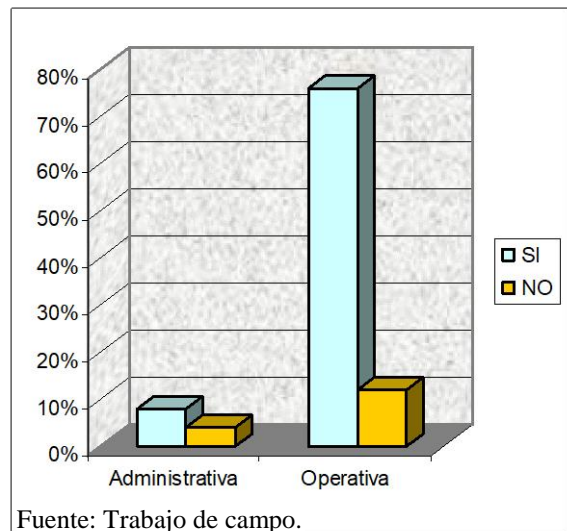


**Tabla 26. ¿Siente que sobre usted se ejerce excesivo control por parte de su jefe inmediato?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	19	76 %	3	12 %
TOTAL	21	84 %	4	16 %

El 84% de los encuestados (21), 2 del Área Administrativa y 19 del Área Operativa, afirman sentir excesivo control por parte de su jefe inmediato. Por su parte el 16% de los encuestados (1 del Área Administrativa y 3 del Área Operativa), no consideran que este control se ejerza sobre ellos de manera excesiva.

**Figura 23. ¿Siente que sobre usted se ejerce excesivo control por parte de su jefe inmediato?**

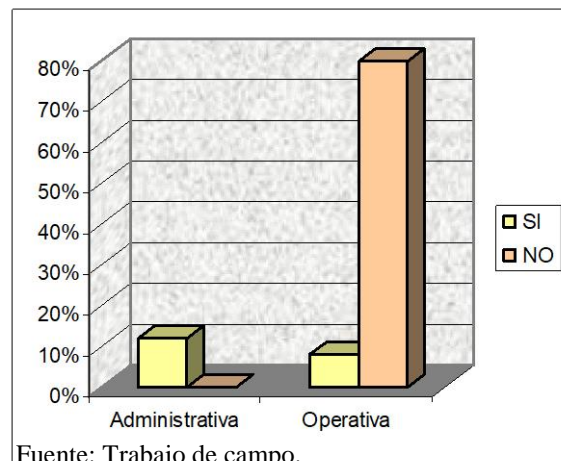


**Tabla 27. ¿Se le reconocen en la empresa sus logros laborales?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	2	8 %	20	80 %
TOTAL	5	20 %	20	80 %

Para el 20% de los encuestados (todos los funcionarios del área Administrativa y 2 del área Operativa), sus logros laborales sí son reconocidos al interior de la empresa. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores de Distribuciones JR (80%), opinan que este reconocimiento no se hace.

**Figura 24. ¿Se le reconocen en la empresa sus logros laborales?**

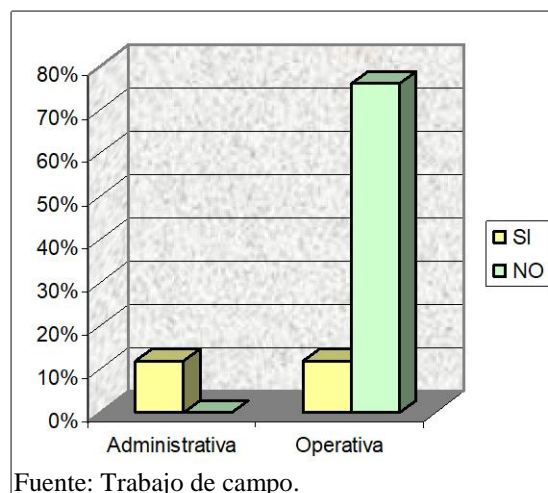


**Tabla 28. ¿Las decisiones que lo afectan son divulgadas oportunamente?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	3	12 %	19	76 %
TOTAL	6	24 %	19	76 %

Para el 24% de los encuestados (Todos los del área Administrativa y 3 del área Operativa), las decisiones sí son divulgadas por sus jefes. Sin embargo, la mayoría de los encuestados (76%), todos ellos del área Operativa, afirman que la comunicación es deficiente y se les oculta mucha información que a ellos los afecta.

**Figura 25. ¿Las decisiones que lo afectan son divulgadas oportunamente?**



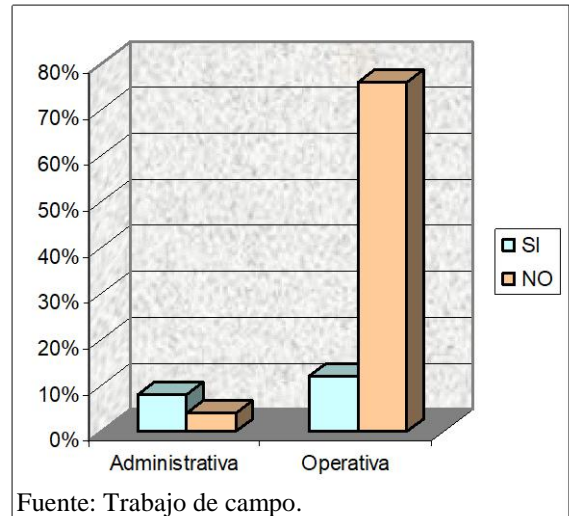


**Tabla 29. ¿Puede usted relacionarse con personal ajeno a su área de trabajo?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	3	12 %	19	76 %
TOTAL	5	20 %	20	80 %

Sólo el 20% de los encuestados (5) de los cuales 2 son del área Administrativa y 3 del área Operativa, reconoce que tiene la posibilidad de relacionarse con personal ajeno a su área de trabajo. El 80% restante (20), integrado por 1 funcionario del área Administrativa y 19 del área Operativa, manifiesta que la empresa no le permite dicho contacto.

