

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

POTENCIACIÓN DEL PROCESO SUPPLY CHAIN

Grey Fienco Valenica / Jerry Itúrburo Salazar



Serie Tesis Posgrado

# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

POTENCIACIÓN DEL PROCESO SUPPLY CHAIN



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN  
EL ÉXITO EMPRESARIAL

POTENCIACIÓN DEL PROCESO SUPPLY CHAIN

*Grey Fienco Valenica y Jerry Itúrburo Salazar*

*Unidad de posgrado*

*Maestría en Administración de Empresas*



2012

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
La inteligencia emocional en el éxito empresarial

Grey Fienco Valenica y Jerry Itúrburo Salazar

Tomo 13           ©Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Cuenca-Ecuador  
Casilla: 2074  
P.B.X. (+593 7) 2050000  
Fax: (+593 7) 4 088958  
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec  
www.ups.edu.ec

Maestría en Administración de Empresas  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
Casilla: 2074  
P.B.X. (+593 7) 2050000  
Cuenca-Ecuador

Diagramación: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Gráfico de  
Portada: Adriana Zambrano

ISBN UPS: 978-9978-10-120-9

Impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Impreso en Quito Ecuador, Septiembre de 2012

*“Un empleado valorado es un empleado feliz, por lo tanto desarrollará  
todo su potencial”*

*La autora*



# INDICE

Índice .....	7
Índice de figuras .....	9
Índice de cuadros .....	10
Índice de gráficos .....	11
Siglas empleadas .....	12
Introducción .....	13

## CAPÍTULO I

1. Inteligencia emocional en la administración empresarial.....	17
1.1 Fundamentación de la administración empresarial innovadora ....	18
1.2 Generalidades de la inteligencia y las emociones.....	21
1.2.1 La inteligencia .....	21
1.2.2 Las emociones.....	25
1.3 La inteligencia emocional (IE) .....	29
1.3.1 Evolución, teóricos y teorías .....	30
1.3.2 Componentes de la inteligencia emocional (IE) .....	32
1.4 La Inteligencia emocional en el trabajo.....	34
1.5 La Inteligencia emocional en la administración empresarial innovadora .....	39
1.5.1 Aplicaciones de la inteligencia emocional en el área de Supply Chain.....	40

## CAPÍTULO II

2. Gerencia de Supply Chain.....	43
2.1 Gestión de la gerencia de Supply Chain .....	44
2.1.1 Planificación.....	45
2.1.2 Producción.....	47
2.1.3 Compras .....	51
2.1.4 Logística.....	53
2.2 Interrelación con otros departamentos .....	55

2.3 Identificación y definición de Indicadores de gestión de operaciones.....	57
--	----

### **CAPÍTULO III**

3. Comportamiento organizacional, influencia en la consecución de la metas.....	61
3.1 Factores que afectan el comportamiento organizacional.....	63
3.2.1. Liderazgo en la gestión de supply chain.....	66
3.3 Pnl como teoría que contribuye al comportamiento organizacional.....	68

### **CAPÍTULO IV**

4. Estudio de campo e influencia de la inteligencia emocional .....	71
4.1 Diseño de plan para diagnosticar ie.....	71
4.2 Estado inicial de la problemática .....	73
4.2.1 Aplicación de la técnica grupo focal.....	73
4.2.2 Resultados de la aplicación del test de ie .....	79
4.3 Diseño del plan de acción inicial como guía para desarrollar de las competencias ie .....	83
4.3.1 Sistematización de los resultados del Plan de acción .....	87
4.4 Análisis de los resultados del test, en la etapa final.....	95
4.5 Hallazgos encontrados: indicadores de inteligencia emocional.....	101

### **CAPÍTULO V**

5. Diseño de estudio de casos.....	109
5.1 Estudio de casos .....	109
5.2 Diseño de los casos de estudio como resultado del impacto de la ie.....	111
5.3 Casos diseñados.....	113

Conclusiones .....	135
Recomendaciones .....	137
Bibliografía .....	139
Anexos .....	143

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁG.</b>
Figura 1: inteligencia y emociones .....	21
Figura 2: coeficiente intelectual .....	22
Figura 3: anatomía de las emociones .....	28
Figura 4: iceberg del comportamiento organizacional.....	63

# ÍNDICE DE CUADROS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁG.</b>
Cuadro 1: manejo de las emociones.....	26
Cuadro 2: componentes de la inteligencia emocional.....	36
Cuadro 3: comparación entre el inventario y el marco de referencias de la ie.....	37
Cuadro 4: cálculo de indicadores en supply chain .....	57
Cuadro 5: competencias del liderazgo.....	66
Cuadro 6: ideal del líder. ....	67
Cuadro 7: plan de evaluación diagnóstica.....	72
Cuadro 8: plan de acción - desarrollo ie .....	84
Cuadro 9: resultados - implementación del plan .....	88
Cuadro 10: impacto gestión ie, antes y después .....	93

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁG.</b>
Gráfico 1: de aptitudes autoreguladoras.....	79
Gráfico 2: aptitudes autoconcientes .....	80
Gráfico 3: aptitudes empáticas.....	81
Gráfico 4: aptitudes motivado ras.....	82
Gráfico 5: habilidades sociales .....	83
Gráfico 6: prevalencia aptitudes autoreguladoras.....	95
Gráfico 7: prevalencia autoconciencia.....	97
Gráfico 8: prevalencia motivación .....	98
Gráfico 9: prevalencia empatía.....	99
Gráfico 10: prevalencia habilidades sociales .....	100

## SIGLAS EMPLEADAS

CD	Centros de distribución.
CI	Coficiente Intelectual.
CIF	Cost, insurance and freight (coste, seguro y flete).
FIFO	First In, First Out (primero en entrar, primero en salir).
FOB	Free on board (libre a bordo).
IE	Inteligencia Emocional.
MP	Materia prima.
MRP	Plan requisición de materiales.
OTIF	On time in full (entrega a tiempo y entrega completa).
PI	Política de inventario.
PNL	Programación Neurolingüística.
PT	Producto terminado.
RH	Recurso humano.
SKU	Stock-keeping unit.
WMS	Warehouse Management System (Sistema de Gestión de Almacén o SGA).
BSC	Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral).

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, analiza los resultados de la aplicación de estrategias de la *inteligencia emocional* en el área de la *cadena de abastecimiento* de una empresa y su impacto en el *comportamiento organizacional*. Su propósito es aportar a la comunidad, al diseñar casos de estudio y plantear indicadores cualitativos que sirvan como situaciones de reflexión a jefes y gerentes que enfrentan situaciones complejas similares con sus equipos de trabajo, de tal forma que puedan contar con alternativas para mejorar su gestión, cimentados en referentes de un desempeño *inteligente emocional*.

Previamente se reflexiona acerca de situaciones del mundo empresarial: ¿Qué interfiere en la consecución de objetivos, en el cumplimiento de las metas? ¿Por qué sobrevienen crisis? ¿Por qué quiebran ciertas empresas? ¿Qué obstaculiza la fluidez del trabajo entre los diversos departamentos y el desempeño de sus trabajadores?

Una mala dirección, comunicación deficiente, perspectiva desenfocada, malas decisiones, personal desmotivado, son respuestas *a priori*, emitidas por jefes y gerentes que encuentran en tales situaciones.

Asesores e investigadores del mundo de las finanzas, plantean soluciones, por citar ejemplos destacados están, *Peter Drucker*<sup>1</sup>, reconocido como el padre de la “*Administración Gerencial*”, uno de los líderes más proceases del mundo empresarial, escribe acerca de la privatización, emprendimiento, sociedad del conocimiento, dirección por objetivos; *Robert Kiyosaki*, uno de los autores de *Padre Rico Padre Pobre, Cuadrante del flujo del dinero*, entre otras obras, el cual expone los principios de la

---

1 Sus obras más difundidas: *Los desafíos de un mundo sin fronteras; Gestión del conocimiento; Arco iris diferentes, El ejecutivo eficaz en acción.*

administración del dinero para lograr la independencia financiera; *Michael Hammer* y *James Champy* con su “teoría de la reingeniería”, planeta detectar procesos ineficientes, tomar acciones correctivas en aras de un cambio radical para agregar y generar valor a la compañía.

Del marco empresarial planteado por grandes representantes, se interactúa con la temática investigada, definiendo a la *Cadena de Abastecimiento* (en inglés, *Supply Chain*) como aquel proceso intrínseco a las organizaciones que abarca desde la planificación de la producción, hasta entregar el producto al consumidor final. A lo largo de este proceso se analizará la producción con todas sus bondades y complejidades, así como se verificará la calidad de materias primas y productos terminados para luego asegurar su almacenamiento en condiciones físicas adecuadas y garantizar la correcta rotación del mismo, por último certificar el despacho adecuado OTIF.

Por ser una cadena compleja, requiere de seres humanos que marchen al compás de un director de orquesta, tipo sinfónica, para que esa labor sea música para oídos selectos, emitiendo resultados que lleven al cumplimiento de las metas y los objetivos de la organización; mas, en muchas ocasiones, es un desacompasado grupo que se aturde en acciones que nadie desea presenciar y de donde los partícipes quieran irse.

Es menester de los investigadores, tratar de encontrar alternativas de respuestas valederas que planteen propuestas de solución, fundamentados en “la Inteligencia Emocional, en el trabajo” –en especial con los aportes de Goleman–, principalmente atribuyéndole competencias que pueden mejorar el clima laboral, e impulsen el desarrollo personal. De las propias palabras de uno de los autores (JI): “la parte más difícil de manejar el proceso de Supply Chain, es el recurso humano”, pues la satisfacción del cliente interno asegura el cumplimiento de la asignación laboral.

Las situaciones descritas a continuación, la experimentan personas de un sitio y tiempo específico, pero bien pueden ilustrar vivencias que se repiten en lugares diferentes:

Cuantas veces un empleado ha tenido que negar su opinión, sus sentimientos, su mal estar, ante la “omnipotencia” de un superior por

temor a perder su empleo u otras razones relacionadas con su personalidad, su carácter su temperamento, sintiéndose ofendido, resentido, desmotivado y con ganas de no regresar a su lugar de trabajo, que en la mayoría de las veces es el lugar donde permanece más horas que las pasadas en su hogar, con su familia.

Cuantas ocasiones un directivo luego de haber propinado una serie de desatinos verbales e inclusive gestuales a sus subalternos, siente remordimientos por su comportamiento inadecuado y quisiera pedir disculpas, pero la falta de valor, el orgullo, el temor a perder su autoridad, impide corregir la conducta desacertada.

Lo expresado ilustra una de tantas situaciones críticas del comportamiento humano que causa malestar en un equipo de trabajo, resquebrajando las relaciones laborales y personales lo cual va minando un clima laboral idóneo.

Así, las razones para realizar un trabajo ineficiente pueden variar, por citar más ejemplos: cargas de trabajo excesiva o mal distribuidas, estar desenfocado de la filosofía y objetivos de la empresa, trabajar si medir los resultados de la gestión, mal direccionamiento, liderazgo defectivo que influye en la cadena de mando, desconocimiento de cómo realizar la tarea asignada por falta de capacitación, entre otros, obstaculizan directa o indirectamente el cumplimiento de las metas propuestas y, por lo tanto, la producción.

Quizá en otras épocas se hubiera dicho, las cosas son así y así deben continuar, en nuestros días, gracias a innovadores como Daniel Goleman, se plantea alternativas a los casos planteados, aplicando actitudes y competencias de la *Inteligencia Emocional* o *Cociente Emocional*, para tratar de entender por qué existe desmotivación, apatía, descuido, y conductas afines, enseñando cómo auto-superarse y aprender a manejarse al aplicar autoconciencia, auto-regulación, empatía, motivación, felicidad y habilidades sociales afines.

En consecuencia el **problema de investigación** que se pretende resolver a través del proceso investigativo se **formula** así:

¿Qué estrategias de *Inteligencia Emocional*, impactan el *Comportamiento Organizacional*, propendiendo a superar las deficiencias de la gerencia de *Supply Chain*? análisis del impacto y diseño de *Casos de Estudio*, desarrollados de octubre 2010 a mayo 2011.

