

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este aspecto está referido a las teorías inherentes a la temática planteada, las mismas permitieron construir un cuerpo de ideas que le dieron consistencia conceptual al tema en cuestión. De allí que su función es la de organizar y precisar las ideas y conceptos contenidos en el planteamiento.

Para tal fin se realizó la revisión de material bibliográfico, tesis de grado y otras investigaciones relacionadas con las variables de estudio, iniciando con los antecedentes de la variable supervisión y luego se trabajará con los antecedentes de la variable inteligencia emocional.

1. Antecedentes de la Investigación

Carvalo (1997), realizó una investigación sobre la supervisión y la motivación al personal directivo de Educación Básica, cuyo objetivo general fue analizar la relación entre la acción del supervisor y la motivación al logro del personal directivo del distrito escolar N° 3 del Municipio Vargas.

El estudio conceptualmente se fundamento en los aportes de Requeijo (1990) y el normativo de Educación Básica de 1997 para la variable

supervisión y la teoría de Mc Cheland de las motivaciones sociales bajo el enfoque de Romero García (1987, 1995).

El estudio fue enmarcado en la estrategia descriptiva, considerada como una investigación de campo, los datos se recogieron en forma directa de la realidad, se aplicó un cuestionario tipo encuesta, utilizando la escala de Lickert. Se tomó en cuenta para el estudio a la población de directores y subdirectores de las escuelas básicas distritales del Distrito Escolar N° 3, siendo un total de 23.

Para la determinación de la validez del instrumento de supervisión se entregó a los expertos, cinco (05) en total, haciendo observaciones en relación a los ítems que no concordaban con la escala escogida para las respuestas, se reestructuraron los ítems y se escogió otra escala estandarizada para evaluar la motivación al logro, procediendo a continuación a la aplicación de la prueba piloto.

En cuanto a la confiabilidad se aplicó la prueba a diez (10) directivos de la escuela básica, que no pertenecen al Distrito Escolar de la población en estudio, pero con características similares. Para obtener la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alpha de Crombach que permitió obtener la consistencia interna de cada uno de los ítems objeto de análisis. El valor obtenido fue de $\alpha = 0.88$ arrojando un nivel de confiabilidad calificado como muy alto. Romero García (1987) Salón de Bustamante por su parte reportan para su cuestionario

ML (motivación al logro) $r = 0.96$ lo cual determina a la prueba como muy confiable.

Se pudo establecer que la acción del supervisor y el nivel de motivación al logro del personal directivo están íntimamente relacionados, debido al conocimiento que los mismos tienen acerca de sus funciones y de los principios y técnicas que deben utilizar para que se logren las metas y objetivos de la educación.

El aporte mas significativo para la investigación fue considerar al supervisor como un líder que debe tener presente las diferencias individuales, sus aptitudes y capacidades, y la función supervisoria tiene entre sus objetivos la parte de motivación, para lograr un mayor rendimiento de su labor, es el supervisor el motor principal de la organización, quien necesita estar también motivado, es decir con un estado interno que energice y dirija la conducta hacia metas específicas.

El estudio es importante debido a la realización de un diagnóstico de la labor del supervisor y de la posición de los directivos frente a la misma, entre las funciones del supervisor está el de estimular para que el trabajo se realice en función de resultados laborales óptimos y a tiempo, y refleja así el éxito de la organización.

Conceptualmente este trabajo se fundamento en los preceptos determinados por la Ley Orgánica de Educación (1980), el normativo de

Educación Básica (1997) y el nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente de 1997).

Urbina (2000), realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar el desempeño del directivo como supervisor en las instituciones educativas oficiales de educación básica de la parroquia Escolar N° 1, para lo cual se propuso identificar la capacidad del directivo como supervisor, determinar las funciones, identificar las estrategias que utiliza, determinar el control que ejerce sobre su personal y establecer lineamientos de acción para optimizar el patrón del desempeño del directivo como supervisor.

La investigación tomó en consideración la teoría de Lickert (1976), el estudio fue de tipo descriptivo y de campo. Según el diseño se consideró no experimental – transversal. La población estuvo constituida por quince (15) directivos y ciento cincuenta y seis (156) docentes de las instituciones educativas oficiales seleccionando ciento doce (112) docentes como muestra y los quince (15) directivos por considerarlo censo poblacional.

La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario al personal directivo y docente validado por diez (10) expertos en la materia y quienes determinaron su confiabilidad mediante la fórmula estadística de Crombach, obteniendo coeficiente $\alpha = 0.98$ en la visión de los directores y 0.89 para la de los docentes. Para el análisis de los datos se utilizó la distribución de frecuencia y la estadística descriptiva con el propósito de ver el comportamiento de los indicadores y variables.

Los resultados determinaron que el director es el supervisor nato de las instituciones educativas, estableciéndose la prevalencia de un desempeño supervisorio autocrático (Sistema I) el cual indica que este personal al ejercer sus funciones como supervisor no demuestra tener confianza en su personal, utiliza como reforzador motivacional la sanción, solo en ocasiones promueve el trabajo en equipo, imparte ordenes más que promover cursos de acción, en razón a lo cual utiliza comunicaciones interpersonales básicamente con sentido descendente.

A partir de estos resultados diseñó un programa destinado de proveer las herramientas cognitivas, así como reforzar el crecimiento personal de los directores para mejorar la efectividad de su desempeño como supervisores.

Se consideran como aportes de la investigación demostrar que los supervisores con alto nivel de producción convierten a las organizaciones en sistemas sociales muy coordinados, muy motivados y cooperativos, y como el supervisor debe hacer buen uso de las relaciones interpersonales y comprometerse a lograr un ambiente agradable, donde cada individuo desarrolle sus potencialidades. Asimismo, puso de evidencia que la actividad supervisora requiere de un estilo de conducción con sentido estratégico, de compromiso y de vocación, renovada por los valores de liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación y la negociación con el personal de la organización.

Esta investigación, hace énfasis en las funciones del directivo como supervisor desde el punto de vista técnico administrativo, y establece lineamientos de acción en esa área específicamente.

Requena Lozano (1998), cuya investigación estuvo dirigida a estudiar el grado de inteligencia emocional de la gerencia general y de primera línea de las pequeñas y medianas empresas del estado Zulia y su incidencia en la productividad organizacional, a partir de los aportes de Goleman (1996) para la primera variable y Bain (1985) para la productividad.

El tipo de investigación fue descriptiva en la modalidad investigación de campo, aplicada y prospectiva. En cuanto al diseño fue no experimental. La población estuvo compuesta por 96 gerentes pertenecientes a 22 empresas diseminadas en el estado Zulia. El tamaño de la muestra fue de 49 individuos con un margen de error de 10%. La recolección de datos se realizó por intermedio de dos cuestionarios diseñados por el autor; el primero conformado por 36 preguntas destinadas a medir la expresión de la inteligencia emocional y el segundo, para establecer el nivel de productividad organizacional, el cual tenía 50 reactivos.

Ambos cuestionarios fueron redactados en formato tipo Lickert de 5 opciones de respuesta y fueron validados por un panel de 10 expertos, mientras que la confiabilidad se calculó por medio del coeficiente alpha de Cronbach, a partir de los datos suministrados por una muestra piloto de 24 sujetos. La r para la prueba de inteligencia emocional se señaló en 0.96,

mientras la r de la prueba de productividad se estimó en 0.98, lo cual indica que ambas son altamente confiables. Los datos obtenidos a partir del instrumento fueron analizados e interpretados con el apoyo de estadísticas descriptivas.

Los resultados llevaron al investigador a concluir que el buen manejo de las emociones por parte de los gerentes generales y de primera línea, afecta de manera positiva la productividad organizacional de las empresas consultadas.

Entre sus aportes se destaca la importancia del correcto manejo de las emociones por parte del gerente que le lleva a encontrar soluciones aceptadas y rápidas para afrontar problemas relacionados con personal.

El arte y la ciencia de la supervisión incluye la generación y asimilación de tecnología y el manejo de las complejas relaciones interpersonales de la comunidad organizacional, esta realidad ha dado lugar a teorías y modelos que muestran al administrador maneras de desarrollar sus potencialidades y desplegar sus recursos propios y los de sus empleados valiéndose de la naturaleza humana.

Se acepta que las personas afectan más la productividad y el progreso de una empresa por encima de la tecnología o cualquiera de las dos otras maneras de incrementarla. De igual modo la comprensión de los mecanismos que los llevan a ser proactivos, a comprometerse con la organización y realizar mejor sus tareas, son determinantes en el logro de ventajas competitivas.

También Porto (2001), realizó una investigación sobre el comportamiento emocional de los gerentes medios de la mediana empresa del Municipio

Cabimas, con un estudio descriptivo, de campo y prospectivo, con el fin de alcanzar el objetivo general, determinar las características referidas a las habilidades y destrezas para manejarse emocionalmente a sí mismo y a los demás que poseen los gerentes medios de la mediana empresa del Municipio Cabimas.

Para ello la investigadora se apoyó en la encuesta y cuestionario tipo escala, la muestra estuvo representada por 80 sujetos para detectar cual es el rasgo más característico de personalidad definida en uno de los cuestionarios más clásicos para medir la estabilidad emocional bajo el enfoque de Goleman (1996) y adaptado por la investigadora al estudio.

Para la validez se le pidió a un grupo de ocho (8) expertos en el área de psicología, cuyas sugerencias fueron incorporadas para la versión final. En cuanto a la confiabilidad, se expresa por medio de un indicador matemático, en este caso el coeficiente Alfa (α) de Cronbach, aparte de la aplicación del mismo a una muestra piloto de veinte (20) sujetos en cargos medios de (10) diez de las medianas empresas del Municipio Cabimas. El coeficiente calculado fue de 0.86 que la determina como confiable.

Los resultados permitieron establecer que aquellos gerentes con mayor conocimiento de sus emociones, son más capaces de manejar sus relaciones con el personal supervisado, destinando así mayores habilidades sociales.

Los aportes de la investigación se centran en la necesidad de mejorar y capacitar los comportamientos emocionales de los supervisores y gerentes,

brindarles claras recomendaciones para que desarrollen sus aptitudes, habilidades y capacidades emocionales en el ámbito laboral.

Otro antecedente consultado fue el Izquierdo Corser (2002) en su investigación titulada “Inteligencia emocional en los docentes universitarios”, en la cual se establece que, la educación venezolana se ha centrado en el desarrollo cognitivo del individuo; sin embargo, desde hace tiempo se enfatiza en que se debe conllevar a la formación integral, al desarrollo no solo de habilidades cognitivas, sino también habilidades sociales y aptitudes, como por ejemplo, mejor conocimiento de los fenómenos emocionales, desarrollo de la conciencia emocional, control de las emociones, fomento de una aptitud positiva ante la vida, entre otras.

Todas estas habilidades y aptitudes repercuten en las relaciones personales, claves en la educación, específicamente en aspectos como el ambiente de la clase y el rendimiento académico.

El interés por mejorarlos sirvió de motivo para realizar un estudio descriptivo analítico en la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad del Zulia, en donde el rendimiento académico y el promedio de los egresados es uno de los más bajos de la universidad. Se partió del supuesto que la inteligencia emocional podría ser uno de los factores que estaría influyendo en el problema, en tal sentido el propósito del estudio fue establecer la vinculación existente entre la inteligencia emocional de los docentes y el ambiente psicosocial en el salón de clases.

En tal sentido se utilizó el test de inteligencia emocional de Cooper y Sawaf (1998) para diagnosticar la inteligencia emocional de una muestra de 49 profesores y el test de Fraser y Treagust (1992) para diagnosticar el ambiente psicosocial del aula de clase, en una muestra de 68 estudiantes.

La confiabilidad de los mismos se determinó por el método de Kuder Richardson, estimándose en 0.86 la cual fue aportada por Torres en 1994, para la prueba del ambiente psicosocial y de 0.931 para la de inteligencia desarrollada por Izquierdo (2002).

Del resultado se concluyó que los profesores tienen deficiente desarrollo de las competencias emocionales: autoconciencia, autocontrol, empatía, motivación y relaciones interpersonales, y que los estudiantes se sienten parcialmente conformes con el ambiente de aprendizaje del aula. Ambos factores podrían ser responsables del bajo rendimiento académico. Se recomienda desarrollar la inteligencia emocional en alumnos y profesores mediante un programa de formación en razón a lo cual se ofrecen lineamientos sobre el diseño y la implementación de este programa en la universidad.

Esta investigación aporta para este estudio una nueva perspectiva de la inteligencia emocional aplicada al ámbito educativo y asociarla con la ejecución académica de los estudiantes universitarios, dejando claro las deficiencias de este personal referidas al manejo de sus relaciones interpersonales, las cuales deben ser fortalecidas para generar un ambiente de aprendizaje favorecedor. Se estimó además relevante por desarrollarse en el escenario universitario y

por ser extrapolables sus resultados a la relación laboral entre los supervisores académicos y el personal bajo su responsabilidad.

También, Valle (1998) realizó un estudio titulado “Relación entre Inteligencia Emocional y Rendimiento Laboral”. El propósito de la investigación se centró en determinar la posible vinculación entre el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores y la valoración de la actuación de los mismos. El tipo de investigación fue descriptiva y prospectiva, empleando un censo poblacional de una empresa industrial de la ciudad de Madrid. Se analizó la población de los trabajadores de cuatro empresas industriales, haciendo un censo del personal. Los datos fueron obtenidos con el empleo del inventario de inteligencia emocional de Baron (1997), validado por expertos y con una confiabilidad de 0.96 y una evaluación de rendimiento aplicada en las empresas, aplicada sobre una muestra de 610 sujetos.

La información obtenida se analizó con estadísticas correlacionales y los resultados indicaron que a medida que el incremento de las aptitudes facilita un mejor desempeño en el personal, determinándose que la inteligencia emocional expresada en características como empatía, asertividad, comunicación fluida y proactividad mejoran la actuación del personal, promoviendo el logro de las metas previstas. Los resultados indican también que existen correlaciones significativas, positivas y moderadoras entre motivación y estrés laboral; relaciones interpersonales y conflictos de roles; relaciones interpersonales y estrés laboral; correlaciones significativas, bajas y

negativas entre autocontrol e indiferencia en el desempeño, y autocontrol con estrés laboral. Estas correlaciones demuestran que si existe relacion entre ambas variables.

Esta investigación permitió visualizar que la inteligencia emocional puede estar relacionada con el rendimiento en el trabajo, lo cual implica que su nivel interviene sobre el comportamiento psicológico del personal en una variable vinculada a la actuación en el trabajo; siendo pertinente para este estudio en cuanto revela efectos de la inteligencia emocional sobre la labor del personal.

Por su parte Rincón I., (2001) en su trabajo “Inteligencia emocional en el personal profesional y técnico”; estuvo dirigida a evaluar la inteligencia emocional. La metodología fue descriptiva, de campo, prospectiva y aplicada. La población estuvo comprendida por 127 trabajadores de Tivenca, empresa consultora de ingeniería, aplicándose un censo poblacional. Los datos fueron recabados con una escala tipo Lickert, que contaba con validez de contenido y una confiabilidad de 0.97. Los datos obtenidos fueron analizados con estadísticas descriptivas.

Los resultados indicaron que el nivel de expresión de la inteligencia emocional es promedio alto, lo que implica que es medio alta la capacidad que tienen estos trabajadores para monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción. Este nivel medio se mantuvo tanto en las dimensiones de aptitud personal como

comportamiento social, inclusive en las subdimensiones de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Se definieron los lineamientos psicológicos para el desarrollo de la inteligencia emocional en el personal adscrito a Tivenca, con el fin de generar estrategias que contribuyan a reforzar un nivel adecuado de la variable en el personal, intervenciones en orientación al servicio y talleres de comunicación asertiva.

También Portillo H, (2001) en su trabajo titulado, “Inteligencia Emocional y estilos de Liderazgo en maestros guías de los Institutos de Atención al Menor” (INAM), estuvo dirigida a determinar el perfil de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los maestros guía del Instituto Nacional de Atención al Menor. La metodología fue descriptiva, de campo, correlacional y aplicada. La población fue de 15 maestros guías del I.N.A.M, aplicándose un censo poblacional. Los datos fueron obtenidos por dos cuestionarios, uno para determinar el perfil de inteligencia emocional y otro para establecer los estilos de liderazgos, ambos cuestionarios validos y con una confiabilidad de 0.99 y 0.96 respectivamente. Los datos obtenidos fueron analizados con estadísticas descriptivas.

Este proceso, permitió determinar el perfil de inteligencia emocional y la relación con los estilos de liderazgo. El resultado del estudio concluyó que los maestros guías se ubican como vulnerables en cuanto al área de inteligencia emocional, relacionada con sucesos de la vida, igualmente para las áreas de

creatividad, elasticidad, descontento creativo, valores y creencias. Por otra parte, la población estudiada, se ubica como diestro en cuanto al área del manejo de síntomas físicos, emocionales, conductuales así como en la calidad de vida. De igual modo, obtuvo que la población estudiada manifiesta la tendencia a aplicar un liderazgo democrático para el manejo de los menores a su cargo.

Así mismo no se encontró en dicha población una relación significativa fuerte según Portillo (2001) entre inteligencia y estilos de liderazgo, aunque encontró algunas correlaciones significativas entre aptitudes específicas de la inteligencia emocional y estilo de liderazgo. Por último, se presentan las recomendaciones dirigidas a fomentar las aptitudes referidas a la inteligencia emocional considerando como vulnerables y en cuanto al liderazgo realizar cursos de adiestramiento para fomentar en toda la población la aplicación del estilo de liderazgo democrático.

Esta última investigación aportó la visión y la metodología propuesta por Cooper y Sawaf (1997) para el estudio de la inteligencia emocional, resultando para la investigadora de gran utilidad la comprensión de este modelo el cual integra perfectamente con el propuesto por Goleman (1996 y 1999), se constituye como fundamental en el presente estudio.

