

Aplicación de la inteligencia emocional como herramienta para el liderazgo en organizaciones de alto desempeño

Application of the Emotional Intelligence Aptitude as a Tool of Leadership in High Performance Level Organizations

*Luis Alfredo Martínez Martínez**

Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la utilización de las aptitudes de Inteligencia Emocional como herramientas para el liderazgo en PDVSA, Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas, mediante estudio de tipo exploratorio-descriptivo, diseño de campo no experimental transversal, encuesta a muestra representativa de 61 trabajadores y entrevistas a gerentes. Concluyéndose la presencia de fortalezas, como el liderazgo y la aceptación hacia el uso de aptitudes emocionales y debilidades, como el escaso conocimiento teórico acerca de IE, incompleto desarrollo de habilidades sociales y marcada tendencia al perfeccionamiento técnico en detrimento de habilidades como la motivación y el trabajo en equipo.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, aptitudes, autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía, habilidades sociales.

Abstract

The purpose of this research was to determine the use of Emotional Intelligence (EI) aptitude as a tool for leadership in the PDVSA Sales Unit in the Lagunillas District, by means of an exploratory-descriptive study, with a cross-sectional non experimental field design utilizing a survey of a representative sample of 61 employees as well as interviews with managers. The conclusions indicate the presence of strengths, such as leadership and a favorable attitude towards the use of emotional aptitudes and weaknesses testing, but little theoretical knowledge about EI, and an incomplete development of social abilities, as well as a noticeable tendency towards technical perfection in detriment to abilities such as motivation and team-work participation.

Key words: Emotional intelligence, aptitude, self-knowledge, self-control, motivation, empathy, social abilities.

Recibido: Junio 2002 • Aceptado: Agosto 2002

* Doctor en Ciencias Gerenciales. Egresado de la URBE. Estado Zulia. Venezuela
E-mail: MARTINEZLSA@pdvsa.com

Introducción

Grandes corporaciones en el ámbito mundial, señalan Cooper y Sawaf (1998), han estado considerando seriamente la evaluación emocional para el reclutamiento de ejecutivos en sus empresas. En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la Inteligencia Emocional (IE) cobran una importancia crucial. El valor de la organización dependerá de su recurso humano y de la capacidad que los trabajadores tengan para crear e innovar un futuro exitoso.

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización, lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a ello, los trabajadores deberán desarrollar nuevas habilidades para adaptarse o, mejor aún, destacarse.

Para las organizaciones conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Esto significa competencia técnica e Inteligencia Emocional.

Es importante subrayar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo que se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo, de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés, que está estrechamente relacionado con el liderazgo.

La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. Las Aptitudes Emocionales constituyen en general, según Goleman (1998), aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80% y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

Bajo este marco referencial la Unidad de Producción de Occidente del Distrito Lagunillas de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), es una organización sensible a transferir o bien a complementar y potenciar, en su personal con roles supervisorios, un liderazgo capaz de aplicar su IE con el apoyo de una plataforma tecnológica de vanguardia, conocimiento, experticia y amplia base comunicacional.

El propósito central de esta investigación fue el de identificar oportunidades de incrementar el valor agregado de la gestión de los miembros del equipo gerencial, de la Unidad de Producción de Occidente, Distrito Lagunillas, reconociendo perfiles para el liderazgo y el desarrollo del Coeficiente Emocional (CE), mediante la aplicación de herramientas de IE que permitan la interacción para un desempeño superior.

Con este modelo, o estilo de gerencia, se pueden también facilitar procesos de cambio de cultura, sobre todo en fusiones de empresas de culturas diferentes, tal es el caso de PDVSA, donde se podrá solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, así como también resolver problemas y por consiguiente se manejarán mejor las relaciones interpersonales, lo que permitirá una mejor integración de equipos de trabajo. También, a través del incremento de la Inteligencia Emocional, surgirán líderes internos y se optimizarán las habilidades de liderazgo en los puestos directivos.

El soporte teórico de este estudio se fundamenta en los desarrollos de Goleman (1998) relacionados con la aplicación de la IE en las organizaciones laborales, identificando lo que él denomina aptitudes emocionales, en los líderes de la Unidad investigada.