Con este trabajo se ofrece datos teóricos planteados por expertos y los resultados de sus estudios aplicados al mundo de las empresas modernas, innovadoras y visionarias, afincadas en el nuevo *orden económico*<sup>2</sup> emergen para con su ejemplo guiar a las organizaciones en expansión.

Para resumir el trabajo, la primera fase de la investigación, consiste en describir aspectos teóricos de las habilidades y competencias de la *Inteligencia Emocional*, que permitan mejorar los procesos aplicados por administradores de hoy, ubicados en mandos medios y puestos estratégicos y que quieran impulsar el desarrollo de sus colaboradores.

La descripción en lo referente al área de *Supply Chain*, departamentos que lo componen, así como las diferentes funciones que se realizan en cada espacio, profundizando en aquellas áreas que normalmente no se visibiliza su gestión pero que es de suma importancia para el desarrollo de la organización, es lo concerniente al segundo capítulo.

Para finalizar en los últimos capítulos, se describe la situación de partida, la planeación y los resultados de la aplicación del proceso que permite demostrar la influencia de la gestión inteligente emocional extraída del estudio de campo, llevado a cabo en al área de abastecimiento a los grupos de estudio, sus resultados, adicionando los preceptos que determinan el alto desempeño de profesionales exitosos como fuente modeladora. Asimismo, el diseño de planes de acción para intervenir en base de la IE y PNL en el manejo el comportamiento humano, pues una empresa sin su recurso humano no puede funcionar. Entonces es cuando el valor económico se sustenta en el emocional, imbricándose y constituyendo un todo para el cumplimiento de objetivos comunes y en sí el éxito, el liderazgo y la idónea administración.

---

2 Acuerdos de negociación entre países, convenios, compromisos, libre comercio,...

# CAPITULO I

## INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

*Llévese mi gente pero déjeme mis fábricas  
y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas.  
Llévese mis fábricas pero déjeme mi gente  
y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor.*

Andrew Carnegie

El presente capítulo, se centra en definir qué se entiende por inteligencia emocional, su origen y la propuesta, nacida en la psicología, cuya aplicación ha servido para el manejo de los grupos humanos. Gracias a esta trasdisciplinariedad, los presupuestos logrados en este campo sirven para trabajar en las empresas innovadoras, cuyo fin se expande a lo antropológico, pues, en cualquier empresa y por ende en su administración, entran en juego relaciones humanas y comunicativas, donde las emociones se potencian. Si este aspecto es dejado de lado, el todo no funcionará hacia la consecución del éxito. Por lo tanto, tanto un líder como el dueño de una empresa al manejarse con un talento humano, no debe obviar el uso de las inteligencias humanas. Es ahí, cuando se relaciona inteligencia emocional e administración innovadora, con más especificidad en el sector del *Supply Chain*.

Para una mejor apreciación, se partirá de una de las definiciones más conocidas de la administración empresarial; esta es atribuirle la planificación, dirección y control de los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales y tecnológicos, entre otros), con el fin de obtener el máximo beneficio que puede ser económico o social. Desde esta perspectiva el desempeño de funciones administrativas se asientan en la *planeación, organización, dirección y control*, que junto a sus “cua-

tro condiciones-creación, fabricación, venta y entrega” (Bernal y Sierra, 2008: 18), demandan ser desarrolladas con eficacia y eficiencia para obtener logros; lo cual exige competencias humanas particulares que tornen próspera y competitiva la institución donde se desarrolla los servicios.

Desde Taylor y Fayol con sus propuestas iniciales de administración y gerencia hasta la administración actual considerada como un área del conocimiento interdisciplinar relacionadas ciencias como Psicología, Sociología, Antropología, Cibernética, siempre el punto focal ha sido la dirección y la administración de los recursos de la empresa para encontrar, diseñar e implementar estrategias que la fortalezcan y principalmente potenciar a los colaboradores.

En esta línea el dictamen de Richard Brisebois: “ser administrador es ser servidor. Y un administrador que no sirve al trabajador no sirve ni a la empresa ni a sus dueños” (citado en Bernal y Sierra, 2008: 19) corrobora el presente estudio, tornándolo en un espacio de reflexión que inspirado en la Inteligencia Emocional, aplicado al área de *Supply Chain*, de sea comprobar su impacto en el Comportamiento Organizacional.

### 1.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INNOVADORA

Previo a la abordaje del tema propiamente dicho, administración empresarial innovadora, es oportuno recordar brevemente el origen de la administración empresarial como el “campo de conocimiento humano” (Bernal y Sierra, 2008: 19), surgido a inicios del siglo XX, cuando Taylor, la denominó como la “organización racional del trabajo”. A su vez, Fayol plantea el otro componente: la gerencia, formulada en “definición de funciones administrativas [y] división del trabajo por áreas funcionales” hasta la administración actual situada en un cambiante siglo XXI, cuando la “sociedad del conocimiento” marca las pautas del nuevo “orden económico” –término acuñado por Drucker–.

En este escenario, el factor clave hasta ahora, sigue siendo el humano, dirigido por un administrador que deberá diseñar estrategias,

destacar los talentos, empoderar a la gente para que se desarrolle, en suma para potenciar las capacidades de las personas a su cargo.

La persona mencionada deberá responder a una administración innovadora, porque en la vorágine del auge de las empresas, se dimensionan constantemente cambios para tornar eficiente los procesos empresariales, pues para mantenerse, hay que romper tabúes, paradigmas, estereotipos y atreverse a navegar en las aguas de la evolución constante.

Así la administración innovadora considera los constantes cambios gestados, Aguilera García (2001) en su texto *Retos Epistemológicos de la Administración* explicita los postulados para el siglo XXI, los mismos que deberán ser revisados constantemente para prepararse para responder oportuna, técnica y profesionalmente:

- La irrupción de la ciencia como actividad empresarial.
- La comprensión de la actividad empresarial como sistema de redes emergentes.
- La presencia en la actividad empresarial de los más notables adelantos de las ciencias y las tecnologías.
- El nuevo papel del conocimiento en el desempeño empresarial.
- La globalización de las interacciones de la empresa con su entorno.
- La irrupción de la multidisciplinariedad como condición de ejercicio administrativo.
- El rol de las TIC en el ejercicio de administración y en la actividad empresarial toda.
- La exigencia de construcción de “infraestructuras de información”.
- El necesario fortalecimiento, en esas condiciones, de los valores y patrones propios.

- Estos retos exigen de una administración altamente capacitada, y ello parte de una sólida base epistemológica en el ejercicio de la administración empresarial.
- El nuevo siglo es un siglo luminoso; hemos de vivirlo a la altura de sus retos, y con la responsabilidad de hacer de él, el escenario del florecer económico, político, cultural y social definitivo de todas las naciones.

El prepararse para asumir los mencionados *Retos Epistemológicos*, representa una necesidad imperante en el competitivo sector de los negocios, justamente es aquí cuando surgen las empresas visionarias; definiéndolas como aquellas de objetivos claros y bien definidos pero a su vez son flexibles a los cambios. Sus valores, su misión, su visión son los ejes transversales guías del accionar de sus colaboradores. Esto se puede lograr con la guía de un líder comprometido, poseedor de una visión de futuro; así desarrollará a las personas, empoderándolas en sus procesos: tomar decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados, buscar la automotivación en pro de la eficiencia. Si se entrega herramientas de capacitación, se contará con el conocimiento para realizar el trabajo y cumplir con los objetivos propuestos.

Para suplir los puestos de liderazgo, las empresas seleccionan para los cargos gerenciales, de jefaturas, etc., a personas con los mejores currículos. Por ello, son los cuales tienen la mejor remuneración. Pero, ¿el perfil de los jefes o gerentes se considera de forma integral?

En un sondeo de opinión aplicado a diez jefes de Recursos Humanos<sup>3</sup>, el 70% respondió que se da mayor peso al aspecto técnico-profesional; es decir, los aspectos emocionales no se validan equitativamente. Por ello, se buscarán respuestas en textos publicados y en quienes colaboraron con la investigación, para saber cuáles son las competencias

---

3 Sondeo de opinión, aplicado por los investigadores, cuya preguntas generadoras fueron: ¿Cuáles son los aspectos que mayor peso tienen al momento de seleccionar al personal, su grado de coeficiente intelectual o su grado de coeficiente emocional? ¿Qué tiene mayor puntuación los aspectos técnico-profesionales o los personales del candidato? ¿Explique el porqué?

de inteligencia emocional poseídas o desarrolladas por las personas que pretendan dichos cargos.

## 1.2. GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA Y LAS EMOCIONES



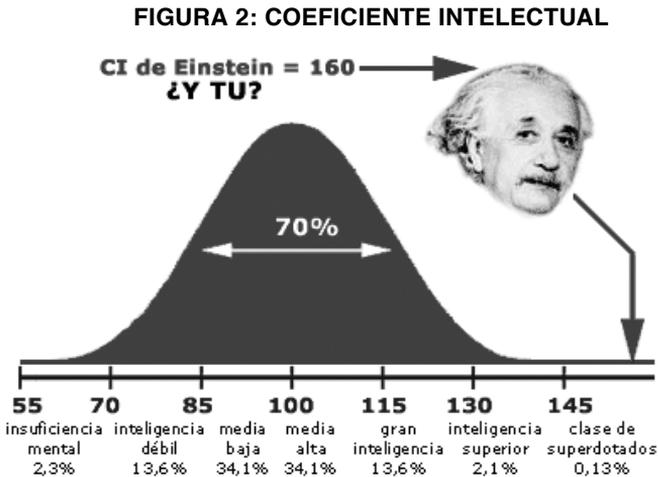
FUENTE: "Aptitudes Mentales", consultado el 04/2009, <http://carlosymanu.blogia.com/temas/tema-9-inteligencia.php>

¿Qué es ser inteligente? ¿Qué factores determinan la inteligencia en un ser humano? ¿Hasta qué punto la inteligencia direcciona la vida de un ser humano? En cuanto a otro tema ¿Qué son las emociones? ¿Qué papel juegan las emociones en el desarrollo personal? ¿Qué rol desempeñan las emociones en la interacción laboral? Son algunos aspectos por abordar seguidamente.

### 1.2.1. LA INTELIGENCIA

La inteligencia es según Gardner (en Jiménez, 2006) "la capacidad de relacionar conocimientos que se posee para resolver una determinada situación"; su etimología proviene del *latin intellegere*, compuesta de *intus* (entre) y *legere* (escoger). En consecuencia, se considera como la capacidad que tiene el ser humano para resolver problemas en base a sus conocimientos, agregando componentes de la vida moderna en forma creativa, en menos tiempo y utilizando la menor cantidad de recursos.

Como se dijo (Cfr. Supra) la inteligencia, FIGURA 2: COEFICIENTE INTELECTUAL (medida a través del test de *Binet-Stanford*), asigna valores numéricos así: setenta (70) corresponde a una inteligencia límite, cien (100) inteligencia promedio y ciento veinte (120) inteligencia superior; lo que supedita todo al desarrollo verbal lingüístico y lógico matemático. Así, quienes tienen estas áreas desarrolladas son consideradas como personas “inteligentes”.



FUENTE: ImagenShack, <http://imageshack.us/photos/Starcraft/151/courbebell.gif/sr=1>

Gardner (en Miranda, s/f), el índice de inteligencia promedio: “ha subido en 15 puntos en los últimos 50 años”. Sus datos se justifican en estudios de “factores genéticos. [Pues] algunos investigadores argumentan que se debe a una mejor nutrición o a una mejor influencia del ambiente escolar, concluye que esta impresionante mejora se debe a la mayor asistencia al colegio y a la familiarización de los niños con las tareas que allí se solicitan”.

La inteligencia humana se desarrolla gracias a factores internos y externos. Los factores internos corresponden a lo genético y determinan el coeficiente intelectual; estos prueban que los padres heredan genéticamente su nivel de inteligencia a los hijos. Entre los

factores externos están la educación, las oportunidades en un medio ambiente potenciador, los estímulos de los medios de comunicación, entre otros.