**Figura 26. ¿Puede usted relacionarse con personal ajeno a su área de trabajo?**

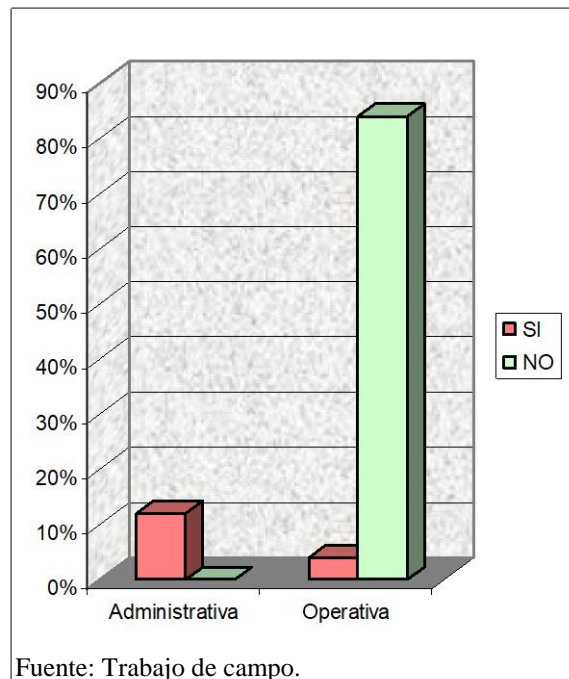


**Tabla 30. ¿Se entera usted de lo que pasa en la empresa, con respecto a los trabajadores?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	1	4 %	21	84 %
TOTAL	4	16 %	21	84 %

El 84% de los encuestados (Todos del área Operativa), manifiesta que no se entera de lo que pasa en la empresa con respecto a los trabajadores. Sólo el 16% de ellos (4), de los cuales 1 es del área Operativa y los 3 funcionarios del área Administrativa, afirman lo contrario. Haciendo relación con la Tabla 28, se muestra un comportamiento similar en la manera de responder ante la efectividad de la comunicación dentro de la empresa Distribuciones JR, lo que demuestra que a nivel operativo no se tiene un buen canal de información.

**Figura 27. ¿Se entera usted de lo que pasa en la empresa, con respecto a los trabajadores?**



**Tabla 31. ¿Puede tomar decisiones que modifiquen eventualmente su plan de trabajo? En caso afirmativo, identifique en qué situaciones.**

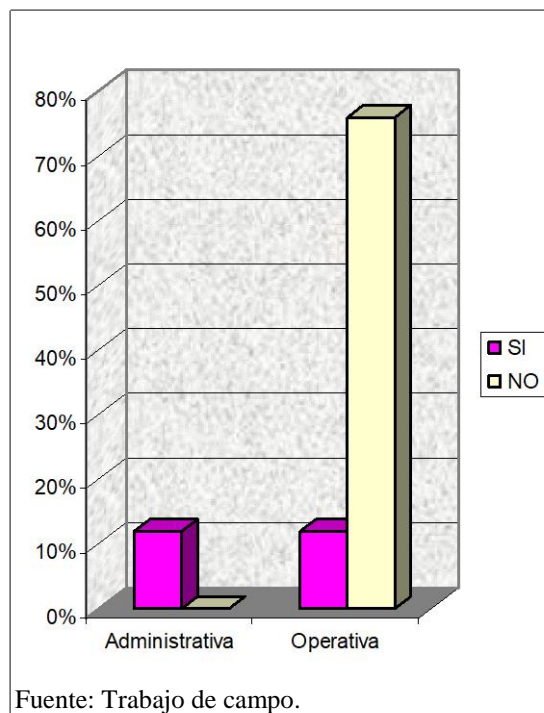
Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	3	12 %	19	76 %
TOTAL	6	24 %	19	76 %

Los tres funcionarios del área Administrativa (12%) afirman que pueden hacer variaciones a su plan de trabajo en aspectos relacionados con obligaciones propias de su área, como informes y documentos requeridos para optimizar su desempeño en el cargo. De igual manera determinan que su grado de autonomía está condicionado al grado de necesidades establecido por la empresa.

Por su parte, tres trabajadores del área Operativa (12%) afirman que sí pueden hacer variaciones a su plan de trabajo, en casos donde la calidad del servicio pueda verse afectada.

El 76% restante, todos ellos encuestados pertenecientes al área Operativa, afirman que no pueden modificar su plan de trabajo sin avisar oportunamente las razones que los obliga a realizarlos. Consideran que carecen de autonomía en este aspecto.

**Figura 28. ¿Puede usted tomar decisiones que modifiquen eventualmente su plan de trabajo? En caso afirmativo, identifique en qué situaciones.**



**Tabla 32. Frente a un hecho fortuito, se respetan las decisiones que usted haya tenido que tomar?**

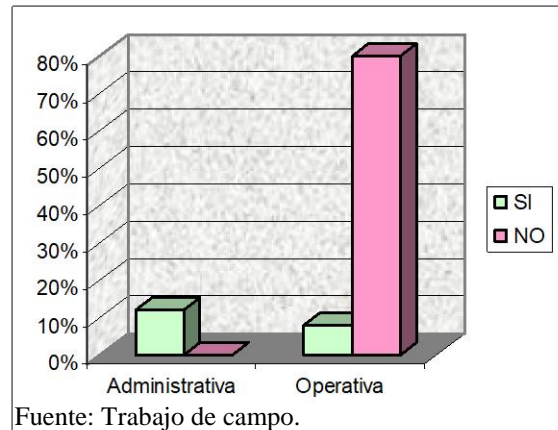
Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	2	8 %	20	80 %
TOTAL	5	20 %	20	80 %

El 8% de los encuestados, dos trabajadores pertenecientes al área Operativa, consideran que le son respetadas las decisiones sólo cuando el servicio ofrecido por la empresa puede verse afectado (el no pago de los clientes por entregas del producto, obligan a tomar decisiones

inmediatas sobre la mercancía a entregar), decisiones que luego son reportadas al jefe inmediato. Este tipo de situación es considerada como determinante para la toma de decisiones. Por su parte, los tres funcionarios del área Administrativa consideran que le son respetadas las decisiones, por la naturaleza del cargo y el nivel de responsabilidad que sobre éstas se tiene.

El 80% restante de los encuestados (20 trabajadores del área Operativa), consideran que no se les permite tomar decisiones y determinan que la razón principal por la que se presenta esta situación es la falta de credibilidad que se tiene sobre la calidad de las decisiones que se puedan generar.

**Figura 29. Frente a un hecho fortuito, se respetan las decisiones que usted haya tenido que tomar?**

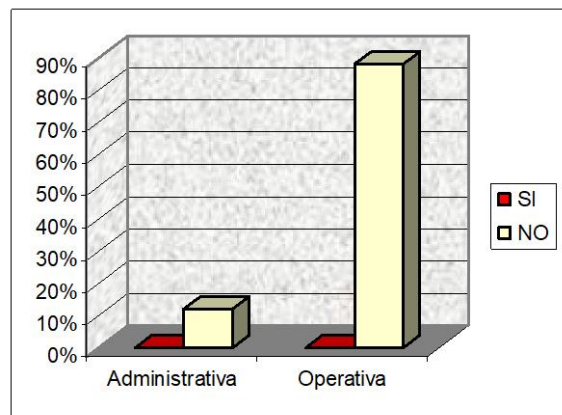


**Tabla 33. ¿Se estimula en la empresa el trabajo en equipo? Si la respuesta es positiva, por favor indique en qué forma**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	0	0 %	3	12 %
Operativa	0	0 %	22	88 %
TOTAL	0	0 %	25	100 %

La totalidad de los encuestados (25), tanto los del área Operativa como los del área Administrativa, manifiestan que el trabajo en equipo no es estimulado al interior de la empresa.