1. La Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional (IE) es un nombre nuevo para una realidad ya evidenciada en la psicología. Este término aparece en la literatura psicológica, en el año 1993, en *“Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personality”*, un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue con la publicación, en 1995, del libro *“La Inteligencia Emocional”* de Daniel Goleman, que el concepto se difundió rápidamente. A este interesante libro pronto le siguió otro, del mismo autor, con el nombre de *“La Inteligencia Emocional en la empresa”*, aparecido en 1998. Previo a todo ello, Martin Seligman (1990, citado en Gil'Adi, 2000) contribuye al concepto de IE, en un análisis sobre individuos con tendencias positivas frente a situaciones de incertidumbre y obstáculo, pues encontró que cuando no alcanzaban sus objetivos lo atribuían a situaciones que sí podían cambiar y no a fallas en su carácter que no podían cambiar. Valls (1997) señala que *“...simplemente, inteligencia emocional es el inteligente uso de las emociones.”*

Sin dejar de reconocer la importancia que tiene el Cociente Intelectual (CI) para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa, Goleman, el principal estudioso y divulgador del concepto de IE, resalta que el éxito en la empresa obedece nada menos que en un 80% a este importante factor, según lo reseña Vargas (2000). Gil'Adi (2000), por su parte, aclara que la IE no es lo opuesto a coeficiente intelectual puesto que hay personas que tienen altos coeficientes en ambos casos (CI y CE), o bajos en ambos. Vargas (2000: 15-16) hace la siguiente reflexión *“¿Por qué el tema de la IE ha capturado la atención de los medios científicos, académicos y empresariales?”*. La respuesta que este autor da se centra en los graves problemas sociales y humanos que se viven en todo momento en el mundo, por lo que la IE, en este escenario cotidiano de desencuentros y angustias, señala, no representaría sino *“una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y los demás, además de una esperanza viva para la humanidad”*.

Pero, ¿qué es la Inteligencia Emocional? Después de comprender por qué es importante un tema como el de la IE en nuestro mundo actual, es necesario de-

finirlo y saber un poco más acerca de su estructura y dinámica tanto psicológica, como social.

Goleman (1998:22) la define como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

2. Las Aptitudes Emocionales

En su obra *La Inteligencia Emocional en la empresa*, Goleman (1998) plantea la existencia de Aptitudes Emocionales, o capacidades aprendidas que dependen de la IE. Todas ellas fundamentales para un desempeño laboral sobresaliente.

Las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que se asciende en la escala laboral. En las organizaciones más grandes los líderes necesitan un mayor desarrollo de éstas que los trabajadores de menor rango.

Goleman (1988) clasifica las aptitudes emocionales para trabajar la IE dentro de las organizaciones así:

- a) Aptitud Personal: Autoconocimiento, Autorregulación y Motivación
- b) Aptitud Social: Empatía y Habilidades Sociales

La Inteligencia Emocional comprende y se desarrolla en cinco áreas fundamentales de habilidades. Las tres primeras habilidades se refieren a la **Inteligencia Intrapersonal**, determinan el dominio de sí mismo. Las dos últimas a la **Inteligencia Interpersonal** y determinan el manejo de las relaciones.

Inteligencia Intrapersonal: Es la habilidad de formar un modelo verdadero y preciso de sí mismo y usarlo de forma efectiva y constructiva.

- a) **Autoconocimiento Emocional:** Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer los propios sentimientos deja a las personas a merced de sus emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas.
- b) **Control Emocional o Autorregulación:** Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.
- c) **Automotivación:** Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento.

Inteligencia Interpersonal: Es la habilidad de entender a otras personas, lo que las motiva, cómo trabajan y cómo trabajar cooperativamente con ellas. Esta habilidad que comprende la empatía y las habilidades sociales tiene cuatro aspectos principales:

- a) **Organización de Grupos:** Es la habilidad esencial del liderazgo que involucra la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un grupo. No es el poder inherente a los cargos formales, sino la habilidad de obtener de un grupo el reconocimiento del liderazgo y la cooperación espontánea.
- b) **Negociación de Soluciones:** El papel del mediador, previniendo y resolviendo conflictos. Su característica es la diplomacia. Es aquel que argumenta y busca entender los puntos de vista ajenos.
- c) **Empatía; Sintonía Personal:** Es la capacidad de identificar y entender los deseos y sentimientos de los demás y responder (reaccionar) en forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común. Capacidad de motivar, de ayudar a las personas a liberar su talento. Las personas con estas características son excelentes gerentes y vendedores.
- d) **Sensibilidad Social:** Es la capacidad de detectar e identificar sentimientos y motivos de las personas. El hecho de conocer cómo se sienten o son motivados los individuos, ayuda a establecer la armonía interpersonal.