La teoría de Gardner, mejorada con el aporte de otros investigadores, revoluciona los postulados precedentes, exponiendo que el ser humano, no solo posee una inteligencia sino posee “Inteligencias Múltiples”; es decir, varios tipos de esta. El autor propone nueve tipos de inteligencia: musical, corporal-cinestésica, lingüística, lógico-matemática, espacial, interpersonal, intrapersonal, naturalista y emocional:

- **Inteligencia Verbal-Lingüística:** consiste en la facilidad que tienen las personas para expresarse tanto de forma oral como escrita; utilizan ambos hemisferios cerebrales y es característica de los escritores, oradores. Un ejemplo pertinente es la figura de José María Velasco Ibarra, quien por su elocuencia y persuasión logró ser elegido presidente de los ecuatorianos por cinco ocasiones.
- **Inteligencia Lógica-Matemática:** se aprecia en la facilidad para resolver problemas numéricos y lógicos. Utiliza predominantemente el hemisferio izquierdo del cerebro. Se destacan personas dedicadas a las ciencias exactas. Como ejemplos tenemos a Isaac Newton, Albert Einstein.
- **Inteligencia Musical:** corresponde a la destreza al entender el lenguaje musical y la lectura de pentagramas. Dentro de este grupo están los concertistas y bailarines. Este tipo de inteligencia requiere de estímulos para alcanzar su potencial. En nuestro medio, está Julio Jaramillo, conocido como el Ruiseñor de América, el cual sin estudios musicales desarrolló su talento musical gracias a su buen oído.

- **Inteligencia Espacial:** es atribuida a quienes tienen facilidad en la representación de modelos tridimensionales mentalmente. Entre los poseedores están los arquitectos, ingenieros, escultores, marinos, decoradores; en este grupo también están los aviadores que se ubican en vastos espacios. Un representante digno es Gonzalo Endara Crow, quien aprovechó el espacio en sus obras, al pintar vida irreal y colorida de un realismo mágico.
- **Inteligencia Corporal o cenestésica:** relacionada con la aptitud para mover el cuerpo con soltura y flexibilidad; de igual modo quienes tienen motricidad fina. En este grupo están los bailarines, deportistas e inclusive cirujanos que manipulan instrumentos de precisión.
- **Inteligencia Intrapersonal:** es la capacidad de conocerse y poseer una imagen precisa de sí mismo, favorece la comprensión de las propias necesidades, cualidades, sentimientos y defectos en forma asertiva; se dice que Mahatma Gandhi la poseía pues, gracias a su dominio propio, aplicó la resistencia no violenta, liberando al pueblo hindú del dominio británico. Otro ejemplo, es Don Bosco, quien demostró tal dominio de sí mismo que desde niño supo para quienes dedicaría su vida y cómo llegaría a cumplir su misión.
- **Inteligencia Naturalista:** atribuida a ecologistas que aman el medio ambiente y lo protegen. Iván Vallejo, el montañista ecuatoriano que llegó a dominar el Everest, se incluye en este grupo. También está San Francisco de Asís, ya que según sus biógrafos, podía comunicarse con los animales.
- **Inteligencia Interpersonal:** es la facilidad que se tiene de comprender a los demás aplicando la empatía; está basada en la capacidad de manejar relaciones humanas, al reconocer motivaciones, emociones y sentimientos del otro; la poseen políticos, profesores, líderes, psicólogos. Un ejemplo está en Sigmund Freud, padre del psicoanálisis. Elevada a un plano primordial en

el mundo de hoy por ser un requisito indispensable de jefes y gerentes para liderar equipos de trabajo y el logro de objetivos.

- **Inteligencia Emocional:** es atribuida a la capacidad humana de comprender las emociones propias –tema objeto de este estudio– y las de los demás. En su primera publicación, Goleman afirma: “la Inteligencia Emocionales [es el desarrollo de] la conciencia de uno mismo, el reconocimiento de la emoción mientras ocurre” a la vez que invita a valorar su trascendencia en la vida de una persona, pues “la incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de ellos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos guían mejor su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a sus decisiones personales, desde casarse hasta qué trabajo aceptar”.

### 1.2.2. LAS EMOCIONES

La Emoción es el “estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endócrinos) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refieren a estados internos como el deseo o la necesidad que dirige al organismo. Las categorías básicas de las emociones son: miedo, sorpresa, aversión, ira, tristeza y alegría” (Psicoactiva, Diccionario de psicología).

De acuerdo con la teoría de James-Lange, sobre las emociones, al percibir “un estímulo, se produce una respuesta o cambio corporal que a su vez provoca la emoción; en cambio, según la teoría Cannon-Bard, tras la percepción de un estímulo sobrevienen simultáneamente la emoción y la respuesta corporal” (Enciclopedia del psicología Océano, 2000: 163).

Las emociones básicas son: placer, temor, rabia, dolor, alegría, emoción. A continuación, se incluye una síntesis de las emociones en el CUADRO 1; además se explica cómo debería manejárselas:

CUADRO 1: MANEJO DE LAS EMOCIONES

EMOCIÓN	EXPRESIÓN FISIOLÓGICA	MANEJO IMPROPIO	¡MANEJO PROPICIO
<p><b>PLACER:</b></p> <p>Indica que la situación es relajante y segura invitando al disfrute.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera endorfinas.</li> <li>• Incrementa la inmunidad.</li> <li>• Disminuye el dolor.</li> <li>• Repara la energía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el hedonismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia del placer.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Estar en el aquí y en el ahora.</li> </ul>
<p><b>MIEDO</b></p> <p>Emoción de supervivencia, avisa los peligros que amenazan la existencia e integridad física.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudor de las manos.</li> <li>• La adrenalina concentra los vasos sanguíneos.</li> <li>• Palidez.</li> <li>• Los intestinos y la vejiga se descargan.</li> <li>• La persona se vuelve ligera para que emprenda la huida.</li> <li>• Temblor.</li> <li>• Parálisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmovilizarse por el miedo experimentado.</li> <li>• Drucker lo llama “parálisis por análisis”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir la responsabilidad del temor sin culpar a otros.</li> <li>• Reconocer cuando el miedo es real.</li> <li>• Si es real, buscar la manera de preservar la existencia.</li> <li>• Enfrentar la situación, si el miedo es imaginario.</li> </ul>
<p><b>RABIA</b></p> <p>Surge cuando los principios considerados importantes en la vida son violados por alguien o por la misma persona; también es causada por eventos externos o internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adrenalina acelera el ritmo cardíaco.</li> <li>• Los vasos sanguíneos se dilatan y la persona se pone roja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar disfrazar la rabia con dolor o temor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar la rabia pudiendo ser a través del ejercicio físico.</li> <li>• Asumir el momento como algo pasajero.</li> <li>• Desligarse del problema si no hay solución.</li> </ul>

EMOCIÓN	EXPRESIÓN FISIOLÓGICA	MANEJO IMPROPIO	¿MANEJO PROPIO
<b>DOLOR</b> Es causado por varios factores: problemas físicos, enfermedades crónicas, muerte o pérdida de un ser querido, estar sin trabajo, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce elevado nivel de estrés.</li> <li>• El llanto libera las toxinas del estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahogar el dolor en vicios como el alcohol.</li> <li>• Evitar confundirlo con la rabia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llorar.</li> <li>• Encontrar una alternativa: escribir o pintar.</li> <li>• Buscar apoyo.</li> <li>• Manejarlo adecuado para evitar enfermarse.</li> </ul>
<b>ALEGRÍA</b> Provoca sensación de bienestar y felicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmo.</li> <li>• Libera endorfinas incrementando la inmunidad.</li> <li>• Retarda la vejez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por ser feliz.</li> <li>• Atraer pensamientos catastróficos como consecuencia del reír</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar buscando el lado positivo a los eventos.</li> <li>• Buscar la alegría.</li> <li>• Asumir la alegría como estado de vida.</li> </ul>

**FUENTE:** Autores, basados en apuntes de clases de la materia psicología evolutiva de la Carrera de Psicopedagogía en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

“En el cerebro están concentradas todas las funciones cognitivas, todas las emociones, todos los aprendizajes, toda bondad y maldad,...” (Enciclopedia de la Psicología, 2000: 51), por este motivo se dice que el cerebro rige la vida del ser humano. Físicamente el cerebro pesa entre 1.300 a 1.400 gramos, está protegido por la bóveda craneana, dividida en la parte frontal (frente), parietal (partes superior, lateral izquierdo y derecho), temporal (detrás de los oídos, a los costados) y occipital (cerebelo, amígdala cerebral).

La neurología señala que el área cerebral responsable de las emociones es el sistema límbico. En la *FIGURA3: ANATOMÍA DE LAS EMOCIONES*, se observa el centro emocional:

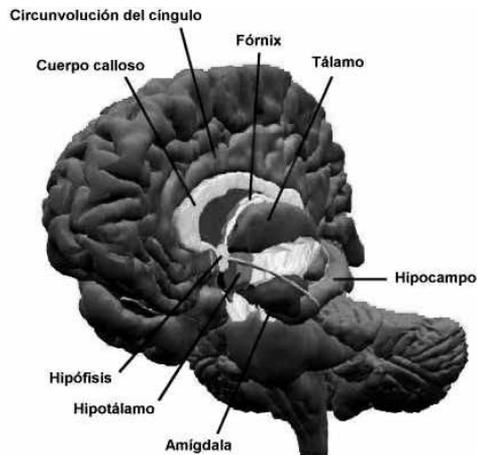
El sistema límbico es un sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Está relacionado con la memoria, atención, instintos sexuales, emociones

(por ejemplo placer, miedo, agresión), personalidad y la conducta. Está formado por partes del tálamo, hipotálamo, hipocampo, amígdala cerebral, cuerpo calloso, séptum (*sic*) y mesencéfalo (Sergiomg, 2010).

En el sistema límbico, se desarrollan interconexiones entre circuitos nerviosos y los responsables de:

“La *inteligencia emocional* incluye manifestaciones conductuales de los circuitos neurológicos (dorsolateral, ventromedial, orbitofrontal del córtex prefrontal) que unen las áreas límbica de la emoción” concentradas en la amígdala, el hipocampo y sus extensas conexiones a través del cerebro, con áreas del córtex prefrontal. Este sistema de circuitos es esencial para el desarrollo de habilidades en cada uno de los cuatro campos principales de la inteligencia emocional. Las lesiones en esas áreas producen déficit en las principales aptitudes de IE: conciencia de uno mismo, autoregulación (incluyendo motivación) en habilidades de la conciencia social, como empatía, y en la gestión de relaciones (Davidson, Jackson y Kalin en Goleman, 2000: 66-67).

### FIGURA 3: ANATOMÍA DE LAS EMOCIONES



FUENTE: MEDINA, César, “Inteligencia Emocional”, consultado el 04-2009, en <http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>

Estudios de Goleman demuestran que las personas que presentan daños en estas áreas del cerebro se descontextualizan e, inclusive, pueden llegar a perder las sensaciones y emociones, pues el centro que canaliza estas se deteriora y produce señales inadecuadas; lo cual influye en las reacciones ante algunos sucesos de la vida.

Las lesiones pueden darse por eventos físicos como accidentes, caídas, tumores o por situaciones psicológicas, producidas por eventos impactantes como la muerte de un ser querido o la pérdida de un familiar.

Para cuidar físicamente el cerebro es recomendable ingerir proteínas, beber agua, consumir alimentos ricos en nutrientes, ingerir frutas, verduras; alimentos como nueces, habas, semillas de girasol, potencian las conexiones neuronales, favoreciendo la sinapsis. Asimismo, la realización de ejercicios físicos mentales fomenta el desarrollo de la inteligencia.

### 1.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

Como ya se explicó anteriormente, la *Inteligencia Emocional* es la “capacidad de reconocer los sentimientos propios, los sentimientos de los demás, motivarse y manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los demás y con sí mismos. Término que engloba habilidades muy distintas-aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual” (Codina J., 2006). Así Goleman (1995), logró aprovechar y mejorar las propuestas existentes; aportó la nueva concepción para el desarrollo personal y manejo de aquel que dirige sus emociones puede:

... motivarse y persistir frente a decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas (...) y mientras hay quienes afirman que el CI no se puede cambiar demasiado mediante la experiencia ni la educación, (...) las aptitudes emocionales fundamentales pueden en efecto ser aprendidas y mejoradas...