**Figura 30. ¿Se estimula en la empresa el trabajo en equipo? Si la respuesta es positiva, por favor indique en qué forma.**

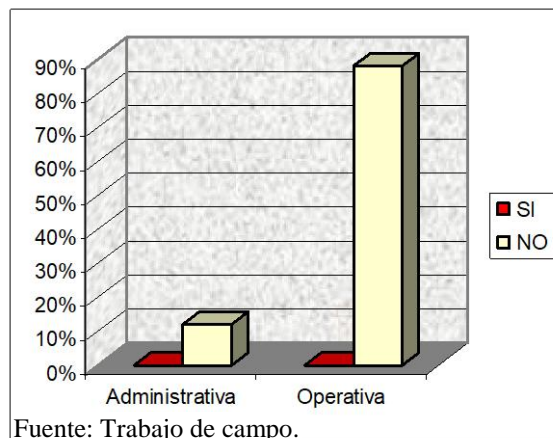


**Tabla 34. ¿Se permite en la empresa que se tomen decisiones en grupo?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	0	0 %	3	12 %
Operativa	0	0 %	22	88 %
TOTAL	0	0 %	25	100 %

En esta pregunta, como en la anterior, el 100% de los encuestados (25) del área Administrativa y del área Operativa, manifiestan que en la empresa no se permite que se tomen decisiones en grupo.

**Figura 31. ¿Se permite en la empresa que se tomen decisiones en grupo?**

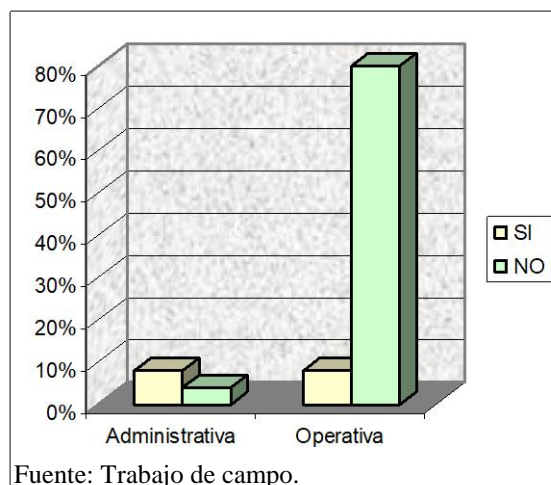


**Tabla 35. ¿Se siente bien remunerado con el salario que recibe de la empresa?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	2	8 %	1	4 %
Operativa	2	8 %	20	80 %
TOTAL	4	16 %	21	84 %

2 encuestados (8%), del área Administrativa, consideran que su remuneración es justa, de acuerdo a sus funciones. Otros 2 encuestados, pero esta vez del área Operativa, afirman que de acuerdo a su nivel académico, reciben lo justo.

**Figura 32. ¿Se siente bien remunerado con el salario que recibe de la empresa?**



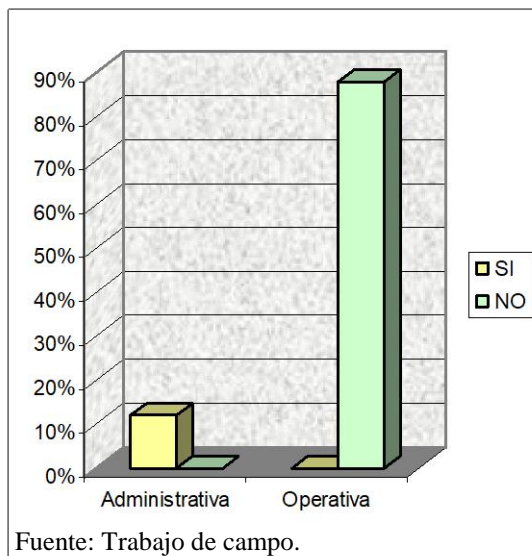
Por otra parte, un funcionario del área Administrativa, demuestra su descontento ante la remuneración ofrecida por la empresa, ya que considera que sus funciones ameritan un nivel salarial mayor. En este mismo sentido se manifiestan los otros 20 funcionarios del área Operativa (80%) que coinciden en su inconformidad con el salario, ya que no satisface sus necesidades mínimas.

**Tabla 36. ¿Existen bonificaciones económicas adicionales al salario pactado?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	0	0 %	22	88 %
TOTAL	3	12 %	22	88 %

Sólo el 12% de los encuestados, los tres funcionarios del área Administrativa, reconocen que en la empresa existen bonificaciones económicas adicionales a su salario. La gran mayoría (88%), todos ellos del área Operativa, manifiestan que dichas bonificaciones no son comunes en la empresa.

**Figura 33. ¿Existen bonificaciones económicas adicionales al salario pactado?**

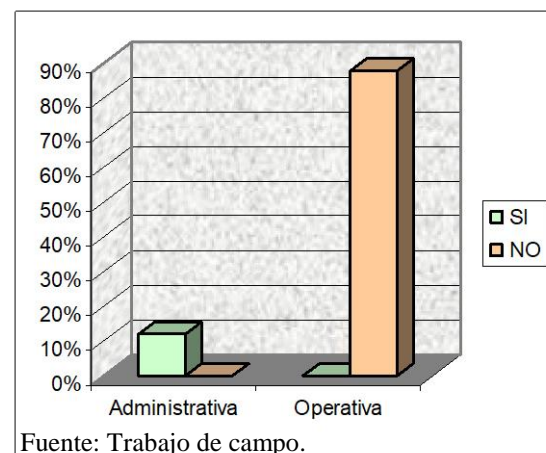


**Tabla 37. ¿Se compensa su trabajo con formas distintas al dinero?**

Área	SI		NO	
	# Resp	%	# Resp	%
Administrativa	3	12 %	0	0 %
Operativa	0	0 %	22	88 %
TOTAL	3	12 %	22	88 %

El 88% de los encuestados (22), todos ellos del área Operativa, afirman que su trabajo sólo se compensa con dinero. Por el contrario, el 12% de ellos (los tres funcionarios del área Administrativa) afirman que en la empresa sí se compensa su trabajo con formas diferentes.

**Figura 34. ¿Se compensa su trabajo con formas distintas al dinero?**



## **7. IMPACTO**

La aproximación al tema de la Inteligencia Emocional asociado al clima organizacional, además de ser un ejercicio académico novedoso en el entorno local, se constituye en una oportunidad para difundir en el ámbito de la Administración de Empresas una teoría que busca integrar la razón y la emoción en una unidad de éxito; es decir, busca no sólo el reconocimiento de las destrezas intelectuales del individuo como trabajador, sino el reconocimiento de sus rasgos particulares de personalidad.