Sobre estas aptitudes emocionales, que identifican la Inteligencia Emocional, se sustenta teóricamente el trabajo desarrollado.

3. Metodología

Estudio no experimental de tipo exploratorio-descriptivo, en el que se utilizaron criterios sistemáticos para poner de manifiesto la estructura y comportamiento del fenómeno en estudio. Se aplicó un diseño de campo *ex post facto*, tipo encuesta, a una muestra representativa de sesenta y uno (61) trabajadores de la Unidad estudiada, seleccionados aleatoriamente y se complementó con entrevistas personales formalizadas, semi-estructuradas, administradas a cada uno de los seis (6) gerentes de las Unidades de Explotación y al Gerente del Distrito Lagunillas, lo que le confirió a la investigación un carácter cuali-cuantitativo. En su dimensión temporal el estudio fue de tipo transversal-descriptivo. La población estuvo conformada por los 152 empleados con cargos de liderazgo de la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas, División de Producción Occidente de PDVSA.

3.1. Recolección de Datos

La recolección de los datos se realizó por medio de dos instrumentos: un cuestionario para encuesta, autoadministrable y un guión semi-estructurado de entrevista, ambos elaborados por el autor, según los objetivos y las variables a investigar y sometidos a validez mediante revisión de expertos y prueba piloto. El cuestionario contenía *ítems* inspirados en pruebas ya validadas y estandarizadas, utilizadas para conocer las aptitudes emocionales de los trabajadores en las organizaciones. Se efectuó también, dentro del cuestionario, una medición actitudinal mediante el uso de una escala de Likert, la cual fue sometida a confiabilidad por medio del coeficiente alfa de Cronbach sobre la base de la varianza de los ítems,

obteniendo un coeficiente alfa aceptable de 0,83. El coeficiente de confiabilidad para el resto del instrumento fue de alfa 0,79.

4. Resultados y Discusión

Un 62,3% de esta población manifestó poseer información superficial sobre IE, el 14,8% de los líderes de la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas no poseía información alguna sobre este tópico antes del momento de recibir el cuestionario. Se debe señalar que el instrumento utilizado contenía, en su presentación, la definición de los descriptores más importantes del contenido. Quienes declararon tener mayor información fueron los gerentes, líderes y superintendentes. Se hace evidente que los trabajadores a quienes se dirige este estudio tienen, en general, muy poca información teórica relacionada con el tema tratado.

El resultado global de la medición actitudinal efectuada mostró que la actitud de los trabajadores de la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas es favorable hacia la utilización de las aptitudes de IE, como herramientas para el liderazgo en la Organización. Esta afirmación se hace en base a los 3.747 puntos a favor obtenidos, de un máximo posible de 4.880 puntos, lo que representa un 77% del total de puntos posibles a favor.

4.1. Aptitudes Emocionales

Si bien, en una proporción importante de estos trabajadores se evidenció el desarrollo del Autoconocimiento, también hay un grupo que podría mejorar el uso de dicha aptitud. En relación al Autocontrol se encontró muy baja disposición general hacia esta Aptitud, específicamente hacia la dimensión *autodominio*, con la que se le asoció. En Motivación un 50% de esta población no ha desarrollado el *afán de triunfo*, pero sí el aspecto denominado *compromiso*.

En las Aptitudes Básicas Sociales, la denominada Empatía parece tener un excelente desarrollo en estos trabajadores, alcanzando hasta un 90% de respuestas en la parte más alta de la escala que muestra la utilización de estas aptitudes. Las Habilidades Sociales están bien desarrolladas en la mayoría de la población, hacen buen uso de sus relaciones y de las comunicaciones, aunque el manejo de conflictos es un aspecto susceptible de ser mejorado. Presentan su punto débil en el área identificada como *Influencia*, o arte de influenciar a los demás, que se reveló como la habilidad menos perfeccionada por parte de todos estos líderes.

4.2. Fortalezas y debilidades del Líder desde la óptica de la IE

Los resultados indican que la población estudiada, con relación a lo que se denomina *óptimo rendimiento*, dentro del desarrollo de Aptitudes Emocionales y, específicamente, en su vínculo emocional hacia el trabajo, estos líderes se encuentran en el nivel de la escala denominado "diestro", con 1.496 puntos, de un total máximo posible de 1.830 puntos.