Según este autor un enriquecimiento en este aspecto procura un manejo integral de la persona, lo que fomenta la buena administración y control de problemas. Una persona que domina sus emociones se interrelaciona más conscientemente con su entorno humano y social. Asimismo, es propenso a sobrellevar momentos de alto estrés. El ser humano que solo ha potenciado su inteligencia intelectual, muchas veces sucumbe a estos instantes y su coordinación lógica no funciona en prevención y resolución de conflictos. En la actualidad, el manejo de lo emocional es parte fundamental de los líderes y las empresas innovadoras eligen este tipo de personas.

### 1.3.1. EVOLUCIÓN, TEÓRICOS Y TEORÍAS

Para el desarrollo del presente punto se tomó como fuente referencial el segundo capítulo de la primera obra de D. Goleman (1995: 68-69) y su visión de *Inteligencia Emocional*, específicamente para dar a conocer la naturaleza de las habilidades de la IE en el ser humano; asimismo, se incluyen nuevos nombres, que fundamentaron y mejoraron la teoría.

- E. L. Thorndike, estudioso del Coeficiente Intelectual, entre los años 20 y 30, publicó un artículo acerca de la inteligencia social comparándola con la “capacidad para comprender a los demás y actuar prudentemente en las relaciones humanas”.
- Robert Sternberg (1987) llegó a la misma conclusión de Thorndike, “la inteligencia social es distinta de las capacidades académicas y, al mismo tiempo, es una clave de lo que hace que la gente le vaya bien en el aspecto práctico de la vida. Entre las inteligencias prácticas están (...) el tipo de sensibilidad que permite a los administradores eficaces captar mensajes tácitos”.
- Peter Salovey y John Mayer (1990), de la universidad de Yale, describieron “en gran detalle las formas como se puede aplicar inteligencia a nuestras emociones”.
- P. Salovey (1990), apoyándose en Gardner, planteó cinco esferas principales de la *Inteligencia Emocional*:

1. Conocer las propias emociones: “conciencia de uno mismo: el reconocer un sentimiento mientras ocurre”.
  2. Manejar las emociones: valerse de “los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo: serenarse, liberarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesiva...”.
  3. La propia motivación: “ordenar las emociones al servicio de un objetivo: auto-motivación (postergar la gratificación y contener la impulsividad), y el autodomio” “las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan”.
  4. Reconocer emociones en los demás: empatía.
  5. Manejar las relaciones: “competencia e incompetencia social” y “habilidades específicas” como “popularidad, liderazgo, y eficacia interpersonal”; estas personas se “desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales (p. 433).
- Howard Gardner, 1990, expuso su teoría de las *Inteligencias Múltiples*, donde describió la inteligencia intrapersonal (conocimiento y manejo de las propias emociones y sentimientos) e inteligencia interpersonal (comprender las emociones de los demás y sentimientos). Hablando de tipos, plantea que el ser humano posee varios y superó a los postulados de la inteligencia cognitiva, centrada solo en habilidades lingüísticas y matemáticas.
  - Es Daniel Goleman (1995), el cual denominó a su libro *Inteligencia Emocional* y explicó cómo las emociones influyen en la vida. Su propuesta profundizó la importancia de conocer y manejar los propios sentimientos para poder comprender los sentimientos y emociones de los demás.

El camino recorrido antes de la difusión de las teorías del *Coefficiente Emocional*, comprende un siglo de estudios acerca del *Coefficiente Intelectual* (CI); así, el éxito de las personas en ámbitos académicos, denominados *inteligentes*, demuestran un elevado desempeño en la vida práctica. Uno de los motivos que determina tal situación es que este tipo de personas no logran conectar esos conocimientos a situaciones prácticas y las constituyen en medio de superación.

Estudios publicados demuestran la correlación entre, coeficiente intelectual, inteligencia emocional, relaciones humanas y el éxito. Existe cantidad y variedad de datos acerca de estudios psicológicos que hablan de IE, si bien es cierto en un principio no se la definió como tal, también es cierto, que su importancia ya se distinguía desde siempre. Salomón que vivió antes de Cristo y fue uno de los reyes más notables del Antiguo Testamento; se dice que pidió a Dios *sabiduría* refiriéndose a contar con elementos de juicio como equidad, comprensión, para guiar a su pueblo. El Papa Juan Pablo II, autoridad moral de la Iglesia Católica, dio la bendición al hombre que intentó asesinarlo; en su lecho del dolor dejó como consejo a sus feligreses “no tengan miedo”; el recordado presidente ecuatoriano Jaime Roldós Aguilera, en su discurso de posesión de mando se dirigió a sus conciudadanos diciendo “mi poder en la constitución y mi corazón en el pueblo ecuatoriano”. A todos ellos les une la importancia que atribuyen a los aspectos emotivos del ser.

Por lo expuesto, se concluye que el ser humano *ente biosicosocial*, responde a comportamientos y conductas, basadas en emociones, sustentadas en creencias que limitan o impulsan la obtención de logros y consecución de objetivos, superación personal y si se quiere éxito personal. Para lograrlo es menester hallar un equilibrio entre la vida particular, laboral y social, aplicando tanto su coeficiente emocional como el intelectual.

### 1.3.2. COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

Desde la antigua Grecia, se destacaba la importancia del Coeficiente Emocional describiendo las implicaciones del autocon-

trol. Aristóteles, invitaba a la reflexión, como se vislumbra en la *Ética de Nicodemo*: “cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... Eso no es fácil” (Goleman, 1995: 13; 331-332). Un pensamiento muy popular dice que *quién se domina a sí mismo puede llegar a dominar el mundo*. La interrogante que surge entonces es cómo obtener el autodomínio y superar los sentimientos y emociones de infelicidad como:

- Ira: furia, resentimiento, cólera, indignación, aflicción, irritabilidad, hostilidad, entre otros.
- Tristeza: melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- Temor: ansiedad, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, miedo, terror; en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- Disgusto: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- Vergüenza: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento.

Dichos sentimientos de infelicidad llevan al ser humano a crisis emocional. Esos sentimientos pueden ser manejados con autocontrol, autoregulación o cambiándolos por emociones positivas como:

- Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, devoción, adoración.
- Placer: alegría, dicha, diversión, orgullo, gratificación, euforia, extravagancia, éxtasis.
- Sorpresa: conmoción, asombro.

- Felicidad: estado de bienestar que demuestra satisfacción.

Así, se denota el valor importante que tiene lo emocional sobre lo intelectual. Su preocupación no ha sido producto de la época actual sino de siglos anteriores, por ser propio del ser humano.

#### **1.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO**

En una publicación realizada en el blog titulado *Senior Manager*, publicación de Pedro Rojas denomina: “la felicidad en el trabajo es sinónimo de productividad” y para ello, se plantea nueve razones por las cuales el empleado debe sentirse a gusto en su lugar de trabajo, pues así sus acciones darán los mejores efectos posibles:

- Un trabajador feliz, es un trabajador motivado y optimista.
- Un trabajador feliz desarrolla todo su talento y da mucho más de sí mismo.
- Un trabajador feliz se adapta mejor al equipo.
- Un trabajador feliz es mucho más creativo.
- Un trabajador feliz se adapta mejor a los cambios.
- Un trabajador feliz es menos propenso a equivocarse.
- Un trabajador feliz es un trabajador saludable y un promotor de la seguridad en el trabajo.
- Un trabajador feliz resuelve problemas, no los crea.
- Un trabajador feliz es un buen discípulo.

El destacar las razones que provocan emociones positivas tornando más eficiente la labor del empleado, ya sea por satisfacción con su entorno laboral o por siente auto-motivado, es uno de los puntales de esta investigación. Por tal razón, se destaca su necesidad a nivel psi-

cológico y de desarrollo humano, ya que es importante el análisis del mundo de las empresas.

A la reflexión del componente de los valores humanos, se suman teorías como: “fijación de metas, empoderamiento, sentido del trabajo y automotivación” (Bernal y Sierra, 2008:163). A su vez Wood y Tolley (2007), mencionan que el reto del cambiante mundo de hoy consiste en “decidir si trabajamos con nuestras emociones para que nos ayuden a hacer lo que queremos en la vida o las combatiremos”; así las emociones –siguiendo al mismo autor–, definidas como “impulsos emocionales [localizados] en una parte del cerebro que es distinta de la de nuestros reflejos racionales”, toma fuerza en el mundo laboral para apoyar toda la gestión en este particular caso del área de *Supply Chain*.

Los investigadores del actual trabajo, apoyados en IE, afirman que además de la parafernalia técnica-profesional, se debe aplicar en los procesos de selección, capacitación, dirección y control de la *gestión de operaciones*, los componentes principales de la IE, para equilibrar un trabajo que requiere de lógica, precisión y proyección, con la atención a los aspectos emotivos del ser humano que alimenten el desarrollo personal.

Para tener mayor claridad en la fundamentación teórica, se ha realizado un resumen *Cuadro 2: COMPONENTES DE LA IE*, de las áreas del desarrollo emocional que deberían ser valoradas y revisada su aplicabilidad en el equipo humano contratado o por contratar en cualquier empresa, especialmente en el área de *Supply Chain*:

CUADRO 2: COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

ELEMENTOS O ÁREAS DE APTITUD	ASPECTOS POR APLICAR
<i>Auto-regulación: ser capaz de manejar y controlar el propio estado emocional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posponer juicios; refrenar impulsos.</li> <li>• Dejar el problema; alejarse de este.</li> <li>• Expresarse, pero de manera asertiva, no agresiva.</li> <li>• Ser flexible; no forzar las cosas.</li> <li>• Manejar la comunicación no verbal.</li> </ul>
<i>Autoconciencia: conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las emociones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetarse.</li> <li>• Ser positivo.</li> <li>• Ser fiel a sí mismo.</li> <li>• Dar un descanso a la lógica y a la racionalidad.</li> <li>• Escuchar a los demás.</li> <li>• Entender el impacto en los demás.</li> </ul>
<i>Motivación: canalizar emociones para alcanzar las metas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luchar por mejorar y alcanzar estándares altos.</li> <li>• Comprometerse a alcanzar sus metas.</li> <li>• Tomar la iniciativa y aprovechar las oportunidades.</li> <li>• Ser optimista incluso en presencia de la adversidad.</li> </ul>
<i>Empatía: reconocer y leer emociones en los demás.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser sensible hacia otras personas y comprenderlas.</li> <li>• Convertir las necesidades e intereses de otros en puntos de referencia.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de otras personas.</li> <li>• Estar en sintonía con lo social y lo político.</li> </ul>
<i>Habilidades sociales: relacionarse con los demás e influir en ellos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mantener relaciones interpersonales</li> <li>• Comunicarse con los demás.</li> <li>• Trabajar con otras personas.</li> </ul>

FUENTE: Adaptado de WOOD, Robert y TOLLEY, Harry, MIDE TU INTELIGENCIA EMOCIONAL

Goleman con otros importantes investigadores mejora su postulado en el libro *la Inteligencia Emocional en el Trabajo*, donde se incluye un inventario de la evolución de la IE, **CUADRO 3: COMPARACIÓN ENTRE EL INVENTARIO Y EL MARCO DE REFERENCIAS DE LA IE**. El mismo que debería estudiarse por los directivos para orientar su desempeño al liderar un equipo de trabajo:

**CUADRO 3: COMPARACIÓN ENTRE EL INVENTARIO Y EL MARCO DE REFERENCIAS DE LA IE**

El marco referencial de competencia emocional (Goleman 1998b)	El inventario de competencia emocional (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000)
<p><b>Competencia personal.</b> <i>Cómo nos relacionamos con nosotros mismos.</i></p>	
<p><b>A. Conciencia de uno mismo</b>  <i>Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e instituciones.</i></p> <p><b>A1. Conciencia emocional.</b>  <i>Reconocer las propias emociones y sus efectos.</i></p> <p><b>A2. Valoración adecuada de uno mismo.</b>  <i>Conocer las propias virtudes y límites.</i></p> <p><b>A3. Autoconfianza.</b> <i>Un intenso sentido de la propia valía y capacidades.</i></p>	<p><b>A. Conciencia de uno mismo</b></p> <p><b>A1. Autoconciencia emocional.</b>  <i>Reconocer las propias emociones y sus efectos.</i></p> <p><b>A2. Valoración adecuada de uno mismo.</b>  <i>Conocer las propias virtudes y límites.</i></p> <p><b>A3. Autoconfianza.</b> <i>Un intenso sentido de la propia valía y capacidades.</i></p>
<p><b>B. Autogestión.</b> <i>Regular los propios estados, impulsos y recursos internos</i></p> <p><b>B1. Autocontrol.</b> <i>Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.</i></p> <p><b>B2. Fiabilidad.</b> <i>Mantener elevados niveles de honradez e integridad.</i></p> <p><b>B3. Minuciosidad.</b> <i>Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.</i></p> <p><b>B4. Adaptabilidad.</b> <i>Flexibilidad para afrontar los cambios.</i></p> <p><b>B5. Innovación.</b> <i>Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones.</i></p>	<p><b>B. Autogestión</b></p> <p><b>B1. Autocontrol.</b> <i>Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.</i></p> <p><b>B2. Fiabilidad.</b> <i>Demostrar honradez e integridad.</i></p> <p><b>B3. Minuciosidad.</b> <i>Demostrar responsabilidad de nuestra actuación personal.</i></p> <p><b>B4. Adaptabilidad.</b> <i>Flexibilidad para afrontar los cambios.</i></p>