2. Marco Teórico

2.1 Inteligencia Emocional

Refiere Goleman (1996), si una visión de la naturaleza humana pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope. Sus estudios contemplan abordar la arquitectura emocional del cerebro, para comprender el interjuego de estructuras cerebrales que dominan los momentos de rabia, temor, dicha o pasión de cualquier persona.

De igual manera, Goleman (1996), plantea como el coeficiente intelectual tiene poco que ver con la vida emocional y proporciona pocos datos para explicar los diferentes destinos de personas con las mismas posibilidades, estudios y oportunidades. Para el autor existen otras características asociadas al éxito personal tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a decepciones, controlar el impulso, regular el humor, el autodomínio, la persistencia, las cuales requieren ser estudiadas para comprender el comportamiento humano.

Asimismo, estudia cómo intervienen los factores neurológicos en el talento básico para vivir, llamando inteligencia emocional a ser capaz de refrenar el impulso emocional, interpretar los sentimientos más íntimos del otro y manejar las relaciones de una manera fluida entre otros.

Goleman (1996) hace énfasis de cómo la inteligencia emocional tiene un valor sin precedentes para el éxito en el trabajo, así como el equilibrio emocional puede ayudar a proteger la salud y el bienestar y sus deficiencias supone un riesgo tan grande desde la depresión o una vida de violencia hasta trastornos en la alimentación o abuso en las drogas.

Para Goleman (1996), es importante destacar la existencia de dos mentes, dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional, dos formas diferentes de conocimiento que interactúan para construir la vida mental; la racional es la forma de comprensión típicamente conscientes, reflexiva, capaz de analizar y meditar, Junto a ésta, existe otro sistema de conocimiento impulsivo y poderoso, la mente emocional.

Sin embargo es necesario aclarar que, el desempeño en la vida está determinado por ambas, se trata de encontrar el equilibrio inteligente, un nuevo paradigma para armonizar la dicotomía emocional/ racional, lo cual se conoce popularmente como “corazón y cabeza”. El objetivo perseguido es el equilibrio, no la supresión emocional, cada sentimiento tiene su valor y su significado, lo deseable es la emoción adecuada, en el momento adecuado y expresada en la forma también adecuada.

Por otra parte Goleman (1996), insiste en el factor educativo el cual debe incluir como rutina el inculcar actitudes y desarrollar aptitudes esencialmente humanas tales como la conciencia de la propia persona, el autodomínio, la empatía, y el arte de escuchar, resolver conflictos y cooperar.

La idea es proporcionar inteligencia a la emoción, ya que las pruebas demuestran como las personas emocionalmente expertas, con habilidades emocionales bien desarrolladas, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de su vida y tienen más probabilidades de sentirse satisfechas. La escuela, se convertirá así en un centro de educación de las habilidades de la vida, dando mejores posibilidades a los niños de utilizar el potencial intelectual determinado genéticamente.

Gardner (1983), citado por Goleman (1996), plantea un modelo múltiple que refutaba el punto de vista del coeficiente intelectual, una visión multifacética, planteando la no existencia de una única y monolítica clase de inteligencia, sino un amplio espectro de la misma y menciona dos clases académicas típicas: la facilidad verbal y la lógico-matemática, incluyendo la espacial; y las inteligencias personales que incluyen las destrezas interpersonales.

Estas a su vez las divide en cuatro habilidades distintas: el liderazgo, la capacidad de cultivar las relaciones y mantener las amistades, la capacidad de resolver conflictos y la destreza en el tipo de análisis social. En cuanto a la inteligencia intrapersonal, la cual es la clave para el autoconocimiento, incluyó habilidades tales como el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

El método de Gardner (1983, citado por Goleman, 1996), de la multiplicidad de la inteligencia que sigue evolucionando e incluye el núcleo de la

inteligencia interpersonal abarca, las capacidades para discernir y responden adecuadamente al humor, al temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás.

Ninguna inteligencia es más importante que la interpersonal, si no se tiene se elegirá inadecuadamente toda acción en la vida, la lógica formal sola, nunca puede funcionar como la base para decidir con quién casarse, en quién confiar, incluso qué trabajo aceptar.

Sternberg (1985, citado por Goleman, 1996), efectuó una investigación sistemática sobre las habilidades prácticas de las personas inteligentes, concluyendo que la inteligencia social es distinta de las capacidades académicas y al mismo tiempo, es un aspecto clave de los elementos relacionados con el aspecto práctico de la vida, incluyendo entre ellas el tipo de sensibilidad característico de los administradores eficaces.

Así mismo Goleman (1996), introduce la idea de costo-efectividad de la inteligencia emocional para las empresas, una nueva realidad competitiva, la cual está dando un enorme valor a la inteligencia emocional en el trabajo y en el mercado.

Al respecto, Zuboft (1994) plantea que después de un largo período de dominación administrativa rígida de la jerarquía corporativa, la globalización y la tecnología de información ha logrado superarla y el virtuoso en habilidades interpersonales es el futuro corporativo, en razón a lo cual se hace necesario contar con gerentes con un sólido compromiso emocional, ya que éste es no

sólo barómetro de iniciativa personal, responsabilidad y contratación acertada; es también una de las fuerzas subyacentes necesaria para afrontar tiempos difíciles.

En lo que respecta a la responsabilidad, ésta es un aspecto de la profundidad emocional, la cual implica voluntad y motivación para mostrar el camino y responder por sus propios actos y principios y al mismo tiempo exigir a otros que respondan por los suyos. En algunas organizaciones, indica Zuboft (1994) esto se conoce como el principio de ser cada trabajador “guarda de su hermano”, es decir, ayudar a sus compañeros para no desviarse de las metas comunes.

Se deduce de lo formulado por Zuboft (1994), que se están valorando los beneficios para el trabajo, el ser hábil en las competencias emocionales básicas: estar sintonizados con los sentimientos de aquellas personas las cuales se trata, el ser capaces de resolver desacuerdos para no agudizarlos, ser capaz de ventilar las quejas, crear una atmósfera donde la diversidad resulta valiosa en lugar de ser motivo de fricción y trabajar eficazmente en equipo, todo lo cual encaja perfectamente con las responsabilidades inherentes a los cargos de supervisión.

Sin duda, Goleman (1996), presenta una teoría revolucionaria frente a los conceptos hasta ahora consagrados por la psicología que daban prioridad al intelecto y donde sólo la conducta observable objetivamente desde el exterior

podrá estudiarse con precisión científica, hasta no hace mucho para la ciencia, la vida interior incluidas las emociones era una zona prohibida.

La psicología con estos aportes está empezando a valorar el poder y las virtudes de las emociones, las cuales enriquecen; mientras un modelo mental o gerencial que la excluya, queda empobrecido y por lo tanto limitado en su aplicación.

Otros aportes a tomar en cuenta son los de Cooper y Sawat (1998), sus estudios se basan en una síntesis innovadora cuya esencia es considerar la inteligencia emocional como fuente primaria de la energía humana y con la que aprendemos a reconocer fácilmente y a valorar las sensaciones básicas en cada persona y en los demás y a responder apropiadamente a ellas.

Sawat (1998) inició una investigación sobre conocimientos emocionales, sugiriendo el modelo de cuatro pilares para la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. La investigación se basa en una combinación de investigación científica y experiencia personal con ideas y ejemplos prácticos de líderes directivos y profesionales.

De acuerdo a estos estudios, ejecutivos o profesionales técnicamente eficientes con un alto cociente emocional perciben más hábil, fácil y rápidamente que los demás y se demuestra la influencia decisiva ejercida por la inteligencia emocional sobre los factores críticos del éxito en una carrera y en la organización incluyendo aspectos como: toma de decisiones; liderazgo;

avances decisivos; comunicación abierta y franca; relaciones de confianza; trabajo en equipo; lealtad de los clientes y creatividad e innovación.

Asimismo, consideran a las emociones como la más poderosa fuente de energía humana, de autenticidad y empuje. Señala que la inteligencia emocional requiere aprender a reconocer y valorar y es la que motiva a buscar el potencial único, manteniendo al individuo honrado consigo mismo, con relaciones de confianza, guiado hacia posibilidades inesperadas.

Sawat (1998) define formalmente la inteligencia emocional como:

La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia (p. XIII).

Refiere el mencionado autor, que en las organizaciones cada día se espera de los ejecutivos y gerentes demuestren un alto cociente emocional (C.E.), poniendo de manifiesto una percepción más hábil, fácil y rápida que los demás tanto los conflictos en gestación como los puntos vulnerables de los equipos y organizaciones necesitados de atención, las distancias a salvar o los vacíos a llenar, las conexiones ocultas y las misteriosas interacciones posibilitadoras de una mentalidad significativa; dadas las actuales condiciones donde no sólo se requiere sentido común si no también humanidad y sensibilidad.

Asumiendo la premisa de que los negocios se manejan con el poder del cerebro, para pensar bien y alcanzar el éxito duradero, es necesario aprender a competir con todos los aspectos de la inteligencia no sólo con la cabeza; en el

siglo XXI, será el cociente emocional y formas afines de inteligencia práctica y creativa la fuerza motriz de los negocios.

Modelo de cuatro pilares

Los cuatro pilares de la inteligencia emocional desarrollado por Sawat (1998), coloca la inteligencia emocional en el terreno del conocimiento directo, el estudio y su aplicación.

Estos pilares son:

1. **Conocimiento emocional**, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

2. **Aptitud emocional**, forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar.

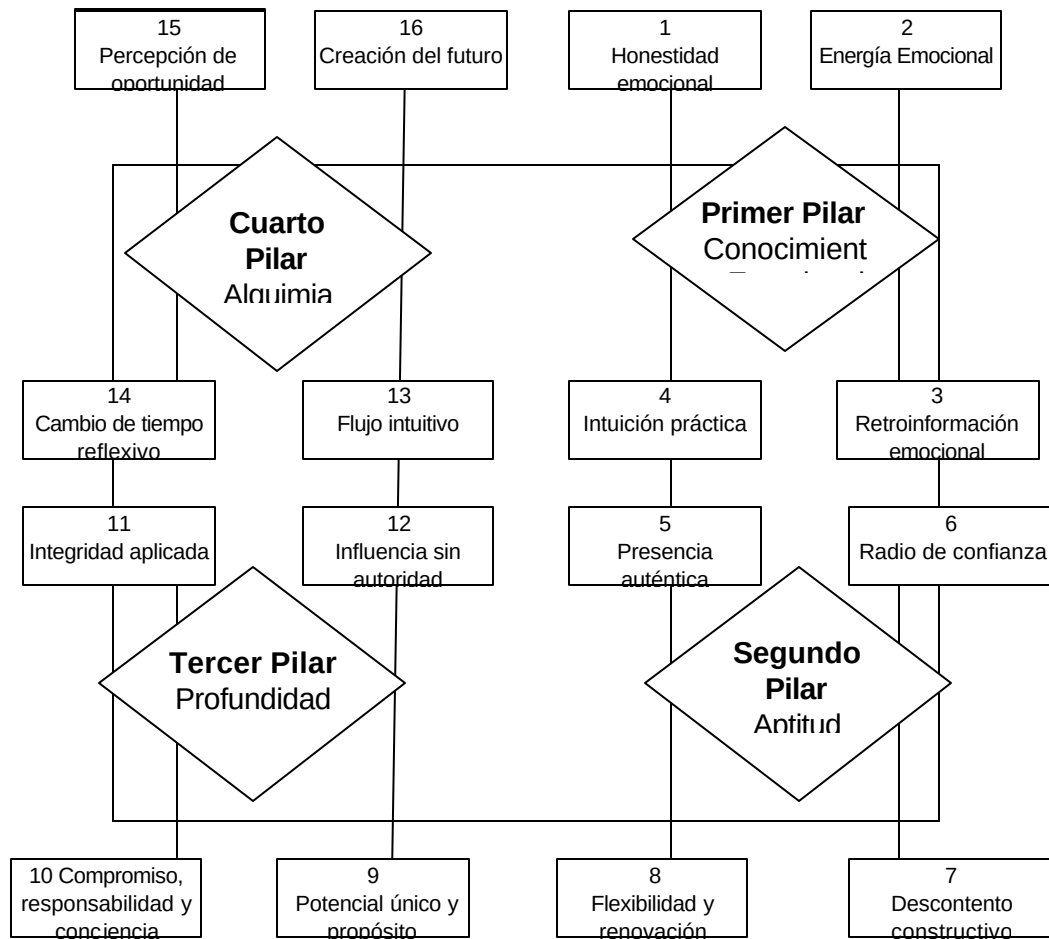
3. **Profundidad emocional**, explora maneras que conforman su vida y trabajo con su potencial único y propósito, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad.

4. **Alquimia emocional**, se entiende el sustituto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones.

A continuación se profundiza en este modelo, el cual sirve de referencia para entender el funcionamiento de la inteligencia emocional, extrayéndola del

campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y colocándola en el término del conocimiento directo, el estudio y la aplicación. (Ver figura 1).

Figura 1: Los cuatro Pilares de la Inteligencia emocional



Fuente: Cooper y Sawaf (1998) p. xxxv

Cooper y Sawaf (1998), señalan que la era pasada fue denominada por el coeficiente intelectual, centrándose en un modelo matemático, el cual considera todo inanimado y analizable, pero esta surgiendo un nuevo modelo de inteligencia organizacional, basado en modelos biológicos y basado en los principios del coeficiente emocional, tratando a las personas, los mercados, las ideas y organizaciones como únicas y vivas, creadoras e interactivas,

inherentemente capaces de cambio, aprendizaje, conocimiento y con poder de generar sinergia.

a. El conocimiento Emocional permite reconocer, respetar y valorar la sabiduría inherente de las sensaciones e incluye los siguientes componentes:

a.1. **Honestidad Emocional:** En el sentido de prestar atención a lo que el “corazón” indica como verdadero, es decir, escuchan los sentimientos de la verdad interna, la cual se comunica por si sola, en la mirada y los gestos, en el tono de voz más allá de las palabras. Se necesita valor para reconocer lo sentido, sobre todo cuando está reñido con lo racional pero es en este campo donde nace el conocimiento emocional, al implicar el estar consciente de los pensamientos, reconociendo al mismo tiempo la voz interior de los sentimientos.

a.2. **Energía Emocional:** A menos que las personas aprendan a entender y guiar eficazmente las pautas diarias de energía y tensión, perderán la capacidad de vigilancia (a.1.), lo cual automáticamente entorpece su capacidad de prestar atención cuidadosa a cualquier cosa o persona. Esto produce una declinación de la inteligencia, tanto intelectual como emotiva y puede sabotear relaciones estrechas, aún cuando se desee lo contrario.

a.3. **Retroinformación Emocional:** Cooper y Sawaf (1998) indican que toda sensación es una señal, es decir tiene significado de algo valorado, el cual puede estar en cuestionamiento e implicar la necesidad de hacerse preguntas, aclarar cosas, aprender y ampliar sus capacidades, actuar o adoptar

posiciones. Las emociones como sistema de señales suministran información necesaria en un momento dado para ordenar y encausar la conducta, de allí la importancia de entender lo subyacente en cada emoción.

a.4. **Intuición Práctica:** La intuición refieren Cooper y Sawaf (1998), es la percepción más allá de las sensaciones físicas, es la percepción de una idea nunca antes ensayada puede funcionar y por lo tanto descubrir posibilidades escondidas. Es la respuesta súbita (insight) a una interrogante.

b. Aptitud Emocional es la aptitud que crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite a las personas poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad. Estas a su vez lo capacitan para ampliar su círculo de confianza, el cual ha sido según lo plantea Cooper y Sawaf (1998), ha correlacionado positivamente con rentabilidad y éxito. Sus componentes básicos son:

b.1. **Presencia Auténtica:** Es una extensión natural de la autoeficacia del primer pilar del modelo, es decir, del poder personal y exige desarrollar un campo de poder. Es una espera silenciosa de energía emanada no solo de la mente sino también del corazón, la cual trasmite continuamente la verdad emocional de cada persona.

b.2. **Radio o Campo de Confianza:** Es una fortaleza emocional, la cual se inicia con el sentimiento del propio valor y propósito, extendiendo a otros integrantes del equipo, departamento, división o toda la compañía. Es un interno sentimiento obtenido de la confianza en uno mismo y de sentir la

confianza de los demás. La falta de confianza por el contrario hace gastar tiempo y energías en protección, dudas, verificaciones, inspecciones como en hacer el trabajo mal, esto es, trabajo creativo, de colaboración, que agregue valor.

b.3. Descontento Constructivo: El descontento puede ser semillero de ideas creativas y oportunidades para crear más confianza y conexión y aprendiendo a valorar el descontento se puede derivar de él grandes ventajas para los gerentes con respecto a su desarrollo de carrera, sus clientes, sus subordinados y para su empresa. El descontento creativo mantiene el trabajo más vivo y significativo, con un más alto sentido de que las ideas están contribuyendo a dar forma a algo mayor.

b.4. Elasticidad y Renovación: La elasticidad emocional se caracteriza por un fuerte sentido de optimismo flexible y capacidad de recuperarse después de un mal suceso, mientras que la renovación emocional es una dimensión central del equilibrio trabajo – familia o integración de la vida, es decir mantener un equilibrio entre todas las áreas de acción personal; trabajo, familia, recreación, iglesia y otros roles sociales.

c. Profundidad Emocional: cuando se vive desde el “fondo del corazón”, las personas cumplen lo prometido, escuchan la voz de la conciencia y no vacilan en adoptar una determinada posición. Mediante ella se descubre el potencial que define el destino y el propósito de vida de cada quien. Sus componentes son:

c.1. **Potencial Único y Propósito:** Cada persona es una entidad única, exclusiva con múltiples características, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, valores y creencias, las cuales se integran en un todo conocido como personalidad, la cual siempre esta transformándose y desarrollándose en todo su potencial. Los propósitos por su parte, son más que ideas, son caminos emocionales los cuales ofrecen orientación y dirección a la conducta, es decir, son la conciencia y guía las cuales le otorga el fin fundamental de la existencia tanto a nivel personal como organizacional.

c.2. **Compromiso:** cualquier sea el fin perseguido y cuales quieran sean las aptitudes de una persona, sin una fuerte motivación para llevarlos a la práctica, es decir, sin compromiso emocional es poco efectiva. Para Cooper y Sawaft (1998) los ejecutivos y los líderes saben proveer mayor energía que las destrezas intelectuales y/o técnicas, si no se tiene claridad sobre el propósito o no se toma en serio el compromiso y la responsabilidad, o se ignora la voz interior o se vacila para seguir adelante, por lo general no se alcanza el éxito.

c.3. **Integridad Aplicada:** La integridad es un concepto que describe la más alta forma de inteligencia humana, es una sofisticada conciencia integradora y un estado profundo de procesar experiencias en formas que comprenden creatividad, valores, capacidades intuitivas y emocionales, al igual que facultades racionales y analíticas. Es una expansión de la honestidad emocional y revela un proceso unificador: no basta una buena idea, se hace necesario un sentimiento íntimo basado en los propios principios y con ella

surge un campo de fuerzas interactuante, el cual comprende el manejo de las relaciones entre un individuo y su entorno, entre un grupo dentro de otros grupos.

c.4. **Influencia sin Autoridad:** Cooper y Sawaf (1998), afirman que cuando una persona descubre lo correcto y se dedica a practicarlo logran una autentica presencia con la cual llegan a ejercer una fuerte influencia sobre los demás, llevándoles una suerte de “contagio emocional”.