Para los directivos y especialmente para quienes están llamados a dirigir y coordinar el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, este documento aporta elementos teóricos juiciosos y recomendaciones prácticas que le permitirán en el mediano plazo, descubrir potencialidades nuevas en sus trabajadores y visualizar desde una perspectiva diferente el engranaje de su organización y en consecuencia, hacer frente desde otro punto de vista, a las situaciones conflictivas de la organización.

En síntesis, el trabajo aporta una nueva mirada a las viejas señales evidenciadas en el clima organizacional y por lo tanto apunta no sólo al bienestar de los trabajadores de Distribuciones JR, sino a una mayor productividad de las empresas en general.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado el trabajo propuesto, se llegó a las siguientes **conclusiones** generales:

➤ Las complejas razones que mueven a un individuo a trabajar no pueden reducirse a una simple explicación económica, pues en muchos casos las personas trabajan a pesar de tener las necesidades de este tipo completamente satisfechas. Es decir, las motivaciones que inducen al trabajo comprometen también recompensas sociales, como la interacción, el respeto, el reconocimiento, el estatus y el saberse útil en sociedad.

En este contexto, la Teoría de las Expectativas y la Teoría del Reforzamiento orientaron el quehacer de este trabajo, pues siguiendo a Daniel Goleman, se encontró que la motivación es un indicador de la Inteligencia Emocional y que ambos conceptos comparten su discurso argumentativo: Motivación e Inteligencia Emocional es lo que nos mueve. En consecuencia, si la Motivación en la empresa alcanza niveles importantes de reforzamiento y se encauza hacia una cotidianidad de satisfacción de las metas de los trabajadores, la Inteligencia Emocional debe también alcanzar los niveles deseados en la administración moderna y por lo tanto variables como clima organizacional y productividad no deben representar mayores inconvenientes en la organización.

➤ El escenario laboral del mundo de hoy pone al hombre frente a una nueva realidad, donde además se deben encontrar otras maneras de trabajar que nos estimulen, nos satisfagan y nos mejoren como individuos y como trabajadores. En este orden de ideas, en el trabajo se muestra que las aptitudes emocionales se pueden aprender, mejorar y evaluar, por lo tanto con su desarrollo se abre un nuevo espacio en la empresa para incentivar el desempeño laboral y en consecuencia la competitividad.

En el plano empresarial las aptitudes emocionales proponen ahora, revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la Inteligencia Emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos, es decir, se propone considerar además del intelecto las señales del corazón. Sin embargo, la Inteligencia Emocional no actúa como una varita mágica en la empresa, pero lo que es claro es que si no se considera el elemento humano en sus dimensiones intelectuales y emocionales, el fracaso de aquélla es inminente. En síntesis, la Inteligencia Emocional hace referencia a la capacidad del ser humano de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarse y manejar correctamente sus emociones, no sólo consigo mismo sino en las relaciones con los demás. La Inteligencia Emocional describe pues, aptitudes complementarias del ser humano, pero distintas a las habilidades puramente cognitivas, medidas por el Cociente Intelectual.

➤ Una vivencia permanente de los elementos de Inteligencia Emocional: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, conllevan necesariamente a la construcción de un ambiente laboral sano que fácilmente se traduce en productividad y satisfacción, y en éxito individual y organizacional.

En cuanto a las conclusiones arrojadas en el análisis del instrumento aplicado, y con respecto a cada uno de los indicadores de Inteligencia Emocional evaluados, se encontró que:

➤ El **conocimiento de sí mismo** se evidencia muy limitado en los trabajadores del área Operativa de Distribuciones JR, lo que puede traducirse en sujetos con incapacidad para mostrar coherencia entre lo que dicen y lo que hacen; igualmente pueden ser personas que no conocen sus valores y sus metas, que se tornan irreflexivas, aprenden poco de la experiencia, son indecisas, se muestran inseguras de sí mismas, y desconocen sus fortalezas y debilidades. En el área Administrativa, sin alcanzar niveles máximos de conocimiento de sí mismo, sí se evidencia una tendencia superior al desarrollo de esta aptitud emocional.

➤ La **autorregulación** es una capacidad que se practica poco entre los trabajadores del área Operativa de Distribuciones JR, por lo tanto puede decirse que estas personas no manejan correctamente sus sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras; pierden con facilidad la cordura y se descomponen o se desinteresan frente a situaciones como las referenciadas en la encuesta; no reconocen sus propios errores; son desorganizados y descuidados en su trabajo, además tienden a perder la concentración cuando son sometidas a presión.

Sin embargo, vale la pena resaltar que estos trabajadores del área Operativa afirman que no se ponen de mal genio cuando se les modifica su plan de trabajo, lo que aparentemente se puede leer como una aptitud positiva frente al manejo de la emoción, pero en el contexto de los resultados de la encuesta, este hecho se interpreta más bien como una manifestación de desinterés y falta de pertenencia con la empresa. En cambio, los funcionarios del área Administrativa sí se molestan con una situación semejante, lo mismo que cuando se les cambian sus métodos de trabajo; en estas situaciones, la autorregulación como aptitud emocional no la manejan como lo harían los trabajadores estrellas de una organización moderna.

➤ En cuanto a la **Motivación**, los trabajadores del área Operativa de Distribuciones JR se perciben bastante desanimados. En consecuencia se puede decir que estas personas no tienen el éxito como una meta sino que se dejan llevar por la sombra del fracaso; no intentan movilizar a otros en procura de fines comunes; no aportan ideas para la construcción de un ambiente sano y de bienestar y ante todo no persisten en la búsqueda de sus propias metas. El caso de los funcionarios del área Administrativa es diferente, pues ellos manifiestan mayor grado de motivación y parecen actuar siempre con la esperanza del éxito.



➤ La **empatía** está asociada a la capacidad de las personas de ver una situación desde la perspectiva de otra. Para el caso que ocupa el interés de este trabajo, se evidenció una apatía muy significativa entre los miembros del área Operativa de Distribuciones JR, pues es claro que estos encuestados no se tornan solidarios con las señales emocionales enviadas por sus compañeros. Estas personas no muestran interés por los otros y mucho menos entienden sus necesidades, son incomprensivos y niegan con facilidad ayuda a los demás o simplemente ignoran los cambios en los estados de ánimo de sus compañeros. Esta situación se percibe diferente en el área Administrativa de esta empresa, pues los resultados de la encuesta muestran funcionarios sensibles, solidarios, comprensivos y atentos a las necesidades de sus compañeros.