El marco referencial de competencia emocional (Goleman 1998b)	El inventario de competencia emocional (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000)
<p><b>C. Motivación.</b> Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.</p> <p><b>C1. Motivación de logro.</b> Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</p> <p><b>C2. Compromiso.</b> Secundar los objetivos de un grupo u organización.</p> <p><b>C3. Iniciativa.</b> Prontitud para actuar en las oportunidades.</p> <p><b>C4. Optimismo.</b> Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.</p>	<p><b>C1. Orientación hacia el logro.</b> La motivación principal a la hora de satisfacer un determinado criterio de excelencia.</p> <p><b>C2. Iniciativa.</b> Prontitud para actuar.</p>
<p><b>D. Competencia Social.</b> Cómo nos relacionamos con los demás.</p> <p><b>Empatía.</b> Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.</p> <p><b>D1. Comprensión de los demás.</b> Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vistas de otras personas, e interesarse activamente por las cosas que le preocupan.</p> <p><b>D2. Desarrollar a los demás.</b> Sentir las necesidades del desarrollo de los demás y estimular sus habilidades.</p> <p><b>D3. Orientación hacia el servicio.</b> Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p><b>D4. Aprovechamiento de la diversidad.</b> Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.</p> <p><b>D5. Conciencia política.</b> Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</p>	<p><b>D. Conciencia social.</b></p> <p><b>D1. Empatía.</b> Comprender a los demás e interesarnos activamente por las cosas que le preocupan.</p> <p><b>D2. Desarrollar a los demás.</b> Sentir las necesidades del desarrollo de los demás y estimular sus habilidades.</p> <p><b>D3. Orientación hacia el servicio.</b> Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p><b>D4. Conciencia organizativa.</b> Identificarse en el nivel organizativo.</p>

El marco referencial de competencia emocional (Goleman 1998b)	El inventario de competencia emocional (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000)
<p><b>E. Habilidades sociales.</b> Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.</p> <p><b>E1. Influencia.</b> Utilizar tácticas de persuasión eficaces.</p> <p><b>E2. Comunicación.</b> Escuchar abiertamente y emitir mensajes convincentes.</p> <p><b>E3. Resolución de conflictos.</b> Capacidad de negociar y resolver desacuerdos.</p> <p><b>E4. Liderazgo.</b> Inspirar y dirigir a grupos y personas.</p> <p><b>E5. Catalización del cambio.</b> Iniciar o dirigir los cambios.</p> <p><b>E6. Establecer vínculos.</b> Alimentar relaciones instrumentales.</p> <p><b>E7. Colaboración y cooperación.</b> Trabajar con los demás en la consecución de una meta común</p> <p><b>E8. Habilidades de equipo.</b> Crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.</p>	<p><b>E. Habilidades sociales</b></p> <p><b>E1. Influencia.</b> Utilizar tácticas de persuasión eficaces.</p> <p><b>E2. Comunicación.</b> Emitir mensajes claros y convincentes.</p> <p><b>E3. Resolución de conflictos.</b> Resolver desacuerdos.</p> <p><b>E4. Liderazgo.</b> Inspirar y dirigir grupos y a personas.</p> <p><b>E5. Catalización del cambio.</b> Iniciar o dirigir los cambios.</p> <p><b>E6. Establecer vínculos.</b> Alimentar relaciones instrumentales.</p> <p><b>E7. Trabajo en equipo y colaboración.</b> Crear una visión compartida y sinergia en el equipo de trabajo; laborar con los demás en la consecución de metas comunes.</p>

FUENTE: GOLEMAN Daniel. Inteligencia emocional en el trabajo. Tabla 5.1., p. 138-141.

## 1.5. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INNOVADORA

Se pensaba que bastaba con tener un capital, contar con personal que administre, entregar un sueldo aceptable de acuerdo al medio; mas la realidad demuestra lo disímil de la gestión administrativa.

El módulo de *Habilidades Gerenciales*, desarrollado por Celeste Viteri, en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana (2009), permitió a los investigadores meditar entre otros aspectos acerca del perfil del líder administrativo actual. Este requiere de: innovación, creatividad, visión y principalmente valoración hacia su equipo de trabajo, pues gracias a este, la empresa, lograría las metas propuestas; así se procura el valor del trabajo en equipo, la empatía, la labor orientada al servicio, etc.

### 1.5.1 APLICACIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁREA DE *SUPPLY CHAIN*

En el desarrollo de este punto, se relacionó la experiencia de los investigadores con la teoría analizada. Así en el ámbito empresarial se evidenció que una persona aplica la *Inteligencia Emocional*, si se observan las siguientes características en su gestión:

***Autorregulación: “ser capaz de manejar y controlar el propio estado emocional”***

Una persona capaz de controlar sus emociones ante las situaciones presentadas en el campo laboral, se dice que aplica la Autorregulación. El acopio de esta característica es muy importante en el área de gerencia *Supply Chain*, pues se presentan situaciones que exigen prontas soluciones, bajo un dominio alto de sus emociones y de estrés. Así, los niveles de reflexión no serán afectados y se trabajará mejor los objetivos de la organización.

***Autoconciencia: “conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las emociones”***

Los ejecutivos que lideran los diferentes departamentos de una organización deben estar consientes de sus alcances, fortalezas y debilidades; solo de esta manera pueden desarrollar la *Inteligencia Emocional*.

En la gerencia *Supply Chain*, a menudo se presentan situaciones muy complejas de resolver. Muchas veces, las soluciones están entre los colaboradores, que en base a la experiencia tienen el saber. Si el jefe o gerente pone en perspectiva la situación, el empleado en ocasiones similares puede preguntarse cómo ha procedido. Por ello, una combinación entre la experiencia y perspectiva estratégica del negocio dará mejores alternativa de solución.

La práctica mencionada en el párrafo anterior, involucra el respeto a las opiniones del colaborador; de esta manera se va a lograr mayor compromiso y sinergia, porque él va a sentir que es tomado en cuenta en decisiones que son valiosas para la organización.

***Motivación: “canalizar las emociones para alcanzar las metas”***

En la gerencia *Supply Chain*, motivar es uno de los principales aspectos a desarrollar en sus mandos medios y superiores: dado que es una manera de lograr el compromiso y la pasión por lo que hacen los colaboradores.

Gracias a los estudios de psicología, la motivación es intrínseca generada o extrínseca. En este sentido, la motivación no solo se logra con incentivos económicos. Hay otras formas que logran el mismo efecto, entre ellas: clima laboral, capacitaciones, felicitaciones formales e informales luego de desarrollar una tarea.

Con un grupo de colaboradores comprometidos y motivados, se puede superar cualquier inconveniente. Así se evidencia en multinacionales de gran prestigio de nuestro medio, entre ellas *Unilever*<sup>4</sup>, que cuando atravesó una situación complicada en su línea de *Detergentes* por la pérdida de mercado originado por la competencia, convocó a los colaboradores para que aporten ideas para superar el inconveniente. De ese modo, surgieron ideas innovadoras y aplicables. Solo fue aprovechar el talento de su recurso humano para tomar decisiones y al ejecutar la acción, sus miembros se sintieron involucrados y motivados, pues era su solución.

***Empatía: “reconocer y leer emociones de los demás”***

La gerencia *Supply Chain* debe tener acercamientos para tratar personalmente con los colaboradores y así evaluar lo que acontece como: problemas personales, problemas familiares, número de hijos, dedicación en el tiempo libre, clima laboral de la organización, etc., en sí, llegar a conocerlos. De esta manera se pueden detectar estados de ánimo que no son comunes para proceder o anticipar alguna sugerencia que beneficie al colaborador.

---

4 Vivencia particular de uno de los autores de este trabajo, J. Itúrburo.

### ***Habilidades Sociales: “relacionarse con los demás e influir en ellos”***

Compartir diferentes espacios en actividades es otro de los aspectos que no debe descuidar la gerencia *Supply Chain*; por ejemplo, organizar una tarde deportiva, convidar una cena, realizar una capacitación,..., son acciones que permiten relacionarse para lograr en el colaborador su compromiso y apoyo; así se fomenta el desarrollo del equipo. En las situaciones de *relax* es cuando se conoce plenamente a un colaborador, pues este actúa en forma espontánea.

Existen en el medio, muchos lugares de sano esparcimiento, en los cuales se puede compartir y pasar un rato divertido con los colaboradores; entre ellos, las canchas de fútbol con césped sintético, los lugares naturales para realizar competencias, un paso por el río Guayas. Para el administrador puede significar un gasto, si no valora la actividad, más si utiliza adecuadamente estos momentos constituirán una inversión, pues tendrá a su personal mucho más cohesionado y comprometido con su trabajo.

En sí, en este capítulo, se ha explicado que el manejo de la inteligencia emocional en el ámbito laboral es una prioridad si se desea lograr un alto rendimiento, pues la parte humana es la que hace a la empresa más que la inversión económica. La satisfacción debe ser considerada como un motor tanto dentro del personal como con respecto a la clientela. Por ello, el coeficiente intelectual se imbrica con el emocional para dar una persona integral. Así, la inteligencia lógico-matemática y la lingüística se coadyuvan con la anterior, ya que las relaciones interpersonales y sociales, es decir, las facultades comunicativas y persuasivas, hacen de los empleados grandes líderes, que subsanan posibles problemas en las empresas, por ello, la inversión en espacios de motivación y recreo son una obligación, si se busca el mejoramiento global. Dentro de esta propuesta, el *Supply Chain*, es donde se construye la eficiencia personal y de gestión; es lo que se comprende como la nueva ola empresarial.

# CAPÍTULO II

## GERENCIA DE SUPPLY CHAIN

De acuerdo con Richard B. Chase,  
*la esencia de la administración de operaciones es crear gran valor  
para el cliente, al mismo tiempo que se disminuye  
el costo de entrega del bien o el servicio.*

Luego de haber explicado la incidencia de la inteligencia emocional en la actitud positiva de los trabajadores de una empresa y no indispensable que es la potenciación de la misma para el logro de objetivos a largo plazo. En este capítulo, se dará relevancia al manejo detallado de la gerencia de *Supply Chain*, desde lo que es la gestión gerencial, donde se sigue unos lineamientos que parten desde la supervisión de la planificación, que tiene en cuenta la demanda del mercado, las políticas de inventario y el inventario inicial; para pasar a un segundo momento, la producción, donde se debe garantizar el mejor *performance* de los equipos y maquinaria, el cumplimiento de los programas de este momento, sin obviar el control tanto del mantenimiento preventivo y el de mermas y el de costos: mano de obra, materia prima y gastos de fabricación; asimismo, la administración del recurso humano, tan importante al valorar tanto su inteligencia emocional como intelectual.

Como últimos puntos en la cadena de producción, las compras y la logística. En la primera importa la negociación de precios, las políticas de pago y las condiciones de embarque; en la última, prima la planeación del desenvolvimiento de los centros de distribución, el sistema de gestión del almacén y la seguridad. Como cierre del capítulo se ha dado valor a la interrelación con otros departamentos, ya que todo funciona como una unidad, por ello para una retroalimentación, se requiere de la identificación y definición de indicadores de gestión de operaciones.

## 2.1. GESTIÓN DE LA GERENCIA DE *SUPPLY CHAIN*

La gestión empresarial es según Carlos León (2007) “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y, por ende, la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacerlas correctamente y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito de la gestión” y lo que impulsa a quienes gerencian, la búsqueda y canalización de los mejores recursos, hacia la eficiencia.