Generalmente las personas que ejercen la influencia sin el manejo del poder hablan de experiencia propia sin sermonear ni acometer, manejar su influencia con base a su propio comportamiento honesto y responsable, con lo cual se convierte en un modelo digno de imitar y en razón a lo cual las organizaciones son reflejo de las conductas de las personas que la integran.

d. **Alquimia Emocional:** por Alquimia Cooper y Sawaf (1998, p. 219) entienden cualquier facultad o proceso de transmutar una sustancia común que se considere de poco valor, en otras de gran valor”. Esta definición lleva a considerar que a través de la inteligencia emocional se aprende a aplicar las energías emocionales como catalizadores del cambio y el crecimiento o como “antídotos” contra la rigidez y la resistencia al cambio y por lo tanto lleva a las personas a capacitarse para fluir con destreza transformar situaciones difíciles, sentir oportunidades, explorar territorios desconocidos, cambiar las reglas y crear el futuro.

d.1. **Futuro Intuitivo:** La facultad de comprender las cosas instantáneamente sin razonamiento. Está relacionado íntimamente con la inteligencia emocional y va mas allá, permitiendo que la persona pueda entrar o no en un estado de flujo intuitivo por voluntad propia, no por casualidad, lo cual puede ayudar a la persona a escuchar el corazón para distinguir oportunidad de vulnerabilidad, y profundidad de movimiento. Consiste, en su esencia, en dejarse guiar por sus sentimientos íntimos, para llegar a la solución de un problema sin razonar sobre el.

Es una capacidad humana natural de manera que no hay que esforzarse para recibir impresión, es un proceso interno de recoger información que acerca a la persona hacia la verdad y al éxito.

d.2. **Cambio de tiempo reflexivo:** Se basa en el hecho de que todas las personas tienen un sentido del tiempo y usándolo se puede dirigir la intuición creativa, llevando las experiencias pasadas a experiencias futuras y luego a experiencias presentes, de esta manera la persona puede cambiar de perspectiva y puede alternar entre prever nuevas oportunidades futuras, tomar conciencia de experiencias pasadas y lecciones aprendidas, o atender totalmente el presente. Es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento.

Es una dimensión de la Alquimia Emocional porque capacita a la persona para afrontar lo mismo que otros en su alrededor están afrontando, pero con

mas fino instinto, y así poder responder con mas cordura y originalidad por que sus sentimientos y pensamientos no están confinados en el tiempo.

d.3. **Creación del futuro:** Se trata de reconocer que de la misma manera que se puede obtener el éxito también existe la posibilidad de alcanzar el fracaso. Se necesita de inteligencia emocional para emprender el proceso conocido como transformación creativa, la cual en su esencia se basa en un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, un producto, un servicio y una organización, puede influir significativamente en el futuro y tiene que ver con la creatividad en los nuevos tiempos, que depende de largos períodos de pacifico aislamiento y por lo general desaparece sin dejar huella en presencia de un conflicto.

Al aumentar la capacidad de extender la inteligencia emocional intuitiva a cualquier punto del horizonte en el tiempo, puede permitir un elevado sentido del gran numero de oportunidades que estaban ocultas y que ahora están al alcance de la persona.

d.4. **Percepción de oportunidad:** Se refiere a la extensión de la conciencia a la mayor distancia posible, usando los cinco sentidos incorporando su sexto sentido intuitivo y los instintos, junto con todas las demás modalidades de percepción e inteligencia humana de que disponga, de esta manera se puede permanecer más atento al presente, y al mismo tiempo presentir más allá.

Igualmente, Cooper y Sawaf (1998), plantean el surgimiento de un nuevo modelo de inteligencia organizacional basada en los principios del cociente emocional, contrario al centrado en el análisis, poder externo y racionalismo técnico el cual ha servido para opacar otras características humanas, como emoción, intuición, espíritu y experiencia. Los mismos exponen que una organización centrada en la inteligencia académica, pocas veces provoca iniciativas creadoras o conduce a realizaciones.

Los estudios de los autores referidos revelan igualmente que las emociones son una indispensable “energía activadora” de los valores éticos, tales como confianza, integridad, empatía, flexibilidad y credibilidad, son poderosas organizadoras del pensamiento, la acción y del capital social que representa la capacidad de crear y sostener valiosas relaciones de negocio.

En este sentido, cuando las emociones se reconocen y guían en forma constructiva refuerzan el rendimiento intelectual; el cociente emocional viene en ayuda del intelectual cuando se necesita resolver importantes problemas o tomar decisiones claves. También es importante resaltar que gran parte de la sabiduría de cada persona existe en el núcleo de la inteligencia emocional, las emociones complementan la razón, ofrecen una lógica intuitiva, pre-reflexiva, la fuerza motriz de una vida bien unida.

Es así como la ciencia está demostrando que el cociente emocional por encima del cociente intelectual, es la sola capacidad cerebral donde se

sustentan muchas de las mejores decisiones, los negocios más dinámicos y las vidas más satisfactorias y de mayor éxito.

Otro aporte importante sobre inteligencia emocional, es el de Weisinger (1998) quien la define como el uso inteligente de las emociones, de forma intencional, hacer que las emociones trabajen para nosotros y al hacerlo guían cada comportamiento y mejoran los resultados.

Weisinger (1998), como asesor de empresas observó que la incapacidad de dominar las emociones y comunicarse con eficacia a menudo generaba una disminución de la productividad; esto lo llevó a estudiar como las personas pudieran aprender a utilizar sus emociones de forma productiva y desarrollarán las capacidades necesarias para relacionarse adecuadamente con los demás.

Weisinger (1998) y Salovey (1998), comparten los siguientes componentes básicos de la inteligencia emocional:

- a. La capacidad de percibir, valorar y expresar sus emociones con precisión.
- b. La capacidad de poder experimentar o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- c. La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.

d. La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual. La falta de inteligencia emocional mina el desarrollo y el éxito tanto de individuos como de empresas.

Asimismo, Weisinger (1998) considera también a la autoconciencia como el componente básico esencial de la inteligencia emocional, y la base sobre la cual se construyen todas las demás capacidades de la inteligencia emocional. Si se posee, plantea Weisinger (1998), un alto grado de autoconciencia, se puede observar mientras se actúa e influir sobre las propias acciones para que resulten beneficiosas.

Es importante destacar que las investigaciones de Weisinger (1998) van dirigidas a determinar el impacto de la inteligencia emocional sobre el éxito en el trabajo, soportada por otras investigaciones la cual establece a las emociones como una parte importante de la experiencia laboral, y define en gran medida el rumbo por el cual debe seguir una empresa, resalta utilizar de forma productiva la inteligencia emocional en el trabajo.

Es así como, las emociones pueden proporcionar información valiosa sobre sí mismo, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones. Si se presta atención, o se escucha la información que proporcionan, se pueden modificar las conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones, la clave está en utilizar las emociones de forma inteligente.

En este mismo aspecto para Weisinger (1998), la inteligencia emocional se refiere a hacer deliberadamente trabajar las emociones de modo de ayudar a controlar la conducta y pensamiento para obtener mejores resultados, aumentando a medida que se aprende y ejercita las capacidades de las cuales se compone: percepción reflexiva, control emocional y motivación propia.

Retomando el concepto de autoconciencia como componente básico de la inteligencia emocional, se plantea como fundamental saber sintonizar con abundante información (sentimientos, sensaciones, valoraciones, acciones e intenciones) de que se dispone, lo cual ayuda a comprender cómo se responde, se comporta, se comunica y se funciona en diversas situaciones, toda esta información procesada, el autor llama autoconciencia, la cual ayuda a mantener el norte, manejarse eficazmente en el mundo laboral, sabiendo el rumbo a seguir y la manera de mantenerlo.

Asimismo, una forma de aumentar la autoconciencia es: examinar los propios juicios; sintonizar los propios sentidos; conectar los propios sentimientos; saber cuáles son las propias intenciones y prestar atención a todos los actos.

Por otra parte, Weisinger (1998), desarrolla el control de las emociones, considerándolo diferente a la supresión; propone así comprender las emociones y luego utilizarlas para transformar las situaciones en beneficiosas. Las emociones reportan pistas acerca de el porqué se hace lo que se hace y con suprimirlas se privaría de esa información.

Se deduce entonces de lo planteado que lo importante para el control de las emociones es hacerse cargo de los pensamientos, de las respuestas viscerales de los comportamientos, y del papel que desempeña la resolución del problema. Menciona Weisinger (1998), la necesidad de que los componentes del sistema emocional deben trabajar juntos para dar un rendimiento óptimo y eficaz, los componentes son:

- a. Los pensamientos o valoraciones cognitivas.
- b. Los cambios fisiológicos o respuestas emocionales.
- c. Los comportamientos o las acciones a las que tendemos.

Estos componentes son los que desencadenan las respuestas emocionales y no los actos de otras personas o los acontecimientos exteriores.

Otro aporte importante es lo relativo a la automotivación, se consideran cuatro fuentes específicas: nosotros mismos, la comprensión de los amigos, familiares y colegas; un “mentor emocional”, el entorno, se agregan, los elementos de motivación comunes a todos: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia, cada uno de estos elementos se ven reforzados por las cuatro fuentes de motivación.

Estos aspectos tratados por Weisinger (1998) como son la autoconciencia, el control de las emociones y la auto motivación, lo llevan a plantear el uso de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, contemplando áreas como el desarrollo de una capacidad de comunicación

eficaz, asignando gran valor en el trabajo y presentando una técnica para comunicarse con eficacia:

- a. **Exteriorización:** Transmitir con claridad al otro lo que se piensa, siente y quiere.
- b. **Asertividad:** Defender las opiniones, ideas y necesidades al mismo tiempo que respetamos las de los demás.
- c. **Atención dinámica:** Escuchar de verdad lo que dicen los demás.
- d. **Crítica:** Compartir de forma constructiva, las ideas y sentimientos sobre las ideas y los actos de otra persona.
- e. **Comunicación de equipo:** Comunicarse en una situación de grupo.

Otro aporte significativo de Weisenger (1998) es lo referente a la experiencia intelectual como parte esencial del trabajo. En este aspecto Goleman (1996) menciona las dos capacidades que ayudaran adquirir este conocimiento.

1. Capacidad de analizar las relaciones, lo cual permite utilizar las características intrínsecas de las relaciones para mejorarlas.

2. Capacidad de comunicarnos a diferentes niveles con el fin de lograr un intercambio de información eficaz.

Una persona emocionalmente inteligente aprende algo de todas las relaciones y utiliza los conocimientos adquiridos para cualquier contacto en el futuro sea lo más productivo posible.

El modelo propuesto por Goleman (1999) refiere la realización de una encuesta nacional en los Estados Unidos en los años 90 para establecer lo buscado por los empleadores en los candidatos a ingresar a las empresas, y encontró a las aptitudes técnicas específicas como menos importantes que las capacidades subyacentes de aprender en el puesto, tales como: 1) saber escuchar y comunicarse oralmente; 2) adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses; 3) , dominio personal, confianza en si mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado; 4) efectividad grupal e interpersonal, espíritu de

colaboración y equipo, habilidad para negociar desacuerdos y 5) efectividad en su desempeño, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

De los siete rasgos primordiales deseados, solo uno era académico, eficiencia en la lectura, escritura y matemática, entonces cabe preguntarse: ¿Qué es inteligencia emocional?.

Goleman (1996, p. 59) la define de la siguiente manera:

“... el término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones. Describe aptitudes complementarias pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades cognitivas medidas por el coeficiente intelectual, muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las ordenes de personas que tienen un coeficiente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional...”.

Para la investigadora, el concepto de la inteligencia emocional propuesto por Goleman (1996 y 1999) postula ampliar la noción de inteligencia (tradicionalmente ceñida a una serie de habilidades racionales y lógicas), incorporando una serie de habilidades emocionales, las cuales se nombran a continuación, y que vienen a ser las dimensiones primordiales de la variable objeto de estudio, las cuales se desarrollarán muy específicamente para una mejor comprensión de todas y cada una de las personas que fungen como supervisores adscritos al vicerrectorado académico de una reconocida universidad de la región.

La aptitud emocional

Goleman (1996), realizó un estudio acerca de la aptitud emocional, la cual refiere como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Se toma por ejemplo la diplomacia demostrada por una aeromoza, la cual era estupenda en influencia, en aptitud emocional importante: lograr que otros respondan de la manera deseada. En el fondo de ésta aptitud hay dos facultades: la empatía que incluye la captación de los sentimientos ajenos, y la habilidad social, que permite manejar con habilidad esos sentimientos.

La inteligencia emocional determina entonces el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus dos vertientes o dimensiones: la aptitud personal y la aptitud social y por lo tanto se expresa o manifiesta en conducta.

Las aptitudes personales para Goleman (1996) determinan el dominio puesto en evidencia por las personas sobre si mismas con respecto a la conciencia y expresión de sus emociones.

La aptitud personal se divide en tres indicadores que a continuación se analizarán y detallarán para una mejor comprensión de la investigación, estos son: autoconocimiento, autorregulación y motivación.

Según Goleman (1996), la aptitud social, la cual debe ser manejada por los gerentes como una necesidad primordial para el éxito de sus funciones, esta aptitud le permite en forma óptima el manejo de las relaciones sociales en

su entorno, como un reto, a su vez se ajusta y determina la realidad emprendedora de una organización o empresa.

Esta dimensión de la aptitud social está dividida en dos indicadores objetos de estudio de esta investigación, el primero es la empatía y el segundo son las habilidades sociales.

A partir de los aportes de los siguientes autores: Gardner (1983); Mayer y Salovey (1998); Cooper — Sawaf (1997); Ryback (1998); Weisinger (1998); Uzcátegui (1998) y otros; se pueden establecer los siguientes indicadores de la inteligencia emocional: Autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y socialización; las cuales se explican a continuación:

- Autoconocimiento o Autoconciencia.

Un elemento de vital importancia en la inteligencia emocional para Goleman (1996 y 1999) es el desarrollo de la autoconciencia, debido a que cuando la persona es consciente de sus sentimientos y comportamientos, así como la percepción que los demás tienen de ella, puede influir sobre sus acciones de forma que repercutan en beneficio propio y presenta las siguientes características:

- Habilidad de comprenderse así mismo y a los demás.
- Hábitos de trabajo.
- Perspicacia para dirigir su vida y tomar decisiones que se correspondan con su realidad individual.

- Llevarse bien con sus semejantes.

La clave está en sintonizar adecuadamente toda la información de que dispone cada persona sobre si misma, como por ejemplo sentimientos, valoraciones y acciones. Esta información ayuda a comprender cómo responde, cómo se comporta y en general, cómo funciona en diversas situaciones. El procesamiento de toda esta información es lo que se denomina autoconciencia.

La autoconciencia permite que la inteligencia emocional de las personas aumente, una vez que se ha aprendido a dominar las emociones.

Esto se debe a que la inteligencia emocional sólo se da cuando la información afectiva entra en el sistema perceptivo. Por ejemplo para controlar la irritabilidad que se produce ante una diferencia con un compañero de trabajo, se debe estar consciente de cuál es el agente desencadenante y cómo fue que surgió esa emoción, sólo así se aprenderá a aplacarla y utilizarla en forma apropiada.

Un alto grado de autoconciencia, permite a la persona ponerse a sí misma en el punto de mira y observarse en acción. Para ello, la persona debe averiguar qué le impulsa a hacer algo, antes de intentar cambiar sus acciones con el fin de obtener mejores resultados.

La autoconciencia les permite a las personas mantener el norte con sus propios objetivos, y sirve de una alerta inmediata cuando se desorienta del mismo. Esto es importante para el manejo eficaz de ésta en el contexto laboral,

ya que le orienta si sus acciones van en concordancia con los objetivos propios y los de la organización.

En resumen, se puede establecer que una persona que está consciente de sus emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad, ya que según Mayer (citado por Goleman. 1998, p. 79) “desarrollan independencia, están seguros de sus límites, poseen buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de las cosas”.

Por el contrario, una persona con bajo nivel de Autoconciencia, carece de información suficiente para tomar decisiones eficaces. Esto se puede explicar siguiendo el ejemplo citado de la desesperación de la jefa: Si el individuo no comprende la desesperación de su jefa ante la presentación del proyecto, es posible que se pase por alto la preocupación de ella, causándole mayor ansiedad y generando una falta de confianza de su parte hacia las capacidades del individuo.

Igualmente, al actuar desde un bajo grado de Autoconciencia, la persona debilita su capacidad de respuesta ante las otras personas y situaciones, por encararlas con información insuficiente. Por ejemplo, en una entrevista de personal, elegir un candidato sin una completa información sobre el otro, podría equivocar la toma de una decisión adecuada.