¿Qué significa esto? Desde la óptica de la IE se refleja, con la puntuación obtenida, que este grupo de líderes visto en su conjunto, manifiesta una positiva relación hacia el trabajo. El término “diestro”, dentro de este contexto no es otra cosa que el desarrollo de las Aptitudes Emocionales hasta un cierto nivel que les permite sentirse bien en su trabajo, donde tratan de dar lo mejor de sí. A pesar de ser una puntuación bastante alta, que los coloca muy cerca de la categoría “óptimo”, se debe señalar que lo ideal es lograr estar dentro de esta última clase, que a nivel individual muchos alcanzaron, no obstante existen algunas debilidades que se traducen principalmente en “falta de estímulo”, “un rendimiento inferior al que se considera capaz de tener” y algo de “desinterés o apatía”, entre otras.

En el área de la creatividad, o lo que Goleman (1999) llama capacidad de *innovación*, el concebir una idea creativa es un acto cognitivo, más detectar su valor, alimentarla, llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales como la confianza en sí mismo, la iniciativa, la tenacidad y la capacidad de persuadir. La creatividad gira en torno a la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado.

Se pudo conocer el potencial de creatividad que tiene la población estudiada mediante una serie de proposiciones cuya puntuación máxima posible es de 1.464 puntos. La puntuación global alcanzada coloca a los líderes de la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas en el nivel denominado “vulnerable”, al lograr 1.068 puntos. Esto los sitúa frente a una evidente debilidad, de la que es seguro que no son conscientes ya que las proposiciones con más baja puntuación son las referidas al desarrollo de la fase de *incubación* de las nuevas ideas, la que está referida al momento en que la mente juega: ensoñaciones, asociaciones libres, multiplicar las soluciones posibles, pescar las ideas a medida que surgen a la superficie de la mente, es decir, cuando se arriba a la fase final de la creatividad, la llamada *iluminación*. Como resultado de la falta de desarrollo de esta faceta de las Aptitudes Emocionales es que varios de ellos tuvieron que reconocer que no habían implementado proyectos novedosos en sus Unidades, ni recomendado proyectos novedosos a la Empresa.

Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que se puede acceder, sino más bien sobre la forma en que se puede hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.

Los elementos señalados son de gran importancia si se desea crear ambientes de trabajo adecuados ya que las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo y equipos, pero ¿qué puede suceder si los gerentes, líderes o supervisores de una organización no se sienten motivados por el trabajo? ¿los desanima aquello que creen que no se les brinda? ¿sufren de desinterés? Si esto ocurre, el líder no puede contagiar emociones adecuadas para la marcha de la Empresa, por el contrario a mayor interés y sa-

tisfacción mayor será la capacidad de crear un ambiente de alta motivación a su alrededor.

Se aplicó a los consultados una pregunta con varios ítems o proposiciones que permitió conocer los sentimientos de satisfacción hacia el trabajo y su entorno: jefes, subalternos y compañeros.

El total de proposiciones tiene un tope máximo de 2.440 puntos. La puntuación obtenida puede ser considerada alta o baja, según la proporción en que se acerque o se aleje del total de puntos posibles. El puntaje total obtenido en las respuestas de la población sometida a evaluación fue de 1.749 puntos, que representa el 72% de los puntos posibles y que por tanto habla de un buen nivel de satisfacción e interés en el trabajo. Perciben el respeto necesario de parte de su personal y el aprecio de sus compañeros de trabajo. Consideran que reciben las herramientas necesarias para su buen desempeño, hay buen sentido de equipo, se cumplen las metas y los jefes son bastante razonables y comprensivos. Sin embargo, también perciben cierto grado de rigidez por parte de sus jefes y la falta de una comunicación más fluida de sus supervisados hacia ellos cuando aquellos tienen algún problema. Los niveles de satisfacción observados permiten evidenciar que se está frente a un grupo de profesionales capaces de contagiar a sus equipos de trabajo una emoción positiva hacia el buen desempeño y hacia la organización y esto apoya las respuestas obtenidas a las preguntas relacionadas con su liderazgo.

Se hace evidente, a través de los resultados del estudio, que el grupo de líderes que conforma la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas siente que es capaz de negociar y resolver los desacuerdos que surgen entre sus supervisados, ser catalizadores del cambio y guiar mediante el ejemplo.

4.3. Áreas de formación que los líderes estimulan y desean

El valor de la organización depende de su recurso humano y de la capacidad que los trabajadores tengan para crear e innovar un futuro exitoso. Los programas de capacitación generalmente hacen excesivo énfasis en la tecnología, a expensas del contacto humano esencial. Reina el entusiasmo para adaptar la capacitación a los medios de alta tecnología. Es seguro que en el diseño de los programas de capacitación en Aptitudes Emocionales también puede haber lugar para esa alta tecnología, pero la pregunta es ¿están concientes los gerentes y líderes de la Organización de la necesidad existente de desarrollar estas habilidades emocionales entre su personal?