➤ La **destreza para relacionarse con los demás** es una habilidad trascendental que conlleva la comprensión de las emociones ajenas, situación ésta que no se presenta plenamente en el área Operativa de Distribuciones JR, por lo tanto aquí se puede hablar de personas que no promueven climas agradables en el trabajo, que no saben escuchar, que no estimulan el debate y ante todo que no fomentan la comunicación y la cooperación entre compañeros de trabajo. En el área Administrativa, y como ha sido la constante en los resultados de la encuesta, se percibe una mayor habilidad para la comunicación con los demás.

En conclusión y en el contexto de los resultados descritos, puede afirmarse que la Inteligencia Emocional es una aptitud que en general está por aprenderse entre los trabajadores del área Operativa de la empresa, y por fortalecerse entre los funcionarios de su área Administrativa.

Ahora bien, en cuanto al Clima Organizacional y sus variables evaluadas, se tiene:

➤ El **estilo de liderazgo** que evidencian las respuestas de este grupo de cuestionamientos de la encuesta, es un liderazgo autocrático en el cual se ignoran las percepciones y puntos de vista de los trabajadores, especialmente de los del área Operativa. Aquí es claro que la dirección no confía en los empleados y las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

➤ La mayoría de los encuestados del área Operativa coinciden en afirmar que la **comunicación** en Distribuciones JR, es entendida sólo en la dimensión de las instrucciones, pues los trabajadores no encuentran sana la práctica comunicativa en la empresa, ya que no sólo no se les involucra en las decisiones de la organización sino que en la mayoría de los casos no se les informa oportunamente. Sin embargo, en el área Administrativa se tiene una percepción contraria de la comunicación en la empresa.

➤ La falta de **autonomía** manifestada por los encuestados del área Operativa, es tan sólo una consecuencia del estilo de liderazgo autocrático que reina en Distribuciones JR, pues es claro que si la dirección controla todo el quehacer de la

empresa, los trabajadores no pueden emprender iniciativas propias. Aquí también, la percepción que los funcionarios del área Administrativa tienen sobre este asunto es totalmente contraria, pues consideran que el nivel de responsabilidad y la naturaleza de sus cargos así lo exige.

➤ El concepto de **trabajo en equipo** no se conoce en la empresa tanto en su área Operativa como en la Administrativa, lo que genera duplicidad de esfuerzos y un clima organizacional tenso para el desarrollo de las tareas encomendadas.

➤ En cuanto a la **recompensa**, los encuestados del área Operativa expresan que no se encuentran satisfechos y en consecuencia existe un descontento generalizado en Distribuciones JR para cumplir con las tareas asignadas. Esta situación explica generalmente, la improductividad y la falta de compromiso de estos trabajadores con la empresa. Por su parte, los funcionarios del área Administrativa reconocen no sólo estar bien remunerados sino que además del dinero cuentan con otros estímulos adicionales.

Debe decirse entonces, que en Distribuciones JR el clima organizacional es cerrado, caracterizado por una organización rígida donde la mayoría de los empleados se sienten insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

➤ El trabajo de campo, en síntesis, mostró en el personal del área Operativa de Distribuciones JR, niveles muy bajos de Inteligencia Emocional registrados en Tablas como la 5, 7, 9, 11, 14, 17 y 20 lo que se pone de manifiesto en un clima organizacional poco amable, evidenciado también en tablas como la 31, 33, 34, 35, 36 y 37. Aquí cobra sentido la necesidad de iniciar en la empresa un proceso de aprendizaje de la aptitud emocional como estrategia para optimizar tanto el clima como la productividad de la misma. El personal del área Administrativa por su parte, mostró mayores niveles de Inteligencia Emocional, pero sin embargo actitudes como la descrita en las tablas 10 y 11 hacen pensar también en un trabajo de aprendizaje y madurez de esta aptitud.

Por último, se enuncian seguidamente una serie de **recomendaciones** para que sean tenidas en cuenta en el proceso administrativo posterior de Distribuciones JR y que se espera apunten a fortalecer las aptitudes emocionales de los trabajadores, su motivación y por lo tanto su clima organizacional.

#### **PARA AUMENTAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:**

➤ **Pausas oportunas:** Cuando sienta un brote de emoción que lo obliga a comportarse de determinada manera, es sensato que haga una pausa. Esto por supuesto no significa escapar del conflicto, sino una oportunidad para contextualizar la situación y valorar sus posibilidades emocionales, pues en momentos tensionantes, el cerebro tiene la tendencia natural de hacer más de lo mismo, sólo que con mayor esfuerzo y reaccionando ciegamente. Además de estas pausas, haga el siguiente ejercicio:

Pregúntese: "Si yo me responsabilizara por todos los sentimientos que experimento y por todas las palabras que pronuncio ... ". ¡COMPLETE USTED LA FRASE ! Algunas personas en el mundo empresarial han completado la idea así:

... tendría que estar más alerta y consciente.

... probablemente me tomaría más en serio.

... sería más responsable.

... no diría cosas hirientes o mal pensadas.

... haría menos juicios de valor espontáneos, que resultan generalmente equivocados.

➤ **Estímulos a la habilidad intuitiva:**

**A.** Momentos de silencio, en los cuales es posible escuchar la voz interior que es difícil oírlos cuando se habla o cuando el medio ambiente no lo permite. Experimentar con pequeñas pausas durante una conversación, resulta además un excelente instrumento de comunicación, pues se proyecta "un fuerte sentido de confianza y sirve para lograr más información y franqueza de los demás".

**B.** Desarrollar percepciones que permitan hacer un buen uso de la intuición, sin negar el sentido común y la lógica, es decir, los individuos deben habituarse a comprender las señales del corazón y transformarlas en juicios razonables.

**C.** Sentir los inevitables momentos de miedo y seguir adelante. Discutir en forma clara y constructiva los asuntos difíciles en la empresa, generalmente causa temor, sin embargo, la mejor manera de progresar en la organización es hacer frente a dichas situaciones y exponer vigorosamente nuestros puntos de vista.

**D.** Ampliar su empatía. Hágase la siguiente pregunta: ¿En la semana pasada qué movió mi alma? Si la respuesta es "nada", entonces cambie la pregunta: ¿Qué movería su alma? Si la respuesta vuelve a ser "nada", entonces la conclusión es simple: "Cuando no pueda sentir qué lo mueve a usted, tampoco puede sentir qué mueve a los demás".

La recomendación también es simple: mejorar la conciencia de uno mismo para poder entender el lenguaje de las emociones y en consecuencia entender los sentimientos propios y los de los demás. Este conocimiento se evidencia en el tono de voz, la mirada, la expresión del rostro y la postura. ¡Acérquese al otro e intente buscar mecanismos permanentes de empatía con su equipo de trabajo!