La falta de conciencia de los sentimientos puede influir negativamente en el razonamiento, sobre todo a la hora de tomar decisiones importantes que tiene que ver con el destino de las personas. El razonamiento no puede ser

tomado como único elemento valioso a la hora de tomar decisiones, ya que existen señales intuitivas que son provocadas por el sistema límbico, que funciona como una alarma que anuncia el peligro, a partir de un determinado curso de acción.

Al respecto Goleman (1998) plantea el autoconocimiento, el cual se basa en tres aptitudes emocionales, las cuales se explican a continuación:

La Conciencia Emocional. Las personas con esta aptitud, son capaces de percibir vínculos entre los sentimientos y los pensamientos, además son capaces de anticipar los efectos que pueden tener las emociones sobre su desempeño y así establecer estrategias de comportamiento congruentes con sus valores y metas.

La Autoevaluación Precisa. Implica el conocimiento de los propios recursos interiores, las habilidades y los límites, esto significa, que las personas conocen sus puntos fuertes y débiles, tienden a ser reflexivas y aprenden de las experiencias. Por lo general aceptan críticas, son abiertas al cambio, al aprendizaje constante y al desarrollo interno. Conocer y reflexionar acerca de los puntos débiles lleva al aprendizaje para evitar los errores, tener conciencia de los límites lleva a las personas a mejorar o a buscar trabajar con personas que pueden compensar las fallas que ellos presentan.

Confianza en uno Mismo. Las personas que tienen confianza en sí mismos, se muestran seguras, pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse, toman decisiones firmes a pesar de la incertidumbre y

las presiones. Las personas con confianzas en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas. Existen “puntos ciegos” que de no ser tomados en cuenta la persona no podrá conocerse a sí misma, entre estos se encuentran:

- **Ambición Ciega:** Tiene que ganar a toda costa, compite en vez de cooperar, es arrogante, ve a sus compañeros como aliados o como enemigos, para el no existen los términos medios.

- **Metas no realistas:** Fija objetivos inalcanzables para el grupo y para sí mismo y no está consciente de lo que necesita para realizar su trabajo.

- **Implacable en el esfuerzo:** Trabaja compulsivamente, abusa de sus fuerzas y es vulnerable al agotamiento.

- **Abusos de otros:** Presiona a sus compañeros de trabajo, los maneja como inferiores y asume en vez de delegar.

- **Sed de poder:** Busca poder en intereses propios, impulsa sus propios intereses, sin tener en cuenta otras perspectivas, es explotador.

- **Insaciable necesidad de que conozcan sus méritos:** Toma el crédito de los esfuerzos de los demás y culpa a otros de sus errores.

- **Preocupación por las apariencias:** Necesita quedar bien a cualquier costo, se preocupa exageradamente por su imagen pública y ansía los atributos materiales del prestigio

- **Necesidad de parecer perfecto:** No acepta críticas, aunque sean realistas, no admiten errores ni debilidades personales.

Las aptitudes laborales son hábitos aprendidos, indica Goleman (1998), si existen diferencias pueden mejorarse sin embargo, las mejoras se presentarán si se hace consciente la necesidad de hacerse, es decir; si se pone en práctica el Autoconocimiento, ya que es una valiosa herramienta de cambio, sobre todo si la necesidad de cambiar se ajusta a los objetivos de esa persona y a sus valores básicos, incluyendo la convicción de que mejorar es bueno.

Comparaciones elaboradas por Bandura (citado por Goleman 1998, p. 283), “establecen diferencias entre las personas que dudan de sí mismos y las que creen en sus capacidades, denominando a estos últimos como auto eficaces, ya que aceptan desafíos de buen grado”.

La confianza en sí mismo es una característica del autoconocimiento y estas personas por lo general, presentan un buen desempeño laboral, porque tienen una visión de éxito.

Damasio (citado por Goleman 1995, p. 298), considera que:

Este determinado curso de acción, hace que la persona se aparte de la elección cuyos resultados no le convienen y por el contrario, hacen llamativas las oportunidades que puedan ser provechosas. Por razones neurológicas las personas pueden detectar las emociones, lo que hace que estén en sintonía natural con el lenguaje de su corazón, y al mismo tiempo que tengan un conocimiento más exacto de lo que sienten.

- Control de las Emociones (Autorregulación).

Otro elemento importante para el desarrollo de la inteligencia emocional es el control de las emociones o autorregulación. De acuerdo con Goleman (1998, p. 24) “es la habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar”.

Entre las habilidades que tiene relación con la autorregulación o el control de las emociones, se pueden explicar las siguientes:

El Autocontrol: Según Goleman (1998, p. 135), “es la capacidad de las personas para manejar sus propios sentimientos de tal manera que estén de acuerdo con las situaciones de la vida cotidiana, a fin de obtener un equilibrio emocional y no la suspensión de las emociones”.

Mantener bajo control las emociones perturbadoras es esencial para el bienestar emocional. Las personas que han vivido episodios intensos de ira o depresión pueden tener sentimientos de bienestar. Estas personas tienen la capacidad de controlarse los impulsos y las emociones para adecuarlos a un objetivo. Es la habilidad que se pueden desarrollar.

La Confiabilidad: Goleman (1998, p. 46); establece que “son personas que actúan éticamente y están por encima de todo reproche, inspirando

confianza por su autenticidad, admitiendo los errores y defendiendo las posturas que corresponden a sus principios, aun cuando no sean aceptadas”.

La Escrupulosidad: Para Goleman (1998, p. 46); “estas personas cumplen con los compromisos y promesas, se hacen responsables de satisfacer los objetivos, suelen ser organizados y cuidadosos en el trabajo, respetando las normas. Sin embargo, es necesario que esta habilidad sea compartida con destrezas sociales, ya que estas personas pueden llegar a ser extremadamente críticos con quienes no presenten el mismo nivel de conducta.

La Innovación: Según Goleman (1999, p. 46); “estas personas siempre están abiertas al cambio, a nuevas ideas y enfoques novedosos, buscando nuevos pensamientos en distintas fuentes, hallando soluciones originales para los problemas, generando ideas nuevas y aceptando riesgos”. De acuerdo con Goleman la base emocional del innovador laboral, es el placer que encuentra en la originalidad, girando en torno a la aplicación de las ideas novedosas para alcanzar resultados. Estas personas tienen la habilidad de simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora.

La Adaptabilidad: Las personas con facilidad de adaptación manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas, adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias y son flexibles en su visión de los hechos. Quienes carecen de adaptabilidad se ven dominadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio.

La adaptabilidad para Goleman (1998), requiere la flexibilidad para tomar en cuenta las múltiples perspectivas de determinada situación, dependiendo de la fortaleza emocional de la persona, esto quiere decir la capacidad de sentirse a gusto ante la ambigüedad, manteniendo la calma ante lo inesperado.

Salovey (citado por Goleman. 1998 p. 136) explica que; “las personas que no saben controlar sus emociones luchan constantemente contra sentimientos negativos, mientras que las personas emocionalmente controladas tienden a recuperarse rápidamente de los reveses y trastornos de la vida”.

El control de la emoción es diferente de su supresión, porque significa comprenderla, y luego utilizarla para transformar la situación en beneficio propio. Contrario a ello, suprimirla no implica que la emoción desaparezca, sino que salte en cualquier momento.

Por lo tanto, es importante que las personas aprendan a controlar las diversas situaciones que ocurren cotidianamente. En el contexto laboral, este elemento es fundamental, ya que las personas están sometidas constantemente a presiones por parte de sus jefes, y deben aprender a controlar sus emociones ante las demandas de los mismos.

Para dominar las emociones de manera eficaz, es necesario que la persona ponga a trabajar a su favor los componentes del sistema emocional (pensamientos, cambios fisiológicos y comportamientos o acciones):

- **Que la persona se haga cargo de sus propios pensamientos.**

Cuando la persona está ante una situación de rabia, como haber recibido un regaño de su jefe, genera una serie de pensamientos que establecen diálogos interiores y pensamientos automáticos, como “provoca matarlo”. Estos diálogos que siguen a las emociones, deben ser controlados por la persona para comenzar con el dominio de sus emociones.

Si la persona evita los pensamientos automáticos luego de una emoción desagradable, si los desactiva apenas se disparen, y aprende a desarrollar diálogos interiores eficaces, le resultará más fácil reducir los efectos de las situaciones estresantes.

- Control de ansiedad.

Si la persona percibe a tiempo los cambios fisiológicos, ante una emoción, por un problema con uno de sus compañeros de trabajo, por ejemplo, esta percepción puede servir de indicador para modificar estos cambios y de esta manera evitar que lo abrumen, debido a que es más fácil evitar ponerse ansioso o furioso que detener estas emociones una vez que se han hecho.

Si no se detectan los cambios en el nivel de ansiedad, se corre el riesgo de actuar de una manera impulsiva, lo cual puede acarrear en el caso del ejemplo anterior, desafortunadas consecuencias, no sólo con el compañero de trabajo con el cual se tuvo el inconveniente, sino un deterioro de las relaciones en el ambiente laboral.

- Tomar el control de las pautas del propio comportamiento.

Para manejar las emociones, es preciso tomar el control de los propios comportamientos, pero para ello es necesario tener la capacidad de reconocerlos. Para la persona es difícil reconocer sus comportamientos, porque a menudo no es consciente de los mismos. Por ejemplo cuando se tienen una situación de trabajo que causa estrés en la persona, y siempre responde a ello gritando al resto de sus compañeros, esto se debe a que el individuo tiene tanto tiempo desarrollando este comportamiento, que no se da cuenta cuando lo hace.

- Adquirir la capacidad de resolver problemas.

La base de una buena labor gerencial es la capacidad de resolver problemas, lo mismo se puede decir del dominio de las emociones. Las emociones estresantes son causadas por situaciones problemáticas. Para llegar a manejar eficazmente las emociones es necesario desarrollar adecuadas técnicas de resolución de problemas.

Una solución para controlar las emociones que causan los problemas, es según Weisinger (1998, p. 69) “ver la vida como una serie de situaciones que requieren algún tipo de respuestas, entonces ninguna situación es en sí misma un problema, lo que las convierte en problemas, es la ineficacia de nuestra respuesta. Una vez que la persona acepta que los problemas son intrínsecos al desarrollo de la vida, deja de pensar que algo está mal en ella misma.

Para concluir, el autoconocimiento y el autocontrol son dos habilidades fundamentales para el individuo, ya que si las tiene, le va a permitir según Goleman (1999, p. 48):

Reaccionar ante una situación determinada. Dichas habilidades brindan algunas ventajas en la vida, ya que una persona que las desarrolle tiene mas probabilidades de sentirse satisfecha y ser eficaces en su vida porque pueden dominar su mentalidad, de manera que favorezca la productividad, y si una persona no logra tener el control de su vida, entonces se enfrenta a confusiones que no le permiten concentrarse en el trabajo y en su vida personal.

- Motivación.

Para Gannon, (1997, p. 648):

Es la activación de necesidades y deseos internos para canalizarlos en la dirección deseada. La direccionalidad puede referirse o no a cualquier estado interno, se refiere, más bien al proceso mediante el cual la inercia se canaliza en una sola dirección.

A partir de ello Pinder, (1984; citado por Gannon. 1997, p. 244); define la motivación para el trabajo como “un conjunto de fuerzas de energía que se originan tanto dentro como más allá del ser humano, para iniciar un comportamiento relacionado con su trabajo, y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”.

La automotivación es el elemento de la inteligencia emocional que permite que la persona sea capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso. O sea, son más competentes en el plano social, son eficaces, seguros de sí

mismos, y más capaces de enfrentarse a las frustraciones de la vida, teniendo menos probabilidades de derrumbarse, paralizarse o desorganizarse al ser sometidos a presión. Además, aceptan desafíos, toman iniciativas y se comprometen en proyectos.

A la organización le conviene contar con un recurso humano automotivado, ya que un empleado automotivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

Personas con estas características son los más solicitados en el campo laboral, ya que favorecen los intereses de la organización en el actual contexto mundial globalizado en el cual está inmersa, donde la productividad es el objetivo a seguir.

Para Weisinger (1998, p. 81); la automotivación en el contexto de la inteligencia emocional significa “utilizar el sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha”. Por ejemplo, si una persona debe realizar un informe y le cuesta mucho proponerse hacerlo, si cuenta con esta característica de automotivación, recurre a afirmaciones que lo motiven a realizarlo, tales como “puedo hacer este informe con los ojos cerrados. Al cabo de un rato comienza a recuperar la confianza y el entusiasmo, y lo hace. La automotivación tiene cuatro fuentes principales:

1. El Propio Individuo: La automotivación que tiene internamente la persona, va a depender de ciertos factores tales como: aprender a pensar en

forma positiva, utilizar reafirmaciones motivadoras, hacer autocríticas constructivas, establecer metas significativas.

2. Utilizar el nivel de estímulo para generar energía: La motivación se reconoce como un incremento del estímulo fisiológico que incita o impulsa al individuo. Sin este incremento del nivel de estímulo accionado quizás por el deseo de la persona de quitarse el trabajo de encima o por la alegría que se experimenta al terminarlo, este va a carecer de energía para terminar la tarea.

3. Utilización de acciones y conductas productivas: Si una persona no lleva a cabo acciones o comportamientos para realizar la tarea, no va a estar motivado, aún cuando goce de un estado de ánimo positivo para empezar y terminar la tarea, y esté lleno de energía. Esto se evidencia por ejemplo, cuando la persona tiene mucho trabajo, y se comienza a sentir abrumado por sentimientos de ansiedad, miedo y frustración, y como resultado su motivación ha desaparecido (sin que lo note) y no puede cumplir con sus obligaciones. Por ello es importante que las personas aprendan a ver estas tareas como mini tareas para que se les haga más manejable, pero todo va a depender de la automotivación que tenga la persona.

4. Amigos comprensivos, familiares y colegas: Estas relaciones son altamente motivadoras. Entre estos tres grupos la persona puede elegir quienes van a formar parte de su equipo de apoyo motivador algunos serán escogidos por sus buenas ideas, otros porque tienen una actitud alentadora y otros porque lo hacen sentir bien. Ante una crisis de motivación la persona

busca ayuda en los que forman parte de este equipo de apoyo. Por ejemplo el rechazo de un plan en el que se ha trabajado semanas puede hacer que la persona tenga una crisis en su nivel de motivación.

Estas formulaciones de Weisinger (1998) permiten a la investigadora deducir que a medida que la persona, sus amigos, familiares y colegas, se apoyen unos a otros las relaciones se fortalecen, y se aprende a motivar mutuamente. Con esto se da un paso más hacia el control de la vida laboral con el empleo de la inteligencia emocional.

Los “mentores emocionales”: Son aquellas personas que son consideradas como héroes que inspiran. Esa persona sirve como un modelo de motivación, y es al que gustaría preguntarle qué hacer en una determinada situación. Puede ser una persona real o ficticia, que esté vivo o muerto. Al pensar en su mentor emocional la persona refuerza su confianza en sí mismo, su entusiasmo, tenacidad y resistencia.

Weisinger (1998, p. 69), considera que;

La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente en lo que se basa la inteligencia emocional, es decir, hacer que las emociones trabajen para generar un beneficio, que puede redundar tanto en beneficio propio como para la organización. La intención final que se persigue con el desarrollo de la inteligencia emocional en las personas, es que ayude a que éstas controlen sus conductas y pensamientos para obtener mejores resultados, en el contexto en el que se desenvuelvan.

Otro aporte de la inteligencia emocional lo constituye los estados de flujos que según Csikzentmihalye (1992, citado por Goleman, 1996), consiste en un

estado que alcanza la persona en el que la excelencia no requiere de ningún esfuerzo. Ser capaz de entrar en el llamado “flujo” es el punto óptimo de la inteligencia emocional, el flujo representa lo fundamental en preparar las emociones al servicio del desempeño y al aprendizaje.

En el “flujo”, las emociones están contenidas, son canalizadas, y lo más importante es que son positivas, es decir, están estimuladas y alineadas con la tarea inmediata. Este hallazgo en el estudio de la inteligencia emocional, tiene importante aplicación en lo que respecta al contexto laboral, ya que cuando las personas están altamente motivados con sus metas y con los objetivos organizacionales, caen en lo que se ha dado en llamar estado de “flujo”, donde sienten una alta propensión al trabajo, y donde se ven envueltos de manera positiva en sus procesos de trabajo, todo con el fin de la consecución de la meta.

Este estado de “flujo” provoca en la persona una dedicación exclusiva a su tarea, hasta el punto de que pierde la noción del tiempo y del espacio por la alta concentración mental en la labor que está llevando a cabo.

El “flujo” es un estado de olvido de sí mismo, porque la persona se olvida de sus preocupaciones (del hogar, de cuentas, de salud, etc.), se trata de un estado donde hay una ausencia del yo. No obstante, muestra un gran dominio de la tarea que está llevando a cabo, y sus respuestas están en perfecta sintonía con las exigencias cambiantes de la tarea. Mientras se esté en este

estado, no hay preocupación de la forma cómo está actuando, ni se piensa en el éxito o fracaso, lo que motiva es el propio placer de la tarea misma.

Al respecto Goleman (1998, p. 118), establece que:

La entrada en esta zona puede producirse cuando la persona encuentra una tarea para la que tiene habilidades y se compromete en ella, a un nivel que en cierto modo pone a prueba su capacidad. La gente parece concentrarse mejor cuando las exigencias son un poco mayores de lo habitual, y son capaces de dar más de lo habitual.

Lo mencionado anteriormente comprueba, que para que la persona se sienta motivada por las tareas que se le asignan hasta el punto tal de alcanzar el estado de “flujo”, éstas deben ser retadoras y no aburridas. De manera que la persona sienta cada tarea como un nuevo reto a alcanzar. No obstante, se debe cuidar que dicha persona se encuentre ubicada en un puesto para el que tiene habilidades, ya que este es un factor indispensable para que alcance una alta motivación por el reto que se le propone, y lograr así una alta efectividad a través del estado de “flujo”.