Se les pidió señalar, en orden de importancia, siete áreas en las que desearían que su personal recibiese adiestramiento. Dieron la “capacitación técnica” como primera opción a ser considerada para el adiestramiento de su personal, en el segundo lugar consideraron la “motivación”, el tercer lugar lo ocupó el “trabajo en equipo”, el cuarto lugar la “autoestima”, el quinto las “habilidades intelectuales”, el sexto y séptimo lugares, lo asignaron a la “atención al cliente” y a la “adaptación al cambio”.

Igualmente se les pidió que seleccionaran, en orden de importancia, tres áreas o temas que considerasen prioritarios para ellos mismos. En primer lugar se mostraron interesados en recibir adiestramiento en el área de “liderazgo”, en el segundo lugar la votación general se inclinó por la “Inteligencia Emocional”, el tercer lugar fue asignado de nuevo a “Inteligencia Emocional”.

Las áreas seleccionadas por los líderes de la Unidad, en las que les interesa que la Organización adiestre a su personal, incluyen el desarrollo de varias de las Aptitudes Emocionales, pero se nota una tendencia a preocuparse más por el área técnica, dándole a la misma lugar preeminente.

Por su parte la alta gerencia se mostró muy bien dispuesta hacia la posibilidad de que la Organización introduzca en sus planes de adiestramiento cursos de IE, los cuales no han sido impartidos a los trabajadores, salvo a algunos de forma aislada u ocasional.

4.4. Nivel de Satisfacción de los Trabajadores con Roles Supervisorios de la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas

Solamente el 11,5% de esta población siente que las expectativas que tenía al momento de entrar a formar parte de la Empresa no se han cumplido, señalando algunos que ello es debido a falta de desarrollo técnico o a falta de capacidad personal, para la mayoría esto se debe a falta de oportunidades, no reconocimiento de méritos y porque no hay equidad en la Empresa.

Un significativo 65,6% de la población consultada señaló que las metas alcanzadas no eran todo lo que se plantearon al momento de ingresar a la Organización, pero que se sentían satisfechos. Las razones principales por las que consideren no haber logrado aún todas sus expectativas eran los compromisos personales, falta de metas claras al inicio, porque no les han dado más oportunidad, porque aún es pronto y se encuentran camino al logro, por inclinación hacia otras áreas distintas y, en menor proporción, por falta de equidad en la Organización.

Las metas alcanzadas llenan todas las expectativas del 14,8% de estos líderes y superan las expectativas planteadas del 8,2%. Estas personas explican que ello es debido a su esfuerzo personal, a la alta motivación al logro, a los deseos de superación y a que se les reconocen sus esfuerzos.

Es importante destacar el hecho de que cuando los trabajadores no han logrado satisfacer sus expectativas, la mayoría de las veces lo achacan a la Empresa, en cambio, cuando los logros los satisfacen una mayoría opina que es debido a sus propios esfuerzos. Un buen manejo de las emociones es seguro que haría cambiar más de una de estas opiniones, especialmente aquellas en la que se quiere ver la “culpa en el otro” sin una justa *autoevaluación*.

5. Conclusiones

Como resultado de la investigación se desprende que la Inteligencia Emocional tiene un amplio campo de aplicación dentro de la Unidad de Negocios del Distrito Lagunillas de PDVSA, en los niveles de liderazgo. El desarrollo de las distintas Aptitudes Emocionales que constituyen las habilidades básicas de la IE, son fundamentales para complementar el espectro altamente profesional que conforma el perfil de estos líderes, muchos de los cuales hacen uso adecuado de las aptitudes que se han estado señalando, pese a desconocer teóricamente las mismas.

El concepto de la Inteligencia Emocional en la empresa cobra mayor fuerza cuando se reconoce como un *activo clave* para la gestión de los Recursos Humanos en este siglo. La “gestión por competencias” tiene sus bases en: la responsabilidad personal y la auto-gestión, siendo fundamental para su consecución, el dominio de las competencias de la Inteligencia Emocional.

Al invertir en la Inteligencia Emocional de las personas la empresa se arma de una valiosa ventaja competitiva, creando un ambiente de confianza con:

- Mayor motivación
- Más creatividad
- Mayor comunicación
- Más tolerancia
- Mayor flexibilidad frente a los cambios

Todo lo cual traerá como consecuencia Mayor Productividad.