**PARA PROMOVER EL APRENDIZAJE DE LA APTITUD EMOCIONAL**

**1)** Hacer un seminario periódico, orientado por un Administrador de Empresas que profundice en:

a. Sensibilización acerca de la Inteligencia Emocional.

b. Elementos de Inteligencia Emocional desarrollados por Goleman.

- Aptitud Personal: Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación.

- Aptitud Social: Empatía, Habilidades sociales.

c. Estudio de casos: recurrir a casos hipotéticos que obliguen a los trabajadores a enfrentar situaciones conflictivas y de difícil manejo, es decir Inteligencia Emocional aplicada a las organizaciones.

2) Circular constantemente entre los trabajadores impresos que les recuerden ejercicios y actitudes prácticas de Inteligencia Emocional.

## **PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La mala iluminación, el ruido y un ambiente carcelario deprime el espíritu de los trabajadores y promueve el aislamiento, la fatiga, la tensión y la desconfianza. Igualmente, se torna tensionante el ambiente cuando no se participa del diálogo en la empresa, cuando no se valora a los demás, no se comparten las ideas y no se aprovecha la colaboración creativa de los miembros de la empresa:

Algunas recomendaciones para mejorar el ambiente en el lugar de trabajo y fomentar las comunicaciones en Distribuciones JR son las siguientes:

- Pocas reglas arbitrarias sobre lo que debe ser "trabajo real", por ejemplo: estar en movimiento constante para dar la impresión de que uno está muy ocupado.

- Crear un ambiente que estimule el ensayo de procesos nuevos, relaciones de colaboración entre los trabajadores y fomentar nuevas ideas.

- Implementar los llamados "**puntos magnéticos**" para reunir a los miembros de la empresa, como una cafetería bien iluminada y dinámicamente diseñada, con espacios cómodos para estar de pie o con asientos para fomentar interacciones informales en lugar de la interacción forzada de una sala de conferencias.

- Exteriorizar el liderazgo, no sólo estimulando a los demás a utilizar "los puntos magnéticos", sino dando personalmente el ejemplo, especialmente los líderes, quienes deben hacerle sentir a los trabajadores que esto es parte de su trabajo.

## **PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO:**

Hacer del lugar de trabajo un sitio agradable, mediante el desarrollo de estrategias como las siguientes:

**A. Pausas estratégicas de 10 a 60 segundos:** Una pausa estratégica es una desconexión breve y consciente del trabajo cada 20 ó 30 minutos para cambiar de "foco mental", por ejemplo: dirigir la mirada a otra parte, aflojar el cuello y los hombros y disfrutar de un momento de despreocupación. Recuerde que si no se hacen pausas planeadas, el cerebro se desconecta por sí solo; hace lo que los fisiólogos llaman "pausas espontáneas". Por fatiga, el trabajador se descuida, se duerme o deja de prestar atención a la tarea; en suma, comete errores, perjudica las relaciones interpersonales y se atrasa.

**B. Descanso de dos minutos a mañana y tarde:** En estos descansos lo importante es cambiar de posición, moverse unos minutos o hacer ejercicio, tomar agua fría, comer algo con bajo contenido de grasa, salir al aire libre, mirar hacia un paisaje natural, relajar los ojos y apartar la mente del trabajo que estaba haciendo y fijarla en otra cosa que sea emocionante. "Esta actividad agiliza el trabajo y compensa con creces el tiempo de descanso".

**C. Actividad física durante el día:** Aquí la recomendación es destinar unos minutos a permanecer activos después de las comidas y en las pausas y descansos en el curso del día: levantarse del puesto de trabajo y moverse, subir y bajar unas escaleras, salir de la oficina y caminar por los pasillos, hacer movimientos ligeros para estirar los músculos.

**D. Buen humor:** recordar anécdotas graciosas y utilizarlas con frecuencia en las conversaciones en el trabajo y en la familia, es una práctica que estimula la apertura emocional, energiza a los individuos y los dispone a ayudar a los demás, a ser más generosos, a mejorar sus procesos de trabajo, tales como el buen juicio, la solución de problemas y la toma de decisiones.

Recuérdese que el buen humor es una fuente universal para incrementar la energía y suprimir la tensión en los seres humanos, además "aumentar la productividad en el trabajo".

**E. Ajustes en el lugar de trabajo:** Algunos ejemplos en este aspecto son: encender las luces, revisar la postura y la ergonomía, acentuar los colores y olores positivos, ..., crean un ambiente relajado y energizante.

**F. Sueño profundo:** Enseñar a los miembros de Distribuciones JR qué estados de ánimo negativos son consecuencia inevitable de la falta de sueño. Las siguientes son algunas opciones importantes que inducen el sueño profundo:

- Mantener los materiales de trabajo fuera del dormitorio.
- Hacer algún ejercicio ligero en las noches.
- Tomar un baño de agua caliente antes de irse a la cama.
- El cuarto debe ser oscuro, con buena ventilación, cama y temperatura agradables.
- Tratar de despertar siempre a la misma hora.

**G. Fortalecer la seguridad en uno mismo, mediante la retroalimentación:** En lugar de dar respuestas críticas ante el desempeño, el diálogo permanente ayuda a dirigir el sujeto, dedicando una mínima atención a juzgar si se desempeñó bien o mal. Esto fortalece la relación con el superior, minimizando el costo emocional de cualquier fracaso, estrategia que permite fortalecer gradualmente la eficacia, junto con los éxitos, grandes o pequeños.

**H. Establecer desafíos auténticos:** Un trabajo que resulta desafiante, demuestra que se tiene respeto por la capacidad de una persona y que no se le percibe como débil. Esto significa que la asignación de tareas, debe ofrecer cierta flexibilidad: ni una exigencia excesiva que condene al trabajador al fracaso ni una tarea tan fácil que refuerce los miedos de quien es víctima de un estereotipo: que se le considere incapaz.

## **PARA APLICAR EN UN PROCESO DE SELECCIÓN**

Un instrumento que puede aplicar la dirección de Distribuciones JR en el momento de vincular nuevo personal y mediante el cual se puede percibir la capacidad que tienen los aspirantes de adaptarse a situaciones nuevas, resolver conflictos, tomar decisiones, en fin, lograr un equilibrio entre la razón y la emoción es el siguiente:

### **TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL** Aplicable a personal en proceso de selección

A continuación encontrará una serie de preguntas que permiten establecer su comportamiento individual y grupal. Por favor responda cada una de los ítems siguientes con la mayor sinceridad posible.