En cuanto al área laboral, es necesario descubrir tres aptitudes motivacionales, que según Goleman (1998), caracterizan el desempeño sobresaliente, ellas son:

a) El Afán de Triunfo: Es el afán de orientador de mejorar o de responder a una norma de excelencia. Las personas dotadas de esta aptitud se orientan hacia los resultados, con una gran necesidad de alcanzar objetivos y requisitos, se fijan las metas difíciles y aceptan riesgos calculados, buscan

información para reducir el grado de incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor, aprende a mejorar su incertidumbre y aprender a mejorar su desempeño incluso en grupo. Es importante fijar objetivos claros, que no sean fáciles ni demasiados ambiciosos.

b) El Compromiso: Es la capacidad que tiene un individuo de adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo. Las personas comprometidas tienden a hacer sacrificios para lograr los objetivos, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general del grupo, utilizan los valores nucleares del mismo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas, a fin de cumplir con las metas del grupo. Los empleados que se sienten fuertemente comprometidos con la empresa soportarán si es necesario, condiciones sumamente estresantes como horarios prolongados y sobrecarga en el trabajo por pura devoción a las metas colectivas, esto se observará mientras lo haga sentir apoyado y en confianza.

c) Iniciativa y Optimismo: Son aptitudes gemelas que mueven y aprovechan las oportunidades permitiendo aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos, las personas con iniciativa están dispuestas a cualquier oportunidad, van tras el objetivo mas allá de lo que se requiere o se espera de ellas, prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir el trabajo, movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales; quienes carecen de iniciativa se

caracterizan por reaccionar constantemente ante los hechos, en vez de prepararse para enfrentarlos.

En cuanto al optimismo las personas persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos, no operan por medio del fracaso, sino por esperanza de éxito, consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables ante que fallas personales. Los optimistas toman cada revés como resultado de factores que ellos pueden alterar, además cabe destacar que el optimismo y la esperanza van de la mano.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, tener la capacidad de auto motivarse es: no dejarse influir por la ansiedad o la depresión en la consecución de metas y en dado caso que estas metas se vuelvan imposibles tener la habilidad de cambiarlas para evitar frustraciones.

- Empatía.

Un tópico que involucra la inteligencia emocional y que requiere de tratamiento aparte, es la empatía, la cual puede ser entendida como la comprensión e interpretación de los sentimientos de las otras personas.

Al respecto Goleman (1998, p. 38); la define como 'la habilidad para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean'.

En resumen es la habilidad de captar emociones de las demás personas por los canales no verbales como: tono de voz, los ademanes, la expresión facial y los movimientos.

Según Goleman (1998, p. 123), “la empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos”. Los que no tiene idea de sus propios sentimientos, se siente perdido al tratar de interpretar lo que está sintiendo alguien que está con ellos, causando que las emociones de los demás pasen inadvertido.

Esta imposibilidad de entender e interpretar los sentimientos de otros, muestra una carencia de inteligencia emocional, lo cual se presenta como un grave problema para quienes tengan una baja capacidad de empatía, ya que una gran variedad de situaciones de la vida requieren de personas que cuenten con esta capacidad.

Una de las situaciones que implica la necesidad de personas que cuenten con la empatía como un componente importante de su inteligencia emocional, es el contexto laboral, debido a la condición del trabajador de estar inmerso en un ambiente integrado por grupos de trabajo, donde la empatía se convierte en una habilidad fundamental.

Las personas en la organización para poder desempeñar las funciones que les exige su cargo, deben establecer una correcta comunicación con sus compañeros, como con sus superiores. La empatía, debe ser entonces, un

recurso importante a tomar en cuenta por las personas en esa interrelación, debido a que es fundamental que comprendan los sentimientos y necesidades de sus compañeros que conforman el grupo de trabajo, logrando así un clima adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Por tanto la empatía se da en aquellas personas que tienen la facilidad para identificar los sentimientos propios, que controlan los impulsos de dichos sentimientos, ayudando a tener interacciones más profundas y auténticas con las personas con quienes se logra el vínculo empático, sirviendo al mismo tiempo como un factor altamente motivante para las personas cuyo interés principal es la interacción con los demás individuos.

De acuerdo con Goleman (1998); las aptitudes sociales más importantes a nivel laboral, que tienen sus cimientos en la empatía son:

Comprender a los demás. Es la percepción de los sentimientos ajenos y las perspectivas ajenas, interesándose activamente por esas preocupaciones. Las personas dotadas de esa aptitud están atentas a las emociones ajenas, saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vistas de los otros y los comprende, brinda ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás. Cuando el trabajo se centra en la gente, la empatía es necesaria para obtener mejores desempeños.

Ayudar a los demás a desarrollarse. Es la habilidad de percibir las necesidades de desarrollo de otros, de fomentar su capacidad. Las personas con esta característica reconocen las virtudes, los logros y el progreso.

También son capaces de ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que el otro debe mejorar, tienden a dar consejos basados en la empatía.

Orientación hacia el servicio. Es la capacidad de reconocer, prever y satisfacer las necesidades del cliente. Estas personas después de identificar las necesidades de sus clientes las colocan en correspondencia con sus servicios o productos adecuados a las mismas, buscando la manera de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad. Además ofrecen un buen grado de asistencia adecuada comprendiendo el punto de vista del cliente actuando como asesores de confianza.

Aprovechar la diversidad. Es cultivar las oportunidades a través de las personas, de diversos orígenes, llevándosela bien con todos, entienden diversos puntos de vistas, son sensibles a las diferencias grupales, ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar, se enfrentan a los prejuicios y a la tolerancia.

Conciencia política. Es la capacidad para interpretar las corrientes sociales y políticas. Las personas dotadas de esta aptitud saben leer con precisión, las relaciones claves de poder, detectan las redes sociales cruciales, entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes y compañeros, entienden la realidad externa y realidad de la organización.

- Habilidades Sociales

Para Goleman (1995, p. 153); establece que ella:

... engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Es además la capacidad de manejar las emociones de otras personas para mantener vínculos sociales, para ello es necesario tener un autodomínio, capacidad para aliviar su propia ira o aflicción, sus impulsos y excitación. Para manejar las emociones de otros es necesario tener cierto nivel de empatía.

Por lo cual, las habilidades sociales son las capacidades que permiten las relaciones (trato) con las demás personas, la falta de ellas que los individuos fracasen en sus relaciones, quedando entre los demás como unos arrogantes, desagradables o insensibles.

Las personas que son hábiles socialmente, controlan las señales que emiten, asegurándose de no expresar señales perturbadoras que puedan alterar las relaciones. Los cuales al ver la expresión de otra muestran el mismo estado de ánimo a través de una mímica motriz, imitan las expresiones de los demás, su tono de voz y otras señales no verbales, mediante este sistema adquieren momentáneamente el humor de otros, lo que los hace caer en sintonía. Cuando dos personas interactúan se da un intercambio desde la persona más energética a la más pasiva.

Según Caioppo (citado por Goleman 1995) la sincronía de los estados de ánimo, queda reflejado por la exactitud con que se combinan los movimientos mientras se comunican, esta sincronía parece facilitar el envío y la recepción de estados de ánimos, incluso cuando estos son negativos.

La combinación de los estados de ánimo, es la esencia de la compenetración, ya que si se tiene la habilidad de establecer una sincronía emocional, entonces sus interacciones serán más empáticas. La marca de un líder es ser capaz de influir sobre una gran cantidad de personas. Y estas, si no pueden percibir o transmitir emociones, tienen problemas en sus relaciones.

Gardner y Hatch (1995, citados por Goleman, 1995) identificaron algunos componentes de la inteligencia emocional, entre los cuales indicaron a los siguientes:

Organización de grupos: Esta capacidad es esencial en los líderes, ya que incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas.

Negociación de soluciones: Es la capacidad de prevenir conflictos y de resolver los que ya se están presentes, las personas con esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en mediar disputas, sirviendo de intermediarios para la resolución de conflictos.

Conexión personal: Es la habilidad de responder empáticamente, ante los sentimientos y las preocupaciones de las demás personas, es el arte de las buenas relaciones, estas personas son buenas para trabajar en equipo, son confiables, buenos amigos, son buenos interpretando expresiones a través de la expresión facial y tienden a ser apreciados por las personas que no conocen.

Análisis social: Estas personas tienen la habilidad de captar y comprender los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de los demás.

Esto los lleva a que fácilmente se mezclen íntimamente con las personas y que se establezca pronto el sentido de la compenetración.

Estas habilidades son la clave para el refinamiento interpersonal, el éxito social. Las personas que pueden relacionarse con los demás, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, que pueden dirigir, organizar y aclarar las disputas y que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana, son los líderes naturales porque pueden expresar sentimientos colectivos y articularlos de tal manera que guíen al grupo hacia sus objetivos.

Las personas hábiles emocionalmente hablando tienen desarrolladas otras habilidades como dominar su propia expresión, se sintonizan rápidamente con los sentimientos de los demás, tienen la capacidad de sintonizar continuamente su desempeño social, adaptándolos para que logren el efecto deseado.

Las personas las cuales no saben expresar ni interpretar las emociones generalmente se sienten frustradas, no comprenden lo que ocurre, cometen errores en el mensaje que transmiten, causando una reacción inesperada en las personas, generando frustración y ansiedad en ellos porque no se dan cuenta de lo que está sucediendo. Es decir, que las habilidades sociales, en el sentido esencial permiten manejarlas con destreza las emociones de otras personas.

Influencia: Es la habilidad de implementar tácticas de persuasión efectivas, las personas dotadas de esa aptitud son hábiles para convencer a

las demás personas, usan estrategias de influencia para lograr el consenso y el apoyo. Los individuos con capacidad de influencia sabe percibir y hasta predecir las reacciones que sus mensajes causará en los oyentes y por ende puede conducir efectivamente a todos hacia la meta buscada. Los que carecen de esta habilidad no saben establecer una coalición ni hacerse escuchar, no saben elegir las estrategias a utilizar, muestran una empeñada defensa de sus puntos de vista sin importar las críticas recibidas, no inspiran interés en los demás, tienen un impacto negativo.

Comunicación: Las personas con esta habilidad son efectivas en el intercambio, utilizan las emociones para afinar su mensaje, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar buscando el entendimiento mutuo, comparten información de buen grado, fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.

Saber escuchar es la clave tanto en la empatía como de la comunicación, las personas con esta habilidad, por lo general saben mantener el control, mostrando una actitud neutral, ya que permiten involucrarse a fondo y estar más presentes.

Quienes conservan la calma en una situación de emergencia o ante el pánico ajeno logran ingresar fácilmente a la comprensión de la misma y se mantiene efectivamente involucrado. En una investigación realizada por Goleman (1999) con Líderes se descubrió una característica común: la

capacidad de adoptar una actitud serena, compuesta y paciente, cualquiera fuera su estado emocional.

Manejo de conflictos: Es la habilidad para negociar y resolver desacuerdos. Estas personas manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y con personas difíciles, detectan los conflictos y ayudan a reducirlos, alimentan el debate y la discusión franca, buscan soluciones a todos. Una característica importante de estas personas es que son hábiles para detectar conflictos cuando se está generando, tomando medidas para calmar a los involucrados. En la resolución de conflictos es importante negociar, puesto que estos conflictos corresponden a ambas partes, por ello, es necesario que se reconozca que el problema es compartido y que puede haber una solución mutuamente satisfactoria. En contraste las negociaciones agresivas, basadas en amenazas y exigencias no tienen buen pronóstico para la relación. Existen cuatro pasos para resolver conflictos:

1. Bajo un estado de calma, es necesario sintonizar los sentimientos propios y expresarlos.
2. Mostrarse dispuestos a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión.
3. Expresar el punto de vista en un tono de voz neutro, en vez de hacerlo en un tono de disputa.
4. Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo.

Catalizador de cambios: Las personas con esta habilidad reconocen la necesidad de efectuar los cambios, tienen facilidad para iniciarlos y mejorarlos, retirando los obstáculos, son defensores del cambio y reclutan a otros para efectuarlos, sirven de modelo para el cambio que se espera de otros. El liderazgo de transformación, es practicado por personas capaces de incentivar solo con el poder de su propio entusiasmo, no ordenan ni dirigen sino que inspiran. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que los busquen con ellos, se esfuerzan por nutrir las relaciones de quienes lo siguen, movilizan a la gente hacia el cambio, despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen.

El trabajo se vuelve una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso, que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Despertar emociones de esta y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. Este tipo de liderazgo logra mayores esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.

Integración de los modelos de inteligencia emocional

Una vez presentadas las condiciones técnicas de la inteligencia emocional, la investigadora integra y sintetiza los mismos de la siguiente manera:

La inteligencia emocional puede ser contextualizada a partir de diversas perspectivas, tal es el caso de la perspectiva cerebral, donde la definen como

la conexión que se establece entre el cerebro emocional (o sistema límbico) y el sistema racional; y también puede ser definida desde la perspectiva de un sistema interactivo, donde la inteligencia emocional es la activación del sistema emocional e inteligencia, para que las respuestas emocionales de un individuo caigan gratamente en las otras personas.

Los primeros estudio realizado en este campo fueron de Saloway y Mayer; (1993, p. 433), quienes la definen como “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”. Este concepto incluye además las cinco competencias que la conforma; de acuerdo a Goleman (1998)

1. Conocimiento de las propias emociones; es decir el comportamiento de uno mismo, la capacidad de reconocer un mismo sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituyendo la piedra angular de la inteligencia emocional. La conciencia de uno mismo (el conocer un sentimiento mientras ocurre), es la clave de la inteligencia emocional, la incapacidad de advertir los sentimientos auténticos deja a la persona a merced de los mismos, por ello estas tiene una mejor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de su vida.

2. Capacidad para controlar las emociones; la conciencia es una habilidad básica que permite controlar los sentimientos y adecuarlos al momento. Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una

capacidad que se basa en la conciencia. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras que aquellas que la tiene desarrollada, pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

3. Capacidad de motivarse así mismo; el control de la vida emocional y su subordinación a una meta puede resultar esencial para espolear y mantener la atención en la motivación y la creatividad. Es decir, esta habilidad ayuda a aumentar la competencia no sólo social sino también la sensación de eficacia en las empresas que se acometen. Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio. El autodomínio emocional (postergar la gratificación y contener la impulsividad) sirve de base a toda clase de logros. Y ser capaz de internarse en un estado de fluidez, lo que permite un desempeño destacado en muchos sentidos, quienes tienen esta capacidad, suelen ser más productivas en sus tareas.

4. Reconocimiento de las emociones ajenas; la empatía, es decir, la capacidad para poder sintonizar con las señales sociales sutiles indican que necesitan o que quieren los demás.

5. Control de las relaciones; es una habilidad que presupone el relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas.

El arte de controlar las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Estas son las que rodean la popularidad,

el liderazgo y la eficacia personal. Las habilidades de cada una de las personas en estas esferas de la inteligencia emocional, son diferentes.

Los errores en las habilidades emocionales pueden ser remediados, ya que cada una de estas esferas representa conductas y respuestas, que con esfuerzo pueden mejorarse.

Weisinger, (1998, p. 14), definió inteligencia emocional como “aquella orientada hacia el entorno laboral, señalando el poder de las emociones en el lugar de trabajo”. Desde esta perspectiva afirma que... “con el uso inteligente de las emociones de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.

Por su parte Uzcátegui (1998, p. 42), la conceptualizó como:

El conocimiento que luego se transforma en capacidad para que las emociones que utiliza el individuo no produzca molestias o dificultad social. La inteligencia emocional como programa de entrenamiento y educación; es el desarrollo de habilidades de autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidad social.

Este autor llama inteligencia emocional a las habilidades tales como: ser capaz de motivarse y ser persistente ante los fracasos y decepciones, tener un control del impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía hacia los demás y abrigar esperanzas ante la vida y las situaciones.

Cooper y Sawaf (1997, p. 14) señalan que se puede definir la Inteligencia Emocional como "...capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia".

Para estos autores no basta con tener sensaciones. La inteligencia emocional necesita que las personas aprendan a reconocerlas y valorarlas, tanto en ellas mismas, como en las demás, y que además respondan apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía que proporcionan las emociones en la vida diaria y en el trabajo.

De igual manera, Goleman (1998, p. 14), considera que "es la capacidad para reconocer los propios sentimientos y los ajenos, de motivarse y de manejar bien las emociones, en nosotros mismo y en nuestras relaciones".

Mientras que para Segal (1998, citado por Salas, 2001); la inteligencia emocional "es la capacidad de experimentar los sentimientos plenamente tal como se producen y de llegar a conocerse a sí mismo".

La importancia que han tomado las explicaciones de dichos autores, obedece a que la inteligencia emocional es una nueva explicación sobre las causas de los éxitos y fracasos de los individuos en todas las áreas de su vida, ya que los estudios anteriores, que estaban exclusivamente enfocados en la inteligencia académica, demuestran que esta no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos y las oportunidades que acarrea la vida.

La vida emocional es un ámbito que puede manejarse con mayores o menores destrezas y requiere de un conjunto de habilidades singulares. El saber hasta qué punto una persona es experta en esas habilidades, es primordial para comprender porqué triunfa en la vida, en comparación con otro individuo que con igual capacidad intelectual no obtiene los mismos logros.

Al respecto se concuerda con Goleman (1999, p. 15); al plantear que:

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más posibilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en la vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

2.2. La Función Supervisoria

El termino supervisión generalmente se utiliza para indicar la labor de dirigir las actividades de otros; razón por lo cual la función supervisoria se presenta a todos los niveles de la organización, considerándose a la supervisión como una actividad administrativa de primer nivel y a los supervisores como administradores de primer nivel de la jerarquía administrativa, es decir de la base de la pirámide organizativa.

Concordando con esa visión general, Robbins y De Cenzo (1996) definen la supervisión como el trabajo de primer nivel de la administración, el cual consiste en dirigir las actividades de los empleados inmediatos. Se deduce de tal definición que los supervisores pueden considerarse como las personas

claves para lograr que el trabajo se realice, convirtiéndose la función supervisoria en el eje de la rueda de la comunicación, cada actividad organizacional critica relacionada para generar el producto servicio final que gira en torno a éste.