La gestión de la gerencia de *Supply Chain* comienza desde la planificación de la producción, la producción en sí, gestión de compras de materias primas / productos terminados, el almacenamiento de producto terminado, despacho y todo el manejo de la flota de transporte, como gestión directa; hay que mencionar también que existen otras áreas o departamentos de apoyo a toda la gestión del área, como son: calidad, mantenimiento, seguridad industrial, recursos humanos.

Las áreas que componen *Supply Chain*, se componen en las siguientes:

- Planificación.
- Producción.
- Compras.
- Logística:
  - Almacenamiento
  - Despacho.

A continuación se detallan las funciones y alcance de cada una de las áreas que componen *Supply Chain*.

### 2.1.1. PLANIFICACIÓN

El área de Planificación se encarga de traducir el presupuesto de ventas –demanda del mercado– en un programa de producción, que contiene el detalle de los bienes que se fabricarán, donde se indican las cantidades y la secuencia de elaboración de los mismos.

Este programa de producción puede ser diario, semanal, mensual; todo depende de la empresa que se esté analizando, pues hay algunas que por su naturaleza necesitan seguimientos más minuciosos. Por ejemplo, si se dedica a una de alimentos, lo más seguro es que la planificación sea diaria, mientras que si se escoge una que fabrique adhesivos, la planificación se puede manejar con una frecuencia semanal.

Para el cálculo del programa de producción intervienen las siguientes variables: demanda de mercado, política de inventario e inventario inicial.

#### a. **Demanda del Mercado (Consumo - Presupuesto de Ventas).**

La demanda del mercado es estudiada y calculada por el área de *marketing* en conjunto con el área de ventas. Esta muestra necesidades de los clientes que se ven reflejados a través de los presupuestos de ventas, que son elaborados en el último trimestre de cada año. Estos deben ser bien calculados y analizados, ya que de establecer presupuestos muy optimistas podrían afectar el flujo de la empresa, dado que todas las compras y compromisos con los proveedores siempre se van a alinear con la demanda del mercado.

El presupuesto de ventas se puede presentar con frecuencia anual, mensual, semanal o diario, aunque el mejor parámetro para medir y analizarlas es el período mensual.

El indicador que mide la gestión realizada sobre las ventas, es el porcentaje de cumplimiento de las ventas reales versus el presupuesto de ventas.

## **b. Política de inventario**

La política de inventarios refleja los niveles máximos y óptimos de inventario que una empresa puede manejar sobre cada SKU (*Stock-keeping unit*). Este hace referencia a un producto o sobre todo al portafolio de productos manejados en la empresa, cuidando siempre el no exceder los parámetros financieros establecidos.

Las políticas de inventario por lo general se establecen por niveles reconocibles gracias a un ciclo que parte del inicial.

Para definir la política de inventarios es conveniente realizar una clasificación ABC; esta significa dar orden de importancia a los productos. Los A serán productos relevantes y los de menor serán designados por la C, mantenidos por generalmente por la empresa para presentar un abanico de opciones y guardar la máxima competitividad en el mercado. Según el criterio ABC se establece una calificación a cada uno de los SKU, que componen el portafolio de productos; la clasificación otorgada puede ser la siguiente:

- Clasificación A, a los productos de alta rotación y alta rentabilidad.
- Clasificación B, a los productos de buena rotación y buena rentabilidad.
- Clasificación C, a los productos de baja rotación y baja rentabilidad.

En función de la clasificación otorgada a cada SKU, se establecen niveles de inventario como Política para cada SKU, por ejemplo:

- SKU clasificados como A, se puede establecer como política de inventario (PI), 1,5 meses; esto quiere decir que si el presupuesto de ventas de este SKU es de 1.000 unidades, la PI será de 1.500 unidades al inicio del período de análisis.
- SKU clasificados como B, se puede establecer como política de inventario (PI), 1.2 meses; esto quiere decir que si el presu-

puesto de ventas de este SKU es de 1.000 unidades, la PI será de 1.200 unidades al inicio del período de análisis.

- SKU clasificados como C, se puede establecer como política de inventario (PI), 1 mes; esto quiere decir que si el presupuesto de ventas de este SKU es de 1.000 unidades, la PI será de 1.000 unidades al inicio del período de análisis.

### c. Inventario inicial

El inventario inicial es el nivel con el cual se inicia el período de análisis de cada SKU; es el punto de partida para el cálculo de la cantidad a fabricar que va contenida en el programa de producción. Para mejor explicación, se incluye el siguiente caso como un ejemplo:

Inventario Inicial = 200

Consumo = 180

Política Inventario del mes siguiente (1.5 meses) = 270

Cantidad a fabricar = PI del mes siguiente + Consumo – Inventario Inicial

Cantidad a fabricar = 270 + 180 – 200

**RESULTADO:** Cantidad a fabricar = 250

De la manera antes mostrada se realiza el cálculo de la cantidad a fabricar, y se puede evidenciar cómo participa el inventario inicial en este cálculo.

### 2.1.2. PRODUCCIÓN

El área de producción es el corazón de toda planta; se encarga de ejecutar y llevar a cabo el cumplimiento del programa de producción proporcionado por el área de Planificación.

Con el programa de producción, se sigue la secuencia, emitiendo órdenes por cada SKU, a fabricar. La forma de hacerlo depende del proceso de producción que se esté analizando y de manera particular de la empresa en estudio.

También se coordina con el departamento de mantenimiento, programas preventivos para anticipar problemas que puedan afectar el funcionamiento normal de una planta.

Uno de los indicadores de gestión por los cuales se mide el área de producción es el ***Cumplimiento del Programa de Producción***; alrededor de este indicador se centra gran parte de la gestión del área.

La custodia, administración y control de maquinarias y equipos que hacen posible la fabricación de cada SKU es responsabilidad del área de producción.

Dentro de la administración como tal del área de Producción, está:

**a. Garantizar la mejor performance de los equipos y maquinarias**

La administración del área abarca la gran responsabilidad de mantener funcionando en óptimas condiciones los equipos y maquinarias; para esto, debe tener en su equipo personas que están técnicamente preparadas para operar todos los equipos, de no contar con personal que reúna el conocimiento y experiencia requerida, tendrá que invertir en la capacitación del recurso humano. Así se logrará operar los equipos. El contrato de personal no capacitado, puede generar resultados que no se alinean con los objetivos de la empresa. La experiencia de los autores de este trabajo, muestra que por ahorrar una cantidad equis, en capacitación al personal, los resultados obtenidos luego han costado algunos miles de dólares a la empresa, porque el colaborador no está apto para el desempeño de sus funciones. Este ejemplo ilustra de manera muy simple el análisis costo-beneficio que se debe realizar en cualquier inversión que se haga dentro de la empresa, empoderando al equipo de trabajo.

### **b. Garantizar cumplimientos de los Programas de Producción**

Esta es una actividad clave dentro del área, por tanto el cumplimiento de los programas de producción determinan el abastecimiento oportuno del producto terminado (PT) para los clientes.

Es necesario que al cierre de cada turno se emita un informe por parte del encargado, sobre todas las novedades y motivos presentados en su turno que originaron el no cumplimiento del programa de ser el caso, para tomar acción inmediata y corregirla.

El cumplimiento de los programas de producción se puede ver afectado por los siguientes motivos:

- Daño en los equipos o maquinarias.
- Falta de la materia prima (MP) en las cantidades requeridas, alineadas con el programa de producción.
- Ausencias injustificadas del personal.
- Cantidad de personal no acorde a la carga excesiva de trabajo.
- Falta de conocimiento o experiencia por parte de los operadores de Planta.

### **c. Velar por el cumplimiento de programas de Mantenimiento preventivo definido**

Es responsabilidad del área de producción coordinar con el área de mantenimiento, el cumplimiento del programa preventivo; esto garantiza el correcto funcionamiento de los equipos y maquinarias.

La elaboración de un cronograma preventivo facilita la labor del área, pues accede a la adquisición oportuna de partes y equipos; anticipa de esta manera desabastecimientos que puedan presentar los proveedores.

#### **d. Controlar mermas propias del proceso de Producción**

La aplicación de un proceso idóneo en *controles de mermas* en toda empresa de manufactura es muy importante, porque los resultados obtenidos van a revelar que tan eficiente se está llevando el proceso productivo. En caso de obtener resultados elevados, fuera de los valores promedio, se deben tomar acciones correctivas; estas van direccionadas en función de revisar todo el proceso para identificar las incongruencias y tomar las acciones correctivas.

Un porcentaje de merma aceptado en base a la experiencia y dependiendo de los fabricantes de las maquinarias (quienes determinan la merma), está en el rango del 1% al 3%, aunque esto obedece en realidad al proceso de producción analizado. No se puede aceptar el mismo porcentaje para un proceso de fabricación de alimentos que para uno de fabricación de adhesivos, por ejemplo.

Las mermas también deben ser consideradas en el *proceso de compras* de MP, no es recomendable ajustarse a la cantidad obtenida como resultado de cálculos en una herramienta informática como Excel. A este resultado hay que agregar las mermas del proceso, de esta manera las cantidades de MP, a comprar serán más exactas y ajustadas a la realidad del proceso.

#### **e. Administración del Recurso humano**

La administración del *recurso humano* es otra actividad clave dentro de esta área; se diría, si el corazón es la planificación, la cabeza es el *control del personal* en cuanto a la planificación de turnos de trabajo, horas extras, problemas de salud del personal, problemas particulares. Entre las actividades de control que hay que ejercer en el día a día con el personal, se tiene que pensar mucho para satisfacer las necesidades con equidad para que todo marche apropiadamente.

El aprovechar de la manera más eficiente el tiempo del personal es otro de los retos a resolver día a día para un jefe o gerente de producción. Esta actividad toma mucha relevancia pues el rubro *mano de obra* tiene un peso significativo en el costo de producción.

## **f. Control de los costos de producción**

Uno de los indicadores por que se mide la gestión del jefe o gerente de producción es el costo de producción por tonelada.

Este indicador se calcula de la siguiente manera: costo total de producción dividido para las toneladas fabricadas; ambas variables tomadas en el mismo período de tiempo.

El costo total está compuesto por las siguientes variables: costo de mano de obra, costo de materia prima y gastos generales de fabricación.

- **Costo de Mano de obra**

Está compuesto por el sueldo de los empleados que intervienen directamente en el proceso de producción, incluyendo los beneficios sociales y demás logros salariales otorgados por la empresa y la ley.

- **Costo de Materia prima**

Compuesto por el costo de la materia prima utilizada para el proceso de producción requerido; las cantidades a utilizar están siempre en función de lo previsto en el programa de producción.

- **Gastos generales de fabricación**

Son todos aquellos rubros que no se pueden calificar como mano de obra o materia prima; entre ellos se tiene: supervisión de la producción, depreciación de las instalaciones, amortización de las inversiones, seguros planta, etc.

### **2.1.3. COMPRAS**

El área de compras se dedica a la adquisición de insumos MP, *producto terminado* (PT) y suministros que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.

El área de Planificación es encargada de enviar las requisiciones de MP al área de compras; estas son el resultado de haber ejecutado el proceso *plan requisición de materiales* (MRP).

Las actividades más relevantes del área de compras son: negociación de precios, negociación de pagos, negocio de condiciones de embarque.

#### **a. Negociación de precios**

El área de compras es encargada de negociar los precios de MP con los proveedores, tratando siempre de conseguir las mejores condiciones que favorezcan a la organización tanto en precios como en plazos de pago.

Hay ocasiones cuando es necesario establecer negociaciones con horizontes trimestrales, semestrales y hasta anuales, para asegurar los precios durante el período negociado. Condiciones como estas no solo aseguran la estabilidad de precios sino que también el abastecimiento del PT/MP a adquirir.

#### **b. Negociación de políticas de pago**

La negociación de las *políticas de pago* es otra actividad crítica para cualquier empresa; esta establece el período que se tiene para trabajar y recuperar el capital, –que en lo posible debería ser capital ajeno– y con este mismo, cancelar las obligaciones adquiridas con los proveedores.

Mientras mayor sea el período de pago negociado, mejor será para la organización ya que permitirá manejar de manera más eficiente, egresos del flujo de efectivo.