La Gestión de la Inteligencia Emocional no sólo debe ser conocida, sino que además debe ser usada. De una posición a otra se está jugando el ser gerentes de éxito o solamente ser gerentes ilustrados.

La transformación a través de la IE se da en varias etapas que constituyen el cambio emocional y el cambio cultural, el primero atañe a las Aptitudes Personales y el segundo a las Aptitudes Sociales. Esta transformación comprende la Conciencia Emocional, la Responsabilidad Emocional, la Salud Emocional y por último, el Control Emocional.

El grado de conocimiento que el personal estudiado posee acerca de lo que es y de la utilidad que tiene la IE es realmente muy bajo, según se pudo detectar a través de esta investigación, no obstante el grado de aceptación mostrado es bastante grande y la actitud hacia su potencial uso en los niveles gerenciales fue de aceptación.

Cuando las personas tiene un conocimiento eficaz sobre su Inteligencia Emocional puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de la personalidad. El conocimiento sobre este tema es simple y efectivo: puede cambiar situaciones muy negativas en

situaciones de éxito y concreción; puede permitir la importante actitud de perseverar en una tarea hasta terminarla. Con la aplicación de la inteligencia emocional se pueden enfrentar impedimentos que no permiten el éxito buscado, disfrutando las vivencias en lugar de padecerlas.

No fue difícil identificar la presencia de las Aptitudes Emocionales en el quehacer diario de los líderes de las unidades de Explotación del Distrito Lagunillas, así como determinar el uso que de ellas se hace en la Unidad.

El Autoconocimiento o Conocimiento de sí mismo fue la base fundamental para detectar el desarrollo de sus Aptitudes Emocionales, pues, como se señaló, de la propia autocrítica fue posible extraer el uso que dan a sus emociones.

Mostraron saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones; tener una idea realista de las habilidades y una bien basada confianza en sí mismo.

La presencia de la autorregulación fue confirmada en la medida que se percibía el manejo de las emociones para facilitar las tareas, en vez de estorbarlas; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos.

La motivación o el utilizar las preferencias más profundas para orientar y avanzar hacia los objetivos, tomar iniciativas y ser efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones señaló el uso de esta importante habilidad en una gran proporción de esta población.

De la empatía se pudo percibir la capacidad de sentir lo que sienten los demás, de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

Las habilidades sociales presentes en esta población, aunque hace falta profundizar en las mismas, mostraron su capacidad de manejar bien las emociones en una relación de trabajo e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo.

Las fortalezas más destacadas de los líderes de la Unidad de negocios del Distrito Lagunillas, desde la óptica de la IE, en los actuales momentos están referidas al liderazgo que ejercen sobre sus supervisados, sin embargo puede considerarse una debilidad el que no les permitan más libertad de decisión o, si es el caso, que no hagan lo posible porque este aspecto se desarrolle en los mismos.

Se observa en ellos la tendencia a dar excesiva importancia a los aspectos del desarrollo tecnológico, en detrimento del desarrollo de habilidades que requieren la presencia de la IE, como son el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación, entre otros.

Este grupo de trabajadores, que por los cargos que ocupan es evidente que han logrado alcanzar con éxito una buena parte de sus metas, aún, entre ellos, se trasluce la costumbre de considerar que los logros no son suficientes debido a obstáculos externos, como la evaluación injusta de parte de sus superiores, la falta de oportunidades que brinda la Empresa, entre otras. Por el contrario, quienes

consideran que sus metas han sido alcanzadas o incluso superadas, están conscientes de su propio valor y además, en algunos casos, agradecidos a la Organización por premiar sus logros.

Referencias

- Cooper, R. K. y Sawaf A. (1998). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones**. Editorial Norma, Bogotá.
- Gil'Adi, D. (2000). **La inteligencia emocional en práctica: manual para el éxito personal y organizacional**. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, Caracas.
- Goleman, D. (1995). **La inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Javier Vergara, México.
- Goleman, D. (1998). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Javier Vergara, Buenos Aires.
- Valls Roig, A. (1997). **Inteligencia emocional en la empresa**. Gestión 2000, España.
- Vargas T. R. (2000). "Efectividad Emocional Organizacional e Inteligencia Emocional" Disponible: <http://www.caminantes.net/web/psicologia/efectividad.htm> [Consulta: 2000, diciembre 20].