En cuanto a la variable función supervisoria, la investigación tendrá como apoyo los aportes de Bittel y Newstrom (1997), cuyos estudios incluyen los conceptos profesionales más recientes de la práctica de la supervisión y del comportamiento organizacional, considera a los supervisores como parte esencial del equipo directivo que fija los objetivos y asume el liderazgo de una organización, ante tal responsabilidad, las empresas determinan criterios conforme a los cuales deben ser juzgados los supervisores:

- a. Energía y buena salud
- b. Potencial para el liderazgo
- c. Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales
- d. Conocimiento de trabajo y competencia técnica
- e. Capacidad para mantener el ritmo del trabajo
- f. Capacidad de enseñanza
- g. Habilidad para resolver problemas
- h. Autocontrol en situaciones de presión
- i. Dedicación y confiabilidad
- j. Actitud positiva hacia la administración.

En concordancia con las formulaciones de Bittel y Newstrom (1997) presentadas hasta ahora, se puede definir la función supervisoria como el

proceso mediante el cual los supervisores planean, controlan, toman decisiones, organizan, integran, evalúan, capacitan y dirigen el trabajo del personal bajo su responsabilidad en una determinada organización.

Para Bittel y Newstrom (1997), los supervisores proporcionan la unión vital entre las metas de la dirección y el significativo esfuerzo de los empleados, su comportamiento se mide de acuerdo a cómo administra los recursos y cuáles son los resultados que obtiene de ellos, considera otras cualidades como creatividad, tolerancia al estrés, iniciativa, independencia, análisis de problemas, decisión, tenacidad, flexibilidad, capacidad de asumir riesgos.

Asimismo, señalan Bittel y Newstrom (1997) las cinco funciones del supervisor:

- a. Planeación: Determinación de metas y establecimientos de planes y procedimientos para alcanzarlas.
- b. Organización: Ordenación de trabajos por realizar de tal forma que sean más efectivos.
- c. Integración: Selección y colocación del número apropiado de personas en los puestos más adecuados.
- d. Dirección: Motivación, comunicación y liderazgo.
- e. Control: Regulación del proceso, sus costos y las personas que lo llevan a cabo.

Es así como, los gerentes eficientes equilibran la aplicación de sus habilidades entre el trabajo por hacer y el interés por las personas de desarrollar ese trabajo. Una supervisión equilibrada, debe prestar tanta atención a los asuntos de las relaciones humanas como a las cuestiones administrativas y técnicas, y le dedique tanto tiempo a mantener la cohesión del grupo, o dirigir y a motivar como exigir productividad o la realización de la tarea.

Para Bittel y Newstrom (1997), refieren que investigaciones recientes evidencian como las personas bajo supervisores centrados en las tareas o en la producción son menos productivas comparados con aquellos que trabajan con supervisores centrados en las personas.

Asimismo, los supervisores pueden ayudar a mejorar la calidad de vida del trabajo manteniendo su flexibilidad para aceptar las diferencias individuales. Tales supervisores fomentan retroalimentación de abajo hacia arriba. Lo más importante es facilitar más que dirigir el trabajo de los empleados. Otro aporte importante de Bittel y Newstrom (1997), es lo referente a los enfoques principales para la práctica administrativa:

a. Enfoque administrativo sistemático: También conocido por otros nombres: científico, clásico, tradicional, funcional o racional; es un enfoque sistemático que descansa en la medición y análisis de diferentes tareas y actividades llevadas a cabo en el trabajo.

b. Enfoque de relaciones humanas: También conocido como escuela conductista, se basa en que el administrador entendedor de la conducta humana es capaz de lograr en los trabajadores cooperación voluntaria y producir de forma de lograr los objetivos de la compañía.

c. Enfoque cuantitativo: Subraya el uso de los números y descansa en las ciencias matemáticas y en la estadística. También se conoce como ciencias administrativas o teorías de sistemas de la administración. Por otra parte, algunos expertos agregan el enfoque de sistemas, subraya el hecho de que todos los elementos y los recursos de una organización son parte de un sistema interconectado.

Algunos otros estudiosos indican Bittel y Newstrom (1997) agregan el enfoque situacional o contingente, el enfoque administrativo seleccionado dependerá de un análisis de cada situación particular, es decir, hacer concordar el sistema administrativo escogido con la situación, los supervisores así desarrollan la comprensión situacional y del sistema al adaptar la teoría a la práctica.

Por otra parte, se considera el doble rol del supervisor, es decir, el control sobre personas y los procesos, son jueces y solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización, cuyo objetivo es asegurar planes para alcanzar las metas e indicar normas y reglamentos que establecen los límites de la conducta aceptable, los controles guían al

supervisor hacia las metas de producción y los estándares de calidad y se relacionan en forma directa con las metas establecidas durante el proceso de planeación.

Asimismo, el supervisor tiene el rol de solucionador de problemas y de toma de decisiones, es decir, averiguar por qué las condiciones o resultados están por debajo de lo esperado, y corregir esas condiciones y lograr lo planeado.

El factor humano, plantean Bittel y Newstrom (1997), con respecto al proceso de control es vital, mientras la resistencia de un empleado al control es una reacción natural, demasiada resistencia podría desorganizar el sistema de control. Por esta razón los controles deben ser claros y específicos, deben motivar y ser aplicados coherentemente fomentando al máximo posible el autocontrol.

Sin embargo, los aspectos negativos de los controles se pueden reducir. Los supervisores deben considerar algunos de los siguientes enfoques más positivos:

- a. Destacar la importancia de los controles para los trabajadores
- b. Evitar los estándares arbitrarios o punitivos
- c. Ser específico, usar números cuando sea posible
- d. Apuntar al mejoramiento y no al castigo
- e. Expresar con claridad cuál es la penalización por no cumplir con los estándares, equilibrando recompensas y castigos.

- f. Evitar amenazas que después no pueda aplicar
- g. Ser coherente en la aplicación de los controles.

Es importante resaltar, que la selección cuidadosa de empleados ayuda a prevenir una alta incidencia de ausencia y rotación de personal posteriores, representando pérdidas de esfuerzos productivos y la ruptura de la eficiencia de los programas de trabajo.

Asimismo, los supervisores tienen como objetivo la evaluación del desempeño, el cual consiste en ayudar al trabajador a mejorar el desempeño en el trabajo. En general, los empleados ven con agrado la oportunidad de hablar con sus superiores acerca de que tan bien realizan sus trabajos, y cómo hacer para mejorar su desempeño.

Los supervisores deben de estar alerta ante situaciones de pobre desempeño, determinando las causas apoyados en hechos y libre de prejuicios, y saber manejar las susceptibilidades por los resultados de la evaluación.

Bittel y Newtrom (1997) señalan que los supervisores son la clave para proporcionar satisfacción a los empleados con su trabajo, el interés de la compañía en las relaciones es tan grande como la del supervisor, pero finalmente, la relación del supervisor con sus empleados, es algo muy personal, el supervisor debe compartir con la compañía, la responsabilidad por la satisfacción laboral del empleado.

Otro aporte significativo es el concepto de comunicación con el empleado, considerado como un proceso mediante el cual se transmite y comprende información de una persona a otra. Los supervisores dependen de ella para su diaria emisión de órdenes e instrucciones, para construir un espíritu de equipo y para recibir retroalimentación, pues hay muchos errores que el supervisor puede cometer cuando se comunica con los empleados y éstos pueden prevenirse estando informados, siendo sensible a los sentimientos del empleado y previendo lo que al empleado le interesa escuchar.

Otro aporte significativo en referencia a la supervisión lo refiere Smith (1996) donde plantea que una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y revisión por encima de casi cualquier otra clase de trabajo.

El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los procesos y objetivos de la organización.

Como principio de supervisión establece que la supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales y buscar proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad:

1. La supervisión deberá estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.

2. La supervisión debe proporcionar plenas oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, escogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las oportunidades de todos los interesados.

3. La supervisión tiene que ser creativa, proporcionar oportunidades para ejecutar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de autoexpresión creadora. Buscar y desarrollar habilidades innatas, virtudes tales como lealtad, fidelidad, honradez, justicia y otras similares son básicas para desempeñar eficazmente las tareas.

Para Bittel y Newstrom (1997) los efectos de una organización deficiente tienen importancia por cuanto indican una situación que debe corregirse. Algunos de estos síntomas son:

- a. Falta de control.
- b. Descentralización sin delegación de autoridad y de responsabilidades.
- c. Acción individual y construcción de imperio por parte de los subordinados.
- d. Falla de las comunicaciones.
- e. Tensión entre la oficina central y las oficinas delegadas.
- f. Uso ineficaz del personal y el material.
- g. Planificación y decisiones deficientes.

El supervisor debe vigilar que no aparezcan estos síntomas, en caso contrario, necesita desarrollar una pronta acción para remediar las causas de las mismas.

Otro aspecto a considerar, según Smith (1996) es que el supervisor debe:

1. Desarrollar una constante actitud de justicia, amistad y firmeza.
2. Establecer normas razonables de realización y atenerse a ellas.
3. Hacer que las condiciones de trabajo sean lo más seguras y agradables posibles.
4. Dar ejemplo de buen trabajo, entusiasmo y optimismo.
5. Elogiar a individuos y al grupo por el trabajo bien realizado.
6. Empezar una pronta acción para corregir problemas y remediar malos entendimientos.

La eficacia, desde el punto de vista y la productividad, aumentan con la armonía, el trabajo en equipo y la debida sincronización de las actividades.

El supervisor debe tener suficiente sensibilidad para captar los sentimientos y actividades del cuerpo de los empleados, y establecer una mutua relación de respeto y confianza, dado que la mayoría de las mejoras que se introducen en la forma de realizar el trabajo son resultados de una colaboración entre el supervisor y los empleados.

Por otro lado asume Smith (1996) que una de las aptitudes más importantes de un supervisor es la de hacerse comprender por sus empleados y superiores y la de comprender a su vez, las ideas y pensamientos de aquellos.

En este proceso está incluido el de asumir técnicas eficientes y efectivas para saber escuchar, incluyendo las que se mencionan a continuación:

1. Ser receptivo, evitar el prejuicio, las inclinaciones o el enojo que deforman la recepción.
2. Concentración: eliminar las distracciones al interlocutor, llevar mentalmente un continuo resumen del mensaje.
3. Hacer preguntas, aclarar los significados que se escapan.

Lo importante es entender que el supervisor es la clave de la comunicación correcta en cualquier organización, de no ser así, la dirección y

los trabajadores se verán obligados a funcionar “a oscuras” o sin la información necesaria.

De igual forma, el supervisor también aplica el criterio definitivo en el proceso individual de selección, el cual determina si un aspirante entrará o no en la organización, la rectitud y la objetividad son necesarias en cada una de sus actividades y revisar constantemente las decisiones para cerciorarse de que son impersonales. Así mismo, la orientación de los empleados nuevos establece una base para la mutua comprensión de los deberes, responsabilidades, autoridad y relaciones del supervisor y el empleado.

Una orientación fructífera ayuda a hacer que el empleado sea un miembro eficaz y productivo de la unidad, y es el supervisor quien tiene principalmente la responsabilidad de orientar a los empleados.

El supervisor debe reconocer la importancia de las necesidades, afanes, deseos, metas y ambiciones de las personas empleadas comprender y resolver inteligentemente los conflictos de relaciones sociales planteados a diario y sentir verdadero interés por las personas y esforzarse en mejorar la comprensión de los factores que impulsan a las personas, individual y colectivamente, a actuar de una determinada manera y necesitan también aprender a utilizar esta comprensión para aumentar la eficiencia de la organización.

Pero es inútil afirmar que debe comprender a los demás, si no se comprende a sí mismo, si no tiene las actitudes adecuadas, ni confianza en sus

propias aptitudes y capacidades, no puede tener el debido respeto por los demás.

En este mismo orden de ideas, a continuación se describen los sentimientos y actitudes que el supervisor debe tener:

1. Respeto así mismo:

2. Aprender a comprenderse y a desarrollar su autocomprensión, comprender sus propios impulsos y necesidades.

3. Aprender a respetarse. Reconocer que no es perfecto, apreciar sus propias virtudes y sentir orgullo de sus logros.

4. Cuidar de sí mismo. Evitar la indulgencia exagerada, crear hábitos sanos y mejorar conocimientos y habilidades.

5. Tener confianza en sí mismo, comprender logros y fracasos, y que actividades inconvenientes pueden cambiarse y mejorar.

6. Respeto a los demás:

7. Aprender a reconocer, aceptar y comprender los sentimientos para con los demás, controlar actitudes y prejuicios, evitar la discriminación y ser objetivo.

8. Aceptar y comprender a las personas tal como son.

9. Respetar la personalidad y singularidad ajena.

10. Ayudar a las personas para que alcancen sus metas y objetivos, usar métodos factibles hasta alcanzar el potencial máximo.

Uno de los factores más importantes que contribuirán al éxito del supervisor en todo cuando haga es poseer y saber usar sus cualidades de orientador y guía.

Considerando el papel de líder que pueden ejercer los supervisores en la organización, se tomó como referencia teórica la propuesta de Covey (1997), quien manifiesta la importancia para impulsar el desarrollo de las personas y de las instituciones.

Covey (1997), propone una renovada filosofía de vida, para la reconstrucción de nosotros mismos logrando un cambio significativo en la vida personal y en las organizaciones comprendiendo los principios básicos del liderazgo eficaz que introduce un paradigma nuevo: centrar el liderazgo en organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen verdaderos nortes, leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas y donde el valorarse y subordinarse a principios y fines superiores constituyen la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz.

En este sentido Covey (1997), afirma que los principios correctos son como brújula señalan el camino y son aplicables en todo momento y lugar,

emergiendo bajo forma de valores, ideas, normas y enseñanzas para edificar, fortalecer e inspirar a las personas y consecuentemente aplicados se convierten en hábitos para permitir transformaciones fundamentales en los individuos, las relaciones y organizaciones.

Cuatro dimensiones

Fundamentar nuestras vidas en principios correctos es el núcleo de las visiones personales y de la organización en general, ordena los valores, las estructuras y los sistemas por separado: a) Seguridad; b) Guía; c) Sabiduría y d) Poder.

El liderazgo y la forma de vida centrados en principios se acogen a esas cuatro fuentes internas de fortaleza, tal como expresa Covey (1997, p. 23):

Carentes de seguridad y de autoestima, tendemos a ser emocionalmente diferentes de otros. Carentes de sabiduría, tendemos a repetir errores anteriores, carentes de guía, tendemos a seguir la corriente y no logramos terminar lo que empezamos. Carentes de poder, tendemos a reflejar lo que nos pasa y a reaccionar ante las condiciones externas y al estado de ánimo interno.

Como resultado de basar la vida en principios, se tiene el equilibrio, la organización, la firmeza, el arraigo, un sentido de administración del conjunto de todos los valores de la vida como el tiempo, el talento personal, las relaciones, la familia, aportando sabiduría para aprender de los errores y perseguir el constante perfeccionamiento, el poder para comunicarnos y cooperar, incluso bajo condiciones de estrés y cansancio.

Según el estudio de las cuatro dimensiones, la seguridad representa el sentido de valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza.

La guía es la orientación que se recibe en la vida, la cual proviene de los patrones, principios y criterios que rigen la toma de decisiones y el modo de actuar.

La sabiduría sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido de equilibrio, contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia.

El poder representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados, es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. Igualmente, Bittel y Newstrom (1997) refieren que al estar estos cuatro factores armonizados aseguran la gran fuerza de una personalidad noble, un carácter equilibrado y en semejanza con los individuos, las organizaciones basadas en principios disfrutan de mayor grado de seguridad, guía, sabiduría y poder.

En este sentido Covey (1997) defienden la tesis de que el liderazgo centrado en principios, es un paradigma de transformación, una nueva forma de pensar para ayudar a resolver los dilemas típicos de la vida moderna, y el cual se pone en práctica de adentro hacía afuera en cuatro niveles:

1. **Personal:** Relación conmigo mismo
2. **Impersonal:** Relaciones e interacciones con los demás

3. **Gerencial:** Responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.

4. **Organizacional:** Necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir grupos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Asimismo, cada uno de estos niveles se debe trabajar en ciertos principios básicos:

Confiabilidad en el nivel personal: basada en el carácter, en lo qué se es como persona, y en la capacidad en cómo puede ser. Si no se tiene el carácter y la capacidad, no se es digno de confiar, ni se demuestra sabiduría en las decisiones.

Confianza en el nivel interpersonal: la confiabilidad es el cimiento de la confianza, ésta es la raíz del éxito o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de negocio, la industria, la educación y el gobierno, permitiendo disfrutar de una comunicación clara de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva.

De igual manera, Covey (1997) menciona las características de los líderes centrados en principios:

Aprenden constantemente, educadas constantemente por sus propias experiencias, ampliando las competencias y capacidad de hacer las cosas, desarrollando nuevas habilidades y nuevos intereses.

a. **Tienen vocación por servir:** consideran la vida como una misión, con sentido de responsabilidad, de servicio, de colaboración.

b. **Irradian energía positiva:** con semblante alegre, placentero, feliz, con una actitud optimista, positiva, espíritu esperanzado, confiado. La sabiduría le brinda una percepción de cuán fuerte es y un sentido del humor y de la oportunidad.

c. **Creen en los demás:** las personas basadas en principios no sobre-reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. Creen en la potenciabilidad invisible de todos los demás, negándose a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás, creer en las potencialidades invisibles genera un clima de crecimiento y oportunidades.

d. **Dirigen sus vidas de forma equilibrada,** intelectualmente activos, interesados por una amplia gama de cuestiones, distinguen su valor, en su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie, teniendo el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación, adaptándose con flexibilidad a las cambiantes circunstancias.

e. **Ven la vida como una aventura,** la confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de

voluntad, valentía, redescubren a la gente cada vez que se encuentran, uno de los principios fijos es la flexibilidad, dirigen una plena vida propia.

f. **Son sinérgicos**, la sinergia es el estado donde el todo es superior a la suma de las partes. Son catalizadores del cambio, mejorando casi todas las situaciones en las que intervienen, no dudan en delegar para obtener resultados porque creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Cuando las personas centradas en principios negocian y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas aprenden a separar a la gente del problema.

g. **Se ejercitan para la autorrenovación**, en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. En el terreno emocional se esfuerzan por ser pacientes, escuchan a los demás con auténtica empatía, demuestran amor incondicional y aseveren la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones.