#### **c. Negociación condiciones de embarque**

Si la operación requiere el movimiento de grandes toneladas de producto a distancias significativa, tanto de materia prima como de producto terminado es importante lograr las mejores condiciones de embarque, pues por medios fluviales o marítimos se abaratan los costos a diferencia de los aéreos. En el proceso de negociación existen condiciones como valores, FOB (*free on board*: “libre a bordo”) o CIF (*cost, insurance and freight*: “Coste, Seguro y Flete”) el análisis de estos aspectos permite tener ahorros significativos para la organización.

#### 2.1.4. LOGÍSTICA

El área de logística abarca el almacenaje y despacho de producto terminado (PT), de tal manera que el producto llegue al cliente en las cantidades solicitadas y en el tiempo previsto OTIF (*on time in full*: “entrega a tiempo y entrega completa”); así se garantiza un adecuado nivel de servicio al cliente.

Dependiendo de la estructura de la empresa, la logística también abarca la planificación de la producción y cálculo de la requisición de materiales conocida como *explosión de materias primas*.

Cuando se habla de almacenaje y despacho de producto terminado, se hace referencia por lo general a: centros de distribución, WMS (*Warehouse Management System*: “Sistema de Gestión de Almacén o SGA”).

##### a. Centros de distribución (CD)

Es el área física utilizada para la administración del proceso integral: recepción, administración, control y despacho de PT.

El **proceso de recepción** involucra recibir la producción de las diferentes plantas que pueda tener la empresa o compras de PT de diferentes proveedores. Todo esto debe quedar registrado en línea en el sistema informático utilizado para el control respectivo, mas no todas las empresas invierten en un sistema informático robusto.

Otro aspecto de consideración es la implementación de códigos de barra, para luego imprimir etiquetas que permitan identificar el producto que recién llega y así almacenarlo de manera adecuada. En la aplicación del FIFO (*First In, First Out*: “primero en entrar primero en salir”), el producto de mayor antigüedad en ser fabricado es el primero que debe ser despachado y en función a esto se realiza la trazabilidad, que permite rastrear el producto y constatar el tiempo de almacenaje en bodega la salida del producto y a qué cliente se le entregó.

La etiqueta con código de barra genera una determinada información sobre el producto: código, descripción, fecha de ingreso a la bodega, fecha de caducidad, unidades de embalaje, etc.

El **proceso de administración** involucra asignar una posición al producto terminado dentro del centro de distribución; de tal manera que se garantice la integridad y posteriormente sea fácil la identificación y despacho.

El **proceso de control**, involucra todas aquellas actividades que garantizan que el producto recibido sea igual al producto despachado; de esta manera se establecen inventarios aleatorios diarios, mensuales, semestrales, etc. Todo depende de la complejidad del manejo de la empresa. Es importante involucrar en todos los procesos de toma de inventarios al área de contraloría de la empresa como ente que coadyuva en los controles del proceso.

El **proceso de despacho de producto terminado** implica hacer llegar al cliente el producto en las cantidades solicitadas y en el tiempo previsto, esta actividad se la mide y controla a través del indicador de gestión, llamado OTIF (*On Time In Full*); el mismo que está ligado con el nivel de servicio al cliente; aquel se mide en porcentaje y para lograr el 100% del indicador, se debe cumplir con el despacho de los pedidos en cantidades y tiempos establecidos.

Para realizar los despachos de producto se aplica el método FIFO, de esta manera se garantiza que el producto que tiene más tiempo almacenado en bodega sea el primero en ser expedido.

**b. WMS (Warehouse Management System: “Sistema de Gestión de Almacén o SGA”)**

Es un concepto implementado a través de un sistema informático transaccional que alinea y maneja en tiempo real inventarios de máquinas, equipos y espacios dentro de centro de distribución. Esto es exclusivo de las empresas que poseen WMS.

Tal como menciona la definición, el WMS, ayuda al control y administración de la bodega, pues a través de enlaces de radiofrecuencia mantiene comunicados los equipos con el *Software*, enviando de esta manera órdenes; las mismas que deben ser ejecutadas por el personal operativo. Órdenes que son efectivas, debido a que el WMS tiene en su base de datos el mapeo del centro de distribución.

### c. Seguridad

La seguridad tiene que ver con todas las medidas tomadas para garantizar la seguridad física en primera instancia de los colaboradores y después de los productos que se custodian en los centros de distribución, entre ellos:

- Seguros de vida.
- Aplicación de normas de seguridad industrial.
- Equipos contra incendios.
- Mercadería asegurada.
- Instalación de alarmas en centros de distribución.

## 2.2. INTERRELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

La cadena de abastecimiento o *Supply Chain* tiene relación con todas las áreas o departamentos de una organización; de la relación humana desplegada con profesionalismo y apoyo mutuo depende el éxito de la operación. Debido al alcance que tiene para la empresa sus resultados, las áreas o departamentos con las que se tiene mayor acercamiento son las siguientes: departamento financiero / contraloría, departamento de ventas, departamento de *marketing*, departamento de recursos humanos.

### a. Departamento financiero / contraloría

*Supply Chain* guarda relación con el departamento financiero / contraloría, porque se coordina la toma de inventarios, auditorías

aleatorias a los procedimientos, variaciones de costos de producción, variaciones de costos de distribución, cumplimientos de los presupuestos, etc. De esta manera, este departamento apoya y complementa la gestión de la cadena de abastecimiento.

#### **b. Departamento de ventas**

El departamento de ventas proporciona los presupuestos de ventas y la demanda del mercado; esta información combinada con el nivel de inventarios y política de inventarios, es la base para el cálculo del nivel de producción requerido.

Luego de fabricado el nivel de producción aceptable, se procede con el despacho de los productos a los diferentes clientes, en función de las órdenes de ventas que ingresa el equipo comercial.

#### **c. Departamento de marketing**

El departamento de *Marketing* interactúa con *Supply Chain* cuando tiene requerimientos de promociones o actividades que involucran niveles de inventario que están por encima del requerido en los presupuestos de ventas; estas actividades muchas veces obedecen a acciones emergentes incurridas para recuperar niveles de ventas perdidos en períodos anteriores.

Cuando se van a realizar lanzamientos de nuevos productos también hay una estrecha relación y coordinación con esta área, porque *Supply Chain* está presente en la producción de los nuevos productos.

#### **d. Departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos se encarga de buscar el personal idóneo y con experiencia para ocupar los cargos vacantes en la operación; esto basado en los lineamientos requeridos por parte del área de proceso, por ello, es de crucial relevancia evaluar inicialmente las competencias inteligentes y emocionales para que el equipo se cohesione con la visión y misión institucional para que aporte significativamente al área de la cadena de abastecimiento.

### 2.3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE OPERACIONES

“Un indicador de gestión –según Carlos Pérez Jaramillo– es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”.

Para identificar los indicadores de gestión del área de *Supply Chain*, hay que comenzar haciendo un recorrido por todos los procesos, de esta manera se identifican los puntos de mayor observación, nudos críticos y, por lo tanto, aspectos que requieren mayor control.

A continuación, se plantea algunos de los indicadores de Gestión del Área de *Supply Chain*, en el CUADRO 4: CÁLCULO DE INDICADORES EN EL ÁREA SE SUPPLY CHAIN, los mismos que pueden incrementar, dependiendo de la realidad de la empresa: costos de producción, costos de distribución, cumplimiento de políticas de inventario, gastos indirectos, OTIF, confiabilidad de inventarios.

CUADRO 4: CÁLCULO DE INDICADORES EN SUPPLY CHAIN

INDICADORES DE GESTIÓN BASE DEFINIDOS PAR A EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN			
ÁREA DE ACCIÓN	NOMBRE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	COMENTARIO
Producción	Costos de Producción (CP/TONS) [\$\$\$/Tons]	Costos de Producción (\$\$\$)	Establece los costos de producción por tonelada
		Toneladas Fabricadas (Tors)	
Distribución	Costos de Distribución (CD/TONS) [\$\$\$/Tons]	Costos de distribución (\$\$\$)	Establece el costos de distribución por tonelada movida
		Toneladas Movidas (Tons)	

INDICADORES DE GESTIÓN BASE DEFINIDOS PAR A EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN			
ÁREA DE ACCIÓN	NOMBRE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	COMENTARIO
Planificación	Cumplimiento de política de Inventarios (Invent./PI)[%]	invéntanos (Tons)	Mide el cumplimiento del nivel de Inventarios con respecto a la política
		Política de Inventarios (Tons)	
Administrativo planta	Gastos Indirectos (G. Indir. / Ventas) [%]	Gastos Indirectos (%%%)	Mide el gasto indirecto con respecto al nivel de ventas alcanzado
		Ventas (\$\$\$)	
Nivel de servicio al cliente	OTIF (On Time In Full) (%%)	Pedidos entregados a tiempo	Mide el nivel del servicio al cliente. Pedidos entregados a tiempo y completos
		Pedidos entregados completos	
Adren ros nación de bodegas	Confiabilidad de inventarios (Inv. Físico / Inv. Sistema)	Inventarios físico (Tons)	Mide qué tan confiable está el Inventario físico con respecto al Inventario reflejado en el sistema
		Inventarios tomado del sistema (Tons)	

FUENTE: Autores

Los *Indicadores*, comparados con unidades de observación cuantitativa, arriba mostrados, son la base fundamental para medir la gestión de *Supply Chain*, porque es lo mínimo indispensable por calcular en el área. En la práctica estos indicadores se los puede medir a nivel de: líneas de negocios, categorías de producto, marcas de productos,... Se puede llegar al nivel de detalle deseado dependiendo de los requerimientos del negocio; de aquí se pueden derivar otros indicadores que tal vez no se muestran en los propuestos, pero que van a complementarlos.

En este capítulo, se ha explicado qué es la gerencia del *Supply Chain*, dependiente de la gestión de todos sus componentes como un proceso de manejo organizado que da como resultado el buen funcionamiento de la producción. Este bien controlado va desde la planifica-

ción hasta el despacho. En cada instancia el manejo detallado de toda la producción asegura el logro de los objetivos, sin olvidar que todos los departamentos deben estar coordinados y que el equipo humano es el cual procura su cumplimiento. Esta labor muchas veces no es reconocida en su magnitud, por ejemplo, se celebra el nivel record de ventas, lanzamiento de un nuevo producto, ganar participación de mercado, pero esto no sería posible sin la intervención y dedicación del equipo humano responsable de fabricar los productos y mantener niveles de inventario alineados con las políticas propias de la empresa. Por ello, todos los niveles de intervención tienen una relación de dependencia importante para el funcionamiento de la empresa.



# CAPÍTULO III

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, INFLUENCIA EN LA CONSECUCIÓN DE LAS METAS

*“Cuando uno no obtiene los resultados esperados es cuando hay que ser más constante”.<sup>5</sup>*

Como ya se había señalado en el capítulo uno, la valoración de las inteligencias en lo laboral está imbricada con el manejo del recurso humano. Asimismo, la inteligencia emocional, poco considerada en la gerencia administrativa, debe ser una de las preocupaciones de cualquier institución que desee el cumplimiento de sus objetivos, pues es el talento humano el cual hace suplir inconvenientes. Entonces el desarrollo emocional de las personas de una empresa es parte de la organización de la misma.

Por ello, en el presente capítulo, se dará importancia al manejo del comportamiento organizacional, donde se analizan los factores que afectan las relaciones con los empleados y cómo debería actuarse para un mejoramiento, pues la actitud, la desmotivación y los conflictos van a considerarse como fundamentales para el deterioro del trabajo en equipo. Dentro de una empresa la colaboración y la comunicación deben estar coordinadas para lograr las metas propuestas. En el mismo sentido la labor del líder dependerá de sus competencias para el equilibrio de las relaciones y el mantenimiento de una administración productiva. Esto nos lleva al análisis de los logros en la gestión de *Supply Chain*, tema que cierra el capítulo cuando se lo relaciona con la relevancia del uso de la programación neurolingüística en el ámbito empresarial.

### 3.1. CONCEPTUALIZACIÓN

El Comportamiento Organizacional lleva implícito la relación entre la conducta de los empleados y de los administradores, pues estos influyen mucho mediante la dirección del equipo. “Es como una ley del efecto según la cual la persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables (reforzamiento positivo) y a no repetir las de consecuencias desfavorables” (Rojas, 2006) “por implicaciones de sanciones” (reforzamiento negativo) según Robert Skinner.