#### **PREGUNTAS DE SELECCIÓN:**

Señale con una (X) la alternativa que más se acople a su situación particular:

#### **1. ¿Posee habilidad para trabajar bajo presión?**

--- Siempre    --- Algunas veces    --- Nunca

**2. ¿Considera que puede integrarse fácilmente a un grupo de trabajo?**

--- Siempre    --- Algunas veces    --- Nunca

**3. ¿Maneja y controla sus emociones en momentos difíciles de su trabajo impidiendo que afecten su desempeño?**

--- Siempre    --- Algunas veces    --- Nunca

**4. ¿Aunque usted posea experiencia en su labor, permite que se le hagan sugerencias parciales o totales al esquema de trabajo que normalmente ha manejado?**

--- Siempre    --- Algunas veces    --- Nunca

### **ESTUDIO DE CASOS:**

A continuación encontrará una serie de situaciones hipotéticas donde se establecen comportamientos específicos frente a la situación descrita. Señale con una (X) la que considera usted más acertada.

**5. ¿Ante una murmuración laboral que pone en entredicho su desempeño como reacciona?**

- a. Se muestra indiferente: Usted sabe como es su desempeño y no le afectan comentarios de terceros.
- b. Explota: Establece la fuente del rumor y exige una explicación al respecto.
- c. Espera: Deja que los ánimos se calmen y busca el momento indicado para establecer con la fuente del rumor su punto de vista, estableciendo condiciones para que esto no vuelva a ocurrir.
- d. Otra. ¿cual? (por favor descríbala).

**6. Su jefe se encuentra un poco alterado y le exige en tono elevado que le haga entrega de un informe que él solicitó hace dos días pero usted no ha podido finalizarlo. ¿Qué hace?**

- a. Recibe la orden y suspende las actividades que está realizando para elaborar el respectivo informe de manera rápida.

- b. Se indispone por la actitud incorrecta que tiene el jefe pero realiza la actividad que le fue encomendada.
- c. Realiza el respectivo informe pero habla con el jefe sobre el incidente.

**7. Usted fue contratado para desarrollar determinadas actividades dentro de la empresa, pero se le solicita su colaboración para el desarrollo de otras funciones, las cuales son diferentes a las inicialmente pactadas. Con el transcurrir del tiempo su carga laboral se ha incrementado y no se siente a gusto con esta situación ¿usted que hace?**

- a. Continúa desarrollando sus labores con la calidad que siempre ha tenido, al fin y al cabo la empresa le ha brindado la posibilidad de tener experiencia en este campo. Su motivación sigue intacta.
- b. Desarrolla las actividades como le fueron encomendadas pero su desempeño empieza a disminuir. La motivación por demostrar sus capacidades no es igual. Busca otras posibilidades labores.
- c. Solicita una reunión con su jefe inmediato y le informa el descontento con la carga laboral que tiene. Exige un incremento en el salario inicialmente pactado.

**8. Se ha enterado que a un compañero de trabajo le va ser cancelado su contrato laboral. Usted conoce que éste requiere el empleo. ¿Qué actitud toma?**

- a. Le informa al compañero pero le reitera la confidencialidad de la información que acaba de recibir.
- b. No realiza ningún comentario al respecto. Considera que no es la persona indicada para hacer esa clase de afirmaciones.
- c. Averigua la veracidad de la información y le comunica a su compañero de trabajo para que éste tome las acciones respectivas.

**9. Usted está a cargo de una actividad que le fue encomendada por su jefe pero su desarrollo requiere la inclusión de varias personas. Una vez ejecutada la actividad observa que se ha cometido un error. ¿Qué hace al respecto?**



- a. Reúne al personal que hacía parte del desarrollo de la actividad e identifica las razones por las cuales la labor encomendada no fue bien hecha, busca alternativas para solucionar el impase y asume toda la responsabilidad.
- b. Reúne al personal que hacía parte del desarrollo de la actividad y reitera las órdenes que fueron impartidas. Establece quién o quiénes no realizaron la labor como les fue indicada. Procede a informar al jefe sobre el incidente y descarga la responsabilidad sobre las personas en quien confió, al fin y al cabo nunca preguntaron o informaron acerca de dudas.
- c. Reúne al personal que hacía parte del desarrollo de la actividad y reitera las órdenes que fueron impartidas. Determina quién o quiénes no realizaron la labor e informa al jefe inmediato sobre el incidente, asume una responsabilidad compartida con sus compañeros de labor.

**10. En la empresa se incorpora un nuevo empleado de quien se dice acostumbra agredir a los demás. ¿Cómo reacciona ante esta situación?.**

- a. Se relaciona lo menos posible con él y le hace saber que “a mi no me pisotea nadie”
- b. Antes de sacar conclusiones se asegura de que sea realmente así.
- c. Promueve un rechazo generalizado para aislarlo del grupo.

## **TABULACIÓN DE RESPUESTAS**

Señor empresario, a continuación se establecen los parámetros de calificación que usted debe tener en cuenta para la calificación de esta prueba. Es de aclarar que el test busca determinar el grado de inteligencia emocional de los evaluados y sus resultados deben estar relacionados con las pruebas de habilidad que usted desarrolle dentro del proceso de vinculación.

## **PREGUNTAS DE SELECCIÓN**

Si en las preguntas 1, 2, 3 y 4, las respuestas son:

**Siempre o Nunca:** Indican que el evaluado está ignorando el hecho que sus emociones son afectadas por la influencia del entorno y por lo tanto es imposible un comportamiento vertical. Puede en un momento determinado afectar el clima

organizacional al evidenciar actitudes como incapacidad para trabajar bajo presión, para relacionarse con los demás y presenta irritabilidad excesiva.

Si considera que requiere un mejor análisis de este evaluado tenga en cuenta que las aptitudes emocionales se pueden aprender, pues en caso de no lograrse, los individuos se tornan egocéntricos, intolerantes, inseguros, mentirosos consigo mismos, antipáticos, etc.

*(Queda a su consideración la vinculación de este individuo).*

**Algunas veces:** Es la respuesta ideal para este test ya que determina un comportamiento centrado y enfocado, donde hay conocimiento de las emociones y de su incidencia en el desempeño. Puede esperar de este individuo un sentido de compromiso para con la empresa, un manejo de las relaciones personales apropiado y un buen manejo del trabajo en grupo.

## **ESTUDIO DE CASOS:**

**Pregunta 5 :** Si la respuesta es:

- a. Carece de habilidades sociales lo cual le impide trabajar en equipo.
- b. El individuo carece de autocontrol, no sabe manejar sus emociones, puede llegar a ser foco de conflictos al interior del grupo.
- c. Conoce y controla sus emociones acepta sus responsabilidades en el desempeño laboral.

**Pregunta 6:** Si la respuesta es:

- a. Usted está en frente de una persona con tendencia al resentimiento crónico, no es aconsejable para la organización.
- b. Se encuentra con una persona sin iniciativa, ya que se resigna a situaciones incómodas sin generar ninguna reacción positiva o negativa al respecto.
- c. Posee una destreza social que le permite servir de catalizador frente a una situación difícil y promover un cambio sin afectar su buen desempeño.