Refiere Covey (1997) que las soluciones perdurables a los problemas, la felicidad y el éxito duraderos vienen de adentro hacia afuera, es decir, significa comenzar primero con nosotros mismos, con la zona más interior, afirmando en este enfoque adentro-afuera, tiene como clave a las victorias privadas precediendo a las victorias públicas, siendo un proceso continuo de renovación.

Igualmente, plantea la necesidad de educar y obedecer la conciencia como clave para obrar de adentro hacia afuera, lo cual demanda disciplina, exigir vivir honestamente y considerar que el origen fundamental de los continuos problemas en las organizaciones ha sido el paradigma afuera-adentro, donde se está convencido que el problema está afuera, paradigma que debe girar hacia uno nuevo y más profundo nivel: adentro-afuera.

El Poder Centrado en Principios:

El verdadero poder de liderazgo emana de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder, Covey (1997) menciona tres tipos de poder, cada uno de los cuales tiene distintas raíces, motivaciones y psicológicas:

1. Las personas siguen a los líderes por miedo (poder coercitivo), el líder ha creado en sus partidarios el miedo ante lo que pueda ocurrir sino hacen lo que se les pide.
2. Se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos (poder utilitario), el poder de tal relación se basa en un intercambio útil de bienes y servicios.
3. Un tercer nivel de respuesta, diferente en calidad y grado se basa en el poder que algunas personas ejercen sobre otras porque estas últimas, tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo; es un compromiso consciente, son personas en las cuales se confía, se respeta y se honra.

Covey (1997), afirma, que un poder basado en principios, el líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, también honra al líder y se origina cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden, creen con la misma firmeza en la causa, el fin o la meta. Este es un poder estimulador de la ética, sustentada en el compromiso de hacer lo correcto, el poder se origina cuando los individuos perciben a sus líderes como honorables y por eso confían y se inspiran en ellos. Cuanto más honrado, respetado y genuinamente considerado sea un líder, más poder legítimo tendrá respecto de los demás.

Partiendo de los planteamientos anteriores, Covey (1997) menciona diez sugerencias sobre procesos y principios que aumentarán el honor y el poder del líder respecto de los demás:

1. Persuasión, incluye el compartir las razones y el razonamiento
2. La paciencia con el proceso y las personas.
3. La delicadeza, en oposición al rigor, la dureza y la presión extrema.
4. La disposición a aprender de los demás que significa actuar con el supuesto de no tener todas las respuestas ni todos los datos, y valorar los diferentes puntos de vista.
5. La aceptación, abstenerse de juzgar a otros.
6. La bondad, la sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás.

7. La actitud abierta, mostrando plena consideración por las intenciones, deseos, valores y objetivos sobre sus seguidores en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.

8. La confrontación compasiva reconociendo el error, pero haciéndoles sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.

9. La consistencia, marco de valores, es un código personal.

10. La integridad, armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos.

Como resultado de la aplicación de estos principios, el líder descubrirá que a medida que aumenta su entendimiento de la relación entre el poder y liderazgo crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin forzarlos.

Así mismo Covey (1997) hace referencia a los principios maestros de la dirección y el liderazgo:

a. El facultar con poder a nivel gerencial: cuando no se confía en las personas se controlan, pero si les tiene confianza no se supervisan, ellas se supervisan por sí mismas. El líder se convierte en fuente de ayuda, especie de convenio de gestión, de tal forma que se sepa y entiendan lo esperado de su gestión y sus necesidades coincidan con las necesidades de la organización.

b. El alineamiento a nivel organizacional, si se goza de amplia confianza las organizaciones se estructuran de manera llana y extremadamente flexibles, con un ámbito de control muy extenso, porque la gente se supervisa a sí misma, se ha construido una cultura en torno a una visión común y se lucha por alinear la estrategia, el estilo, la estructura y los sistemas con la misión.

En este sentido Covey (1997), reconoce tres paradigmas gerenciales básicos, diferente al paradigma del liderazgo basado en principios:

1. El paradigma de la administración científica, el cual es un enfoque sistemático que descansa en la medición y análisis de diferentes tareas y actividades que se llevan a cabo en el trabajo.

2. El paradigma de las relaciones humanas, basado en el pensamiento de la comprensión de la conducta humana para lograr que los trabajadores cooperen voluntariamente y produzcan en forma que se logren los objetivos de la empresa.

3. El paradigma de los recursos humanos, enfatiza en entender a las personas como el activo más importante de la organización, llegando a considerarlos “socios de capital intelectual”, dado que éstos activan y direccionan los recursos de la institución.

El fundamento de estos paradigmas son las suposiciones respecto a la naturaleza de la gente, admitiendo que el centrado en principios, trabaja con la

justicia, la bondad, la eficiencia, la eficacia y a la persona como un todo, es decir, no sólo como recursos e inversiones, o seres económicos, sociales y psicológicos, sino también espirituales.

Indica así mismo Covey (1997), que empleando este paradigma se impulsa a las personas según un conjunto de principios probados, emergiendo en forma de valores, ideales, normas, con una amplia visión de la naturaleza humana, subrayando la necesidad de hacer el trabajo estimulante y satisfactorio. Los gerentes centrados en principios entienden que la gente tiene más energía creativa, recursos e iniciativas que los que sus tareas requieren, brindando a la gente la oportunidad de sentirse orgullosa de su trabajo, alentándolas a participar en la toma de decisiones.

Por todas estos planteamientos es evidente la relación entre la función supervisora y la inteligencia emocional, pues, él debe poseer una serie de competencias emocionales que permitan asesorar, comunicar, realizar un trabajo humano fundamentando su acción en la sensibilidad y el aspecto humano, si se carece de estas competencias no darán poder, ni beneficios, ni reconocimientos a los demás. Asimismo, se evidencia el impacto que el desarrollo de la inteligencia emocional tiene sobre el éxito en el trabajo.

Componentes de la Función Supervisoria

Independientemente de que los componentes de la función supervisoria sean múltiples, parece evidente la necesidad de seleccionarse algunos mas ajustados al quehacer de los supervisores.

El punto de partida para este tipo de determinación de los criterios es la descripción de las actividades realizadas.

En este respecto Greinfield (1999) ha recogido y sistematizado los rubros referidos a las actividades y funciones cumplidas por los supervisores en más de 360 empresas de los Estados Unidos, los cuales analizó e integró en dos grandes grupos:

El primero está referido a los factores disposicionales o de actitud de los supervisores, los cuales lo inducen a realizar las actividades de su competencia, es decir, a la inclinación del ánimo que al expresarse exteriormente se reflejan en su nivel de actuación.

En este grupo se encuentran la conciencia del rol y la ubicación del supervisor.

El segundo componente de indicadores está asociado con lo que el trabajador hace, es decir, con las funciones asignadas, y entre ellas claramente se le han atribuido las siguientes: planificación, control, toma de decisiones, organización, integración, evaluación, capacitación y desarrollo, así como la dirección del personal subalterno.

A continuación se define cada una de estas funciones y actitudes, de acuerdo con los planteamientos formulados por Bittel y Newstron (1997), los cuales son los soportes conceptuales básicos de esta variable.

a. Conciencia del Rol

Davis (1995) ha significado que tres de cada cuatro supervisores surgen de las filas de la organización donde prestan sus servicios y por lo general son trabajadores con muchos años de antigüedad, lo cual los convierte en funcionarios con mayor experiencia al ocupar diferentes puestos en la institución y poseer una educación superior a la de sus supervisados.

Bajo los planteamientos formulados por Davis (1995) una de las condiciones básicas para ejercer la función supervisoria es tener conciencia del rol desempeñado, dado que una persona designada como supervisor debe pasar de un estilo de pensamiento a otro distinto. Como trabajador sus preocupaciones se orientaban hacia la satisfacción en términos de salario y del trabajo en sí como supervisor, ahora debe colocar los objetivos de la organización por encima de cualquier otra preocupación relacionado con el trabajo.

Esta nueva condición significa que el supervisor primero por lograr las cuotas establecidas, la calidad los estándares de costos; además de preocuparse por los trabajadores y en último caso por si misma. En términos generales el supervisor ya ha llegado al tope de los niveles jerárquicos de la institución, lo cual implica tener también conciencia que debe pasar a un nuevo campo de logros y necesitará tiempo para afirmarse en el nivel, para en consecuencia modificar tanto sus expectativas laborales, en términos de su plan de carrera y las nuevas responsabilidades a asumir.

Davis (1995, citado por Bittel y Newstrom 1997) señala la necesidad para el supervisor de estar consciente de las responsabilidades derivadas de su posición, las cuales se distribuyan hacia: a) la gerencia al cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa; b) los trabajadores al proporcionarles dirección y capacitación; c) los especialistas del staff ofreciéndose mutuo soporte y d) hacia otros supervisores logrando vías de interdependencia departamental armonizando sus respectivos objetivos y actividades.

Debe igualmente indicarse que el supervisor debe estar consciente también de cómo la alta gerencia va a medir su desempeño, lo cual hará con base a dos orientaciones: la administración de los recursos disponibles (instalaciones y equipos; energía, potencia y servicios; materiales y provisiones; recursos humanos; información y ocasionalmente dinero). La segunda, referida a los resultados obtenidos en términos de producción; calidad y destreza de sus trabajadores y control de costos y presupuestos.

b. Ubicación

Bittel y Newstrom (1997) plantean la necesidad del supervisor de ubicarse en el medio en el cual desarrolla su trabajo conforme sus horizontes y aportes. De esta manera; los gerentes de alto rango tienden a orientar su atención hacia el exterior de la organización, mientras que los supervisores la orientan hacia la empresa, dado que les concierne un mayor número de factores inmediatos y están restringidos por ellos.

Partiendo de las observaciones de Bittel y Newstrom (1997), el supervisor debe estar ubicado con respecto a los factores que conforman su ambiente, los cuales son: la tecnología existente y cambiante tanto de los procesos como de equipos (el saber cómo y las formas de hacer las cosas; restricciones legales o todo aquello que puede afectar la seguridad o salud del empleado; políticas y procedimientos organizacionales los cuales deben ser acatadas; presiones de los supervisores para alcanzar las metas; competencia con otros supervisores por la escasez de recursos; cantidad de información registrada por generar, procesar, mantener y utilizar; y finalmente, incremento de las expectativas de los empleados por recibir un trato considerado, un trabajo significativo y la oportunidad de participar en la toma de decisiones que los afecten.

c. La Planificación

La planificación es la función inicial del proceso de supervisión y está destinada a establecer metas y proporciona el mapa o trayectoria de todas las acciones del supervisor.

Los planes de trabajo deben responder o ser resultados del proceso general de planificación, y estar basados en estándares, metas u objetivos a lograr, fijando después los lineamientos generales de acción para alcanzarlos, lo cual es conocido como políticas. Una vez establecidas las políticas se formulan los planes específicos y operacionales así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo el plan.

Bittel y Newstrom (1997) refieren que el trabajo de oficina debe basarse en las mismas consideraciones de la programación de la producción, es decir, el número de tareas a realizar; el tiempo para ejecutar cada una; la cantidad y calificación de los trabajadores disponibles y finalmente la cantidad, capacidad y disponibilidad de maquinaria y equipos adecuados; lo cual pone de manifiesto la capacidad del supervisor para disponer racionalmente de los recursos.

Se deduce del anterior planteamiento que la planificación es un proceso sistemático de anticipar el trabajo futuro y la misma reduce los desperdicios de los recursos de la unidad o dependencia. Desde este punto de vista, la planificación determina las metas, estándares y las políticas para obtener los logros. A partir de las metas y políticas, los planes se traducen en programas y procedimientos, reglas y reglamentos.

A nivel supervisorio, establecen Bittel y Newstrom (1997) la planificación del supervisor tiene que ver con los objetivos a corto plazo con lapso de pocos días o a los sumo de un año, correspondiendo las planificaciones a mediano y largo plazo a los encargados de los niveles tácticos y estratégicos de la organización.

d. Control

En muchas ocasiones los supervisores actúan como jueces y solucionadores de problemas, para lo cual deben tener competencias para ejercer el control.

Los controles se emplean para asegurar que los empleados asistan al trabajo a tiempo, así como para guardar los recursos disponibles y manejar racionalmente la autoridad. Estos tienden a indicar lo que está prohibido en la organización y las normas y reglamentos establecen los límites de la conducta aceptable; en este sentido guían el trabajo hacia metas de producción y estándares de calidad.

Al actuar como jueces observando lo que sucede en un departamento el supervisor observa para ver si las actividades, condiciones y resultados se llevan acabo como se esperaba. Al actuar como solucionador de problemas lo hace con el fin de determinar las causas de algo y luego decidir al respecto.

Los controles se relacionan en forma directa con las metas establecidas durante el proceso de planificación y esta compuesto por una secuencia identificando los puntos clave mediante la descomposición del trabajo, ordenándolas bajo una secuencia lógica, mostrándolos y explicándolos repitiendo las ideas más importantes y adaptándolas a las necesidades individuales.

Los controles se relacionan en forma directa con las metas establecidas durante el proceso de planificación y esta compuesto por una secuencia de cuatro pasos. El primero es establecer los estándares de desempeño en términos de cantidad, calidad, y tiempo, expresando lo que se espera; la desviación dispuesta a tolerar.

El segundo se refiere a la recolección de los datos para medir el desempeño, reconociendo que gran parte de la información usada por el supervisor con fines de control la obtiene mediante la observación.

La tercera etapa implica comparar los resultados con los estándares, es decir, entre lo esperado (estándar) y lo alcanzado (resultados); si los resultados están dentro de los límites de tolerancia podrá dedicarse el supervisor a otros asuntos. Sin embargo, para Chiavenato (2001), los objetivos primarios del supervisor serán los resultados, es decir, asegurarse que la producción satisfaga las cantidades esperadas. Luego estarán los controles de calidad destinados a garantizar que el producto o servicio reúnan los estándares de calidad (especificaciones). En tercer lugar estarán los controles de tiempo los cuales están destinados a garantizar las entregas en el tiempo previsto.

En cuarto lugar se ubican según Chiavenato (2001) los controles de materiales, relacionados con los estándares de cantidad y calidad, asegurándose de no desperdiciar. En quinto lugar están los controles de costo evitando así los excesos y ajustarse a lo presupuestado. Finalmente están los controles de desempeño del empleado, el cual abarca una amplia gama y frecuentemente incluye los cinco controles anteriores y generalmente se enfocan sobre el ausentismo, los retardos y accidentes, incluyendo también su desempeño con relación a la cantidad y calidad de su trabajo.

e. Toma de Decisiones

Desde la perspectiva de Robbins y De Cenzo (1996), las consecuencias lógicas de la solución de los problemas es la toma de decisiones y los supervisores eficaces son capaces de: a) reconocer la existencia de problemas o tomar decisiones; b) prever o anticipar situaciones problemáticas; y c) identificar las oportunidades de mejoramiento.

Bittel y Newstrom (1997) plantean por su parte que los problemas pueden ser reconocidos por la diferencia entre lo estimado o planeado y lo logrado para que pueden ser solucionados eliminando o corrigiendo sus causas.

En la fase de resolución de los problemas. La toma de decisiones es una parte inseparable de la misma. Para tal efecto, se debe analizar críticamente y seleccionar las posibles soluciones o nuevos cursos de acción con base a su posibilidad de éxito o fracaso para la consecución de los objetivos. La decisión será más efectiva cuanto más esté basada en objetivos e informaciones veraces.

f. Organización

Organizar refieren Bittel y Newstrom (1997) es el proceso de disponer patrones de las relaciones de trabajo y al hacerlo se disponen los puestos y grupos de trabajo en un departamento, de manera tal que los empleados realicen sus labores de manera efectiva.

El valor real de la organización es su capacidad de hacer uso más efectivo de los recursos humanos. Muchas veces los trabajadores requieren la coordinación para realizar sus tareas dentro de un equipo.

Organizar va a continuación de la planificación y se inicia por el establecimiento de una meta o plan y culmina con una división sistemática del trabajo y los recursos. Una organización efectiva evita que la cadena de mando sea demasiado larga, impide el rendir cuentas a más de dos jefes; evita tener problemas de tareas poco claras, así como de flexibilidad ante situaciones contingentes.

g) Integración

Una integración efectiva asigna el número correcto, así como el tipo de trabajadores, en los puestos indicados y en el momento adecuado.

Davis (1995), indica que las principales responsabilidades del supervisor en lo referente a la integración de los recursos humanos es predecir exactamente el número de trabajadores necesarios, integrándose por ellos mediante el mantenimiento de condiciones laborales estimulantes para atraer y mantener a los mejores.

Los supervisores deben conocer perfectamente el tipo de individuos que el trabajo de su departamento demanda, esto es, habilidades, aptitudes e intereses requeridos, así como el número de individuos necesarios para realizar el trabajo de manera económica, a tiempo y con calidad.

h) Evaluación

El objetivo de la evaluación del desempeño consiste en ayudar al trabajador a mejorar su desempeño laboral, procurando en él estímulo para compensar sus deficiencias.

En este sentido Robbins y De Cenzo (1996) consideran que la justa aplicación de factores objetivos asegura a los empleados calificaciones basadas en hechos y no en opiniones subjetivas del supervisor. Es por tal razón que el supervisor pueda controlar el “efecto trato”, es decir afectar la evaluación debido a la familiaridad derivada de la interacción frecuente con el supervisado.

como base para emitir juicios. También es indispensable determinar estándares para todos los factores a evaluar.