Según se indagó el comportamiento organizacional se vale de contribuciones de otras ciencias:

**Psicología:** ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos [...] los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

**Sociología:** es el estudio de la gente en su relación con otros seres humanos. Psicología Social: área dentro de la psicología que mezcla los conceptos de la psicología y la sociología y que se enfoca en la influencia de unas personas sobre otras.

**Antropología:** es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y de sus actividades.

**Ciencia política:** es el estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político (Soto, 2010).

La empresa apoyada en su departamento de recursos humanos es la responsable de establecer el clima organizacional y asegurarse que todos conozcan políticas, procedimientos y responsabilidades. También debe liderar el bienestar de todos sus miembros, a través de programaciones que fomenten el trabajo en equipo.

### 3.2. FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**FIGURA 4: ICEBERG DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**



**FUENTE:** ARANTZA Rodrigo, LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL..., consultado en 2010, <http://www.xupera.com/xuperablog/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-la-gestion-de-la-experiencia-de-cliente/>

De acuerdo a la “Teoría del Iceberg”, de Sigmund Freud, representada en la FIGURA 4: ICEBERG DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, esta sostiene que solo un décimo del Iceberg es visible (la punta) y la novena parte no es visible (se encuentra bajo el agua); este principio es aplicable a las organizaciones, la parte visible es aquella constituida por los departamentos, responsabilidades, políticas y procedimientos. En cambio, la parte no visible está conformada por las personas que integran la misma.

En consecuencia, los factores que afectan el comportamiento organizacional están relacionados con las personas que las integran; es aquí donde se debe poner especial atención a los siguientes comportamientos:

**a. Actitud**

Conseguir que los colaboradores comiencen la jornada laboral con actitud positiva y entusiasmo, es todo un reto para el líder de la organización; esto se puede lograr resaltando lo bien que se realiza el trabajo y explicando la importancia y valor de la actividad realizada por cada individuo dentro del todo.

**b. Desmotivación**

Entender las causas por las cuales los colaboradores están desmotivados es clave para el éxito de la organización; de esto depende el rendimiento y eficiencia del colaborador. Hay muchos administradores que no toman en cuenta o minimizan estas causas; de ahí el fracaso de las organizaciones, visibles en pérdidas en el volumen de ventas, cierre de sucursales, pérdidas de participación de mercado, etc.

Todo líder de una organización debe tener algo de psicólogo para percibir cuándo un colaborador se encuentra con un estado de ánimo atípico; debe indagar hasta llegar a la causa del malestar y de inmediato buscar alternativas de solución. Si esta no es inmediata, saber llegar y explicar al colaborador la situación.

Muchas personas asocian siempre los niveles de desmotivación con niveles de sueldo; lo cual no siempre es acertado. El comportamiento del ser humano también requiere de otros incentivos como trabajar en un ambiente agradable: necesita sentir que es importante para la empresa, necesita que se realce su trabajo,... Hay muchas acciones que se pueden realizar. La clave está en el trabajo del líder al entender y manejar el escenario presentado.

**c. Conflictos**

Saber manejar los conflictos presentes día a día es otra de las habilidades del líder del grupo. Hay muchos casos que entre colaboradores del mismo departamento saltan diferencias; estas situaciones deben ser resueltas, pues estas afectan el clima laboral, eficiencia de los colaboradores y, por consiguiente, los resultados de la organización.

Los conflictos laborales constituyen situaciones críticas, pudiendo ser restricciones al progreso o espacios para el crecimiento de quienes los experimentan; lo contrario ayuda a obtener el éxito, por ello, es indispensable superarlos y dominar el proceso de asimilación y prevención. Aquí es donde la Inteligencia Emocional juega un papel ineludible.

Una opción de manejo para superar esta etapa complicada, es la planeación de talleres; proyectos donde los colaboradores con diferencias trabajen juntos y sientan lo importante que es su aporte individual y colectivo para el logro de los objetivos.

En casos extremos, cuando no es posible conseguir el trabajo en equipo y aquel empleado ejerza una influencia negativa en el grupo es preferible separarlo y ponerlo a prueba, ejecutando tareas en departamentos diferentes, indicándole expresamente el motivo del cambio, además, advirtiéndole que de persistir en su actitud inadecuada, se lo removerá definitivamente de sus funciones. Es preferible hablar con claridad para que comprenda el alcance y las consecuencias de sus actos. Si la persona aplica sus competencias de la Inteligencia Emocional, corregirá su comportamiento beneficiándose a sí mismo y a la compañía.

### **3.3. LIDERAZGO EN EL LOGRO DE LAS METAS**

Un buen liderazgo es la clave para conseguir los objetivos y metas propuestos para la organización. El líder debe fomentar el trabajo en equipo y guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los mismos objetivos.

Antes de tomar acción, el líder debe estar convencido que la clave de éxito de cualquier organización es el recurso humano. Pero, conseguir resultados en grupo heterogéneo no es fácil, hay que poner en práctica toda la experiencia y vivencias adquiridas. Se da por sentado que una guía ineludible es la competencia de inteligencia emocional.

Acerca del comportamiento organizacional y la relación directa del liderazgo, orientado al logro de objetivos y metas, McShane y Von Glinow (2006) sintetizan lo que algunos expertos han tratado de explicarlas como competencias del liderazgo. En el siguiente cuadro se

da cuenta de la propuesta de estos autores bajo el título de “Las Siete competencias de los líderes eficaces: CUADRO 5: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO.

**CUADRO 5: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO**

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
<i>Inteligencia emocional</i>	La capacidad del líder de percibir y expresar emociones, asimilarlas en el pensamiento, entender y razonarlas, regular las propias y las de los demás.
<i>Integridad</i>	La veracidad del Líder y su tendencia a traducir las palabras en hechos.
<i>Impulso</i>	La motivación interna del líder para perseguir objetivos.
<i>Motivación del liderazgo</i>	La necesidad del líder de socializar el poder para alcanzar objetivos del equipo o de la empresa.
<i>Confianza en sí mismo</i>	La creencia del líder en sus propias habilidades para liderar y alcanzar los objetivos.
<i>Inteligencia</i>	La capacidad cognitiva superior a la media que tiene el líder para procesar cantidades enormes de información.
<i>Conocimiento del negocio</i>	La comprensión que tiene el líder del entorno de la empresa para tomar decisiones más intuitivas.

FUENTE: McShane M., y Von Glinow M., Liderazgo y recursos humanos, 2006.

Se ha corroborado en la práctica de gerentes de operaciones entrevistados, que todas las competencias arriba señaladas han sido claves para conseguir los resultados de una operación estable, enmarcada dentro de buenas prácticas en el área de *Supply Chain*.

### 3.3.1. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE SUPPLY CHAIN

Al hablar de liderazgo surge la pregunta clásica respecto a quien ejerce el liderazgo, ¿el líder nace o se hace? Algunos directivos, apuestan por que el líder nace; otros, que se hace; y los más, piensan que el líder es un poco de todo: nace, pero también se hace. En consecuencia *nadie*

es capaz de dar lo que no tiene, por eso, “el liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual” (Rodríguez, 2006: 1-6).

En el CUADRO 6: IDEAL DEL LÍDER, se ejemplifica claramente lo que se espera de un líder; estas pautas servirán de guía para quien dirija un equipo de trabajo, asumiéndolas como una misión en su desempeño:

### CUADRO 6: IDEAL DEL LÍDER

<p><i>Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención, por lo tanto, jamás piensa en su beneficio personal.</i></p>	<p><i>Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.</i></p>
<p><i>Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.</i></p>	<p><i>Da gran importancia al trabajo en equipo; de ahí que siempre haga énfasis en la labor realizada por el grupo.</i></p>

FUENTE: RODRÍGUEZ, Mauricio, “LIDERAZGO PARA LA VIDA Y EL TRABAJO”.

¿Qué tan objetivo sería contar con líderes que posean los aspectos incluidos en el cuadro? Si bien es cierto, es complejo encontrar colaboradores que posean dichos atributos. También es pertinente que sean observadas como un reto por alcanzar por los cuales ejerzan la dirección de un equipo de trabajo.

Concomitante a lo expuesto, el liderazgo en la gestión de *Supply Chain*, implica buscar las mejores prácticas administrativas y técnicas que permitan hacer más eficientes y productivos los procesos que la componen.

La función del liderazgo abarca también aquella habilidad para compartir con quienes conforman el recurso humano, entender sus problemas y plantearles una solución alternativa, de tal manera que el

personal se sienta apoyado. De esta manera se logra un mejor compromiso y lealtad del equipo de trabajo.

Felicitar y resaltar aquellas buenas acciones, por otro lado, entender y enseñar al personal cuando se cometan errores involuntarios es también parte fundamental del líder en la gerencia de *Supply Chain*.

### **3.4. PNL COMO TEORÍA QUE CONTRIBUYE EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La PNL (Programación Neurolingüística) de Saint Paul y Tenenbaum –aunque los pioneros son Richard Bandler y John Grinder con sus investigaciones–, promueve evaluar las relaciones con uno mismo, con los demás y con el mundo que le rodea, tal cual lo postulan sus autores; ellos aprovechan la evolución de la temática y los aportes que tantos investigadores han provisto en estos últimos años al estudio de las estructuras mentales y su relación con el desarrollo del ser humano y, así, destacan la influencia de las vivencias del pasado en la vida actual y hasta qué punto se pueden superar para que no interfieran con el comportamiento y guíen a la trascendencia .

Esta propuesta definió su técnica y método. Por un lado técnica por facilitar pasos que impulsan “el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva humana” [y por el otro al ser] “método para comunicarse con eficacia y aplicar los cambios necesarios para conseguir objetivos”. Pues, “la Programación Neurolingüística, por analogía con el ordenador, utiliza los patrones universales de comunicación y percepción que se tiene para reconocer e intervenir en procesos diversos (aprendizaje, terapia, afrontamiento del estrés, negociación, gestión de conflictos, superación de fobias, ...)” (Saint Paul y Tenenbaum, 1995: 431).

Así dentro de lo organizacional es de vital importancia reconocer estos aspectos, pues determinan el buen funcionamiento humano y comunicativo de los interventores de la empresa, que se manejan constantemente con relaciones intrapersonales. El líder al usar la inteligencia emocional está imbricándose con la PNL, pues en su lugar de trabajo puede reconocerse y reconocer al resto, así como prever situa-

ciones conflictivas para darles solución con prontitud. Estos aprendizajes hacen que se mejore la autoestima, lo que procura en crecimiento personal y laboral, previo al logro del éxito, ya no como una meta individual sino común, pues es un trabajo en equipo.

Por ello, una de las ventajas de esta perspectiva en el campo de la gestión administrativa, es la consecución de la capacidad de automotivación, pues crea en el recurso humano herramientas de reprogramación y solución de problemas, que en la mayoría de los casos, sin la práctica de esta propuesta, ocasionan limitaciones y estancamientos emocionales, como por ejemplo el estrés y la impotencia. Como toda empresa depende del grupo humano es menester tener en cuenta que el trabajo eficaz se da si se combina adecuadamente el manejo de la inteligencia emocional y la PNL.

En conclusión en este capítulo, se ha revisado la importancia del comportamiento humano dentro de una agrupación, donde hay que tener en cuenta la actitud, la desmotivación y los conflictos que coadyuvan en la consecución de metas. Asimismo, el valor dado a la IE y a la PNL dentro de las relaciones humanas y comunicativas, pues estas determinarán el desempeño del grupo. Dentro de estas interrelaciones, también se revisó la idoneidad del liderazgo, pues esta figura será la coordinadora de la práctica y la teoría, que por sí sola es un referente valedero si se extrae lo mejor de sí, el Comportamiento Organizacional, es vida humana y su gama de realidades, necesidades, afectos, conflictos, son y serán objeto de constantes estudios para impulsar su mejoramiento.

El dar relevancia a la PNL en el comportamiento organizacional se debe a que este enfoque integra la relación con los demás analizando las *disfunciones* en los períodos complejos mostrando nuevas formas de comunicación que autosatisfagan y señalen el camino para una comunicación más efectiva