**Pregunta 7:** Si la respuesta es:

- a. Carece de aspiraciones que le permitan alcanzar mayores metas.

- b. Es una persona que evidencia confianza en sí misma, ya que a pesar de la situación planteada reconoce sus capacidades y habilidades en otros espacios.
- c. Posee una actitud social clara que le permite intentar cambios en otros.

**Pregunta 8:** Si la respuesta es:

- a. Refleja una actitud positiva ante la empatía pero se torna deficiente ante la comunicación.
- b. Es una persona discreta, autorregula la información.
- c. Desconoce los alcances negativos de sus actos.

**Pregunta 9:** Si la respuesta es:

- a. Posee una gran habilidad social, y compromete al grupo; determina el alcance de su responsabilidad.
- b. Carece de responsabilidad sobre sus actos y endosa ésta a los miembros del grupo.
- c. Trabaja en equipo y comparte éxitos y fracasos de manera equitativa.

**Pregunta 10:** Si la respuesta es:

- a. Recurre a una desacertada actitud social ya que carece de tácticas para la persuasión.
- b. Posee habilidades comunicativas y de interacción.
- c. Carece de conocimientos de trabajo en grupo y de su importancia en la organización, es un individuo disociador.

**FUENTE:** El instrumento es un aporte de las investigadoras, producto del trabajo realizado y ante todo de la experiencia que tienen en el ejercicio de su profesión.

## BIBLIOGRAFÍA

CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis. La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). Consultado el 14 de junio de 2005.

COOPER, Robert K. Y SAWAF, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Norma, 1997.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Vergara, 2000.

LOTERO, Sarai. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado el 13 de junio de 2005.

MORENO, Rafael Tobías y ROZO, Miguel Angel. Desarrollo organizacional. Bogotá: UNAD, 1998.

POZUETA, Fernando. Disponible en [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar) Consultado en Junio 20 de 2005.

SANDOVAL C., María del carmen, Concepto y dimensiones del clima organizacional. p.83. Disponible en: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos). Consultado el 13 de julio de 2005.

# **A N E X O S**

## Anexo A. Encuesta

### UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD- PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEREIRA - JULIO DE 2005

Señor encuestado. Le solicitamos respetuosamente diligenciar la siguiente encuesta con propósitos exclusivamente académicos, por lo tanto se garantiza absoluta reserva.

Señale con una X, según sea su respuesta:

#### I.E.: Conocimiento de uno mismo:

- 1) ¿Sabe usted reconocer cuándo su estado de ánimo está alterado? Si\_\_ No\_\_
- 2) ¿Cuáles de estas razones considera usted que afectan su estado de ánimo?
- 3) ¿Es consciente de los efectos que produce en su entorno, las alteraciones de su estado de ánimo? Si\_\_ No\_\_
- 4) ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?

#### I.E. Autorregulación:

- 5) ¿Sabe esperar con paciencia cuando es necesario? Si\_\_ No\_\_
- 6) ¿Acepta de buen modo sugerencias que modifiquen sus métodos de trabajo? Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?
- 7) ¿Se pone de mal genio cuando se le modifica su plan de trabajo? Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?
- 8) ¿Puede escuchar una charla relativamente larga, sin interrumpir a su interlocutor? Si\_\_ No\_\_

### **I.E. Motivación:**

- 9) ¿Le gustan las metas difíciles y los riesgos calculados? Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?
- 10) ¿Se considera usted persistente en la búsqueda de resultados? Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?
- 11) ¿Siente que en las metas de su empresa, lo han involucrado a usted?  
Si\_\_ No\_\_
- 12) ¿Siente temor de fracasar y prefiere entonces no emprender una tarea  
nueva? Si\_\_ No\_\_

### **I.E. Empatía:**

- 13) ¿Se altera usted frente a los cambios de estado de ánimo de sus  
compañeros de trabajo? Si\_\_ No\_\_
- 14) ¿Considera usted que en la empresa se manipulan sentimientos y  
emociones para tomar decisiones? Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?
- 15) ¿Reemplazaría usted a un compañero en su puesto de trabajo, porque  
éste se encuentra deprimido? Si\_\_ No\_\_
- 16) ¿Manifiesta alegría por los éxitos laborales de un compañero de trabajo?  
Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?

### **I.E. Destreza para relacionarse con los demás:**

- 17) ¿Es su costumbre servir de mediador entre dos compañeros en conflicto?  
Si\_\_ No\_\_
- 18) ¿Puede convencer a otras personas para modificar una decisión  
ya tomada? Si\_\_ No\_\_  
¿A quiénes?
- 19) ¿Solicita de manera individual mejoras en las condiciones laborales?  
Si\_\_ No\_\_  
¿Por qué?
- 20) ¿Considera usted que tiene habilidades para comunicarse con los  
compañeros de trabajo? Si\_\_ No\_\_

**C.O. Estilo de liderazgo:**

- 21) En la empresa, las decisiones que lo afectan a usted, se toman de manera concertada? Si\_\_ No\_\_ ¿Por qué?
- 22) ¿Siente que sobre usted se ejerce excesivo control por parte de su jefe inmediato? Si\_\_ No\_\_
- 23) ¿Se le reconocen en la empresa, sus logros laborales? Si\_\_ No\_\_

**C.O. Comunicación:**

- 24) ¿Las decisiones que lo afectan a usted, son divulgadas oportunamente? Si\_\_ No\_\_
- 25) ¿Puede usted relacionarse con personal ajeno a su área de trabajo? Si\_\_ No\_\_
- 26) ¿Se entera usted de lo que pasa en la empresa, con respecto a los trabajadores? Si\_\_ No\_\_

**C.O. Autonomía:**

- 27) ¿Puede usted tomar decisiones que modifiquen eventualmente su plan de trabajo? Si\_\_ No\_\_  
En caso afirmativo, identifique en qué situaciones.
- 28) Frente a un hecho fortuito, se respetan las decisiones que usted haya tenido que tomar? Si\_\_ No\_\_ ¿Por qué?

**C.O. Trabajo en equipo:**

- 29) ¿Se estimula en la empresa el trabajo en equipo? Si\_\_ No\_\_  
Si la respuesta es positiva, por favor indique en qué forma.
- 30) ¿Se permite en la empresa que se tomen decisiones en grupo? Si\_\_ No\_\_

**C.O. Recompensa:**

- 33) ¿Se siente bien remunerado con el salario que recibe de la empresa? Si\_\_ No\_\_
- 34) ¿Existen bonificaciones económicas adicionales al salario pactado? Si\_\_ No\_\_
- 35) ¿Se compensa su trabajo con formas distintas al dinero? Si\_\_ No\_\_

¡ MUCHAS GRACIAS ¡