Bittel y Newstrom (1997) dan gran importancia a la necesidad de estar preparados los supervisores para manejar susceptibilidades heridas de su personal como consecuencia de los resultados de su evaluación, la crítica, o acusaciones sin aparente fundamento, para lograr esta maestría el supervisor debe evitar los prejuicios, recordando que muchas veces las fallas de los trabajadores se deben en buen porcentaje a la poca supervisión y procedimientos imprecisos a pesar de la buena voluntad del funcionario.

I) Capacitación y Desarrollo

Si no se realizan esfuerzos efectivos de capacitación los trabajadores aprenden asistemáticamente, sin precisión o incluso no aprenden lo debido. Es por tal razón que solo a través de una evaluación cuidadosa de sus necesidades, una instrucción sistemática, más el seguimiento responsable, el supervisor asegurará trabajadores efectivos y precisos en el cumplimiento de sus labores.

Visto de esta manera la capacitación es parte importante de la función supervisoria y es una herramienta poderosa para el logro de los resultados.

Caso especial es el concerniente a los nuevos empleados, los cuales requieren atención especial necesitando orientación o inducción para compartir así información importante con respecto al salario, prácticas laborales, cultura

organizacional, medidas de higiene y seguridad e integrarlos al equipo de trabajo.

La adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades puede facilitarle al supervisor identificando los puntos clave mediante la descomposición del trabajo, ordenándolas bajo una secuencia lógica, mostrándolos y explicándolos repitiendo las ideas más importantes y adaptándolas a las necesidades individuales.

j. Dirección

La dirección es la expresión operativa de la función supervisora y es donde se expresa lo planificado y organizado y esta orientada exclusivamente hacia la gestión de los recursos humanos, como encargados de dinamizar los otros recursos de la empresa, como lo son los materiales, equipos y maquinarias, infraestructura y dotaciones, así como el dinero.

Dirigir connota “ir con”, acompañar, o conducir, y por lo tanto está asociada esta función con la motivación, el liderazgo y la comunicación. En este aspecto, Robbins y De Cenzo (1996) indican que el supervisor debe reconocer que el liderazgo se apoya en poder proporcionar una condición generadora de satisfacción de las necesidades motivacionales de otros. La motivación entonces debe ser entendida como la capacidad surgida en el individuo para satisfacer una necesidad, y éstas cubren una amplia gama desde la sobrevivencia y seguridad hasta la autoestima y realización y desde la de logros hasta la de afiliación y el poder.

El liderazgo establece Chiavenato (2001) es la habilidad de lograr que las personas sigan a otra y lo hagan de manera voluntaria, realizando las cosas indicadas; lo cual implica acciones conducentes hacia objetivos organizacionales de mayor productividad, mejor calidad del producto o servicio a la conservación de los recursos.

Para expresar un liderazgo eficaz, el supervisor necesita tener persuasión para invitar a los otros a hacer las cosas; ejercer influencia, es decir ejercer poder sobre las otras personas y demostrar carisma, es decir, provocar en los otros el deseo de cooperar. Todo este planteamiento, lleva a asumir que la dirección implica habilidades interpersonales, un profundo conocimiento de la motivación y de la capacidad de percibir las necesidades de los demás.

Finalmente, con respecto a la comunicación ésta es un proceso mediante el cual se transmite y se comprende información entre varias personas y los supervisores dependen de ella para la diaria emisión de órdenes e instrucciones, para recibir información de retorno.

Los supervisores deben mantener relaciones de comunicación con sus empleados y jefes, con otros supervisores y con grupos importantes externos e internos de la organización como lo son los clientes potenciales, proveedores y clientes internos, en este caso los docentes y empleados.

Para tal fin tiene a su disposición una serie de métodos, de reconocido uso para lograr la integralidad del proceso, el cual aún lo que se dice y lo

querido decir, por lo tanto, esta es una habilidad fundamental para una buena gestión supervisoria.

Una vez analizadas las diferentes dimensiones implícitas en la función supervisoria, éstas permiten establecer a modo de síntesis que como administradores, los supervisores están comprometidos con el proceso administrativo de planificación, organización, integración, dirección y control. En segundo lugar, los supervisores aumentan su eficiencia en el ejercicio de su función por el desarrollo de sus habilidades técnicas (o saber cómo “nock haw”), por sus habilidades administrativas (planificación, implantación e innovación o “magnament”) y sus habilidades para las relaciones humanas (comunicación, empatía, respeto, tolerancia o “relations chip”).

En tercer lugar, comparados con los gerentes medios y altos, los supervisores se basan más en sus competencias teóricas que en las administrativas. Aunque sus competencias sociales son importante en cualquier nivel de dirección, frecuentemente éstas se convierten en un factor de éxito o fracaso para los supervisores.

Relación entre las variables:

Como bien puede observarse, todos los antecedentes, investigaciones y material bibliográfico expuestos, aportan un sustento teórico al trabajo de investigación propuesto por referir los aspectos resaltantes acerca de la función supervisoria y su relación con la inteligencia emocional, variables en este estudio.

Para desarrollar el punto referido a la relación entre las variables objeto de estudio, se tomará una cita de Weisinger (1998).

Una organización laboral es un sistema orgánico dependiente de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De allí que sea importante para el éxito de una empresa, no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otros hacer lo propio.

En el contexto de la inteligencia emocional, esto significa que debemos ayudar a los demás a controlar sus emociones a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados". (Pág. 19)

Por lo antes expuesto, el tema de la inteligencia emocional, comienza a reconocerse y revalorarse plenamente en las organizaciones empresariales, sobre todo en la función supervisora, donde todos los autores coinciden que el papel fundamental es cada vez más importante y complejo, pues en el ejercicio de su función debe mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar constantemente decisiones que requiere características muy especiales para permitirle eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar su responsabilidad.

Al respecto Bittel y Newtrom (1997) mencionan las cualidades más buscadas en los supervisores, entre otras:

- a. Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- b. Habilidad para resolver problemas
- c. Autocontrol de situaciones de presión.

d. Confiabilidad.

Asimismo, para Gómez y colaboradores, (1998), un factor clave en la calidad de vida en el trabajo es el moral que incluye las relaciones interpersonales y tiene como indicador de desempeño el apoyo socio-emocional, igualdad en el trabajo, ambiente psicológico.

Agregan además, que si la calidad de vida es pobre conduce a comportamientos contraproducentes, si es satisfactoria se llegará a un clima de confianza y respecto mutuo para el individuo tratará de aumentar su contribución.

En este sentido, el supervisor, debe poseer un perfil sustentado en cualidades, condiciones y funciones inherentes a su rol, tales como habilidad para ganar respeto, consideración, simpatía, sensibilidad, entusiasmo y confianza a sí mismo, originalidad y creatividad, comprensión y tolerancia, los cuales le permiten respetar y reconocer las condiciones individuales de los supervisados.

En este mismo escenario cotidiano en las organizaciones la inteligencia representa una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y los demás, una cuestión de prestar genuina atención, con los ojos abiertos para ver, la mente abierta para aprender, el corazón abierto para sentirse mostrando así respeto por el otro.

Las características personales de los directivos pueden empeorar o mejorar los resultados de la empresa, pues tiene como responsabilidad

organizar un grupo de trabajo cohesionado e integrado, promover una atmósfera psicológica amigable y cooperativa y desarrollar sentimientos positivos. Cuando existe un estado de “satisfacción pobre” también es evidente que existe una “dirección pobre”, los supervisores son en gran medida responsables de la insatisfacción de los empleados.

Es importante destacar que los supervisores dependen de la comunicación para la emisión diaria de órdenes e instrucciones para construir un espíritu de equipo y para recibir retroalimentación. Hay muchos errores que el supervisor puede cometer sobre todo cuando se comunica con los empleados, ya que muchos pueden prevenirse siendo sensible a los sentimientos del empleado.

Igualmente, la capacidad de comunicarse con eficacia es muy importante para la inteligencia emocional, y tiene un gran valor para el trabajo. Cuando utilizamos la inteligencia emocional para comunicarnos con los demás se presta especial atención al efecto que causará la comunicación sobre los sentimientos de los demás pensamientos y comportamientos. La incapacidad para dominar emociones y comunicarse con eficacia genera una disminución de la productividad en el personal.

Por otra parte, los supervisores tienen la responsabilidad de proveer de forma permanente una comunicación confiable, oportuna y adecuada a quienes van a recibir la información. El diálogo genuino no es posible sin ser conocedor de las emociones; la presencia auténtica es vital para la inteligencia emocional,

porque exige interés genuino, atención sincera, en lugar de proceder con evasivas, manipulación o dominación.

La comunicación auténtica se detiene cuando hay temor de revelar los verdaderos sentimientos, los estudios arrojan que los líderes con alto cociente emocional no disimulan sus sentimientos, son capaces de reconocerlos; cuando hay poca confianza se provoca una comunicación bloqueada y poca capacidad para solucionar problemas, escasa cooperación y trabajo en equipo.

Por lo expuesto, se deduce que la función supervisoria está concebida para lograr el mejoramiento continuo de los canales de comunicación a fin de lograr una mejor calidad en las relaciones interpersonales.

Otros estudios aportan que el supervisor necesita desarrollar destrezas personales como manejar ciertas cosas a través de la intuición y con cierto arte que no enseñan las ciencias administrativas. Debe ser además un líder que requiere destrezas como el de entender a otros, de poder dar respuestas a las necesidades de otros y habilidades para manejar conflictos y que le permitan influir en la conducta de otros.

Asimismo, su función primordial no es una imposición sino una acción que orienta, ayuda y renueva, permitiendo a sus supervisados aplicar sus propias iniciativas, sus cualidades y potencialidades ayudándoles a través del estímulo oportuno, a capitalizar sus méritos.

El rol del supervisor puede y debe enriquecerse y fortalecerse sustantivamente con diversas acciones administrativas y psicológicas, asumir con más competencia, dedicación y vocación su papel de comunicador, motivador y capacitador en su trabajo del día a día. La inteligencia emocional significa también entre muchas otras cosas la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.

Para Chiavenato (2001), si una organización es un sistema integrado que depende de la interrelación de los individuos que la componen, el relacionarse con los demás constituye una parte esencial del trabajo y un aspecto básico de la inteligencia emocional.

En la función supervisora juega papel importante la de motivar al personal, donde el directivo es el motor principal, y esta motivación comienza por el orientar y motivar la conducta, requiere un conocimiento de aquello que induce a las personas a hacer las cosas y el sentirse motivado, aspectos que incluyen la inteligencia emocional.

Partiendo del derecho de que los supervisores son parte esencial del equipo directivo encargado de fijar los objetivos y asumir el liderazgo de cualquier institución, éstos requieren una fuerte carga actitudinal para alcanzar un comportamiento efectivo de acuerdo con las especificaciones de su cargo, las cuales están asociadas con las actividades y tareas a ejecutar dentro de su área de competencia.

El planteamiento anterior implica que los supervisores deben aportar a su trabajo una gran disposición psicológica y emocional así como desplegar numerosas aptitudes técnicas y de relaciones interpersonales, estando éstas últimas asociadas a la inteligencia emocional. Al respecto Gardner (1996, citado por Goleman en 1999) señala que la inteligencia interpersonal, constituye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás, de particular contraste con sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intuiciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil, en este caso el supervisor, leer las intuiciones y deseos de los demás, aspectos éstos indispensables para garantizar el cabal ejercicio de la función supervisora.

3. Sistemas de Variables

3.1 Variable 1

Definición Nominal: Inteligencia emocional.

Definición teórica: Aptitudes emocionalmente humanas como la conciencia de la propia persona, el autodomínio, la empatía, el arte de escuchar, resolver conflictos y cooperar. (Goleman, 1996).

Definición Operacional: Establecida por medio de las respuestas dadas por los sujetos en el cuestionario creado por la investigadora INT. EMOC. MF. 02, cuyo propósito es ofrecer una comprensión más profunda de

uno mismo y de los que los rodea, cuyas dimensiones e indicadores se presentan en el cuadro de operacionalización de la misma.

Definición de los Indicadores y Dimensiones de la Variable Inteligencia Emocional según Goleman (1999):

Auto Conocimiento: Saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar las toma de decisiones, tener una idea realista de las habilidades y una bien basada confianza en si mismo. Está relacionada con la capacidad que tiene el ser humano de reconocer sus propios sentimientos, considerada como la clave de la inteligencia emocional. La falta de habilidad para reconocerlos deja al ser humano merced de sus emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas.

Desde esta perspectiva el personal directivo que tenga la habilidad de reconocer las emociones que le asaltan estará dando un gran paso hacia el éxito de sus funciones, pues la gente que sabe lo que siente le va mejor en su trabajo porque al conocerlas puede dominarlas.

Autorregulación: Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en vez de estorbar; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrase bien de las tensiones emocionales. 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 aquellas que poseen un control emocional tienden a recuperarse rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

Las personas con control emocional saben comprender sus emociones y las de los demás y expresarlas de forma que resulten beneficiosas para sí mismo y la cultura a la que pertenece. Por eso es importante que el personal directivo controle sus emociones para así lograr mejores relaciones en la organización.

Motivación: Utilizar las preferencias más profundas para orientar y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos, para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantener un estado de búsqueda permanente. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces.

La Empatía: Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Esta permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces. Es saber lo que sienten los demás y responder a sus emociones, no necesariamente a los actos o apariencias. Hace falta una inteligencia especial para sentir y captar estas emociones. Desde éstas perspectiva se puede afirmar que los directivos que tengan la capacidad de cultivar la comprensión con los miembros de la organización que conduce, estará anclando las bases para un clima organizacional armónico.

Habilidades Sociales: Manejar bien las emociones en una relación 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. Es el arte de relacionarse, es en gran parte la habilidad de producir sentimiento en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal.

Estas habilidades tomadas en conjunto constituyen los ingredientes necesarios del encanto, el éxito social, incluso el carisma. Aquellos que son expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas fácilmente, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, dirigir organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana. Son ellos los líderes naturales, las personas que pueden expresar los sentimientos colectivos, tácticos y articularlos de tal manera que guíen al grupo hacia sus objetivos, una de las formas de lograr esto es teniendo una visión realzada del potencial humano en la organización tomando como base una visión más amplia de las actitudes y capacidades personales. Una percepción integrada, completa y sistemática de la inteligencia ayuda a modificar el concepto de gestión.

Las cinco aptitudes donde funciona la inteligencia emocional propuestas por Goleman (1999) se pueden sintetizar en dos grandes dimensiones: la aptitud personal y la aptitud social.

La Aptitud Personal: Saber con certeza que emociones se experimentan y por qué; afecta la percepción de los vínculos entre sentimientos

y pensamientos. Permite esta aptitud reconocer que efecto tiene esas sensaciones sobre el propio desempeño.

La Aptitud Social: Se corresponde con las pistas emocionales y el saber escuchar, con ella se demuestra sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de los otros, se brinda ayuda sustentada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

3.2 Variable 2

Definición Nominal: Función Supervisora.

Definición Conceptual: Proceso mediante el cual los supervisores planean, organizan, integran, dirigen, toman decisiones, evalúan, capacitan y controlan el trabajo del personal bajo sus responsabilidades en una determinada organización (Bittel y Newstrom, 1997).

Definición Operacional: Establecida a través de las respuestas dadas por los sujetos en el cuestionario Fun Sup-Mf-02, desarrollado por la investigadora, para tal fin, cuyo propósito es identificar en qué medida las personas a las cuales va dirigido el cuestionario reconocen los principios básicos de la función supervisora, discriminados por dimensiones e indicadores.

Definición de los Indicadores y Dimensiones de la Variable Función Supervisoria según Bittel y Newstrom (1997):

Conciencia del rol: Capacidad de reconocer el estatus y funciones que se derivan de su condición de supervisor.

Ubicación: Capacidad de manejar el contexto laboral donde ejerce las funciones de supervisor con racionalidad.

Planificación: Procesos de establecimiento de rutas y estructuración del mapa de carrera para todas las acciones del supervisor.

Control: Proceso mediante el cual el supervisor se asegura el cumplimiento de la programación, mediante comparación de estándares y la corrección de desviaciones.

Toma de decisiones: Es una parte inseparable del proceso de solución de problemas, y está referida al análisis crítico y la selección de cursos de acción nuevos con base en su probabilidad de éxito o fracaso para la consecución de los objetivos fijados.

Organización: Proceso de disponer los puestos y los grupos de trabajo en un departamento de manera que los empleados realice sus labores de la manera más efectiva.

Integración del Personal: Proceso que permite asegurar el número correcto, así como el tipo, de trabajadores, en los puestos indicados y en el momento adecuado.

Evaluación del Desempeño: Proceso mediante el cual se califica en forma sistemática los rasgos necesarios con el puesto de un individuo y su comportamiento en tanto ellos afecten su desempeño.

Capacitación y Desarrollo: Planificación y ejecución de actividades de aprendizaje destinadas a incrementar los conocimientos, habilidades, destrezas de un trabajador.

Dirección: Momento en el que el supervisor pone en acción todos los recursos del departamento, por medio de la comunicación, motivación y liderazgo.

Estas características se pueden sintetizar en dos grandes dimensiones:

Disposiciones: Actitud del supervisor que determina su comportamiento efectivo de acuerdo en las especificaciones de su cargo.

Funciones: Conjunto de actividades y tareas que el supervisor debe desarrollar dentro de una competencia.

4. Operacionalización de las Variables

En el cuadro 1, presentado a continuación se especifica la conformación de las variables de estudio, discriminadas en sus respectivas dimensiones e indicadores.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Inteligencia Emocional	Aptitud Personal	Autoconocimiento
		Autorregulación

		Motivación
	Aptitud Social	Empatía
		Habilidades Sociales
Función Supervisora	Disposición	Conciencia del Rol
		Ubicación
	Funciones	Planificación
		Control
		Toma de Decisiones
		Organización
		Integración
		Evaluación
		Capacitación y Desarrollo
		Dirección

Fuente: Fernández (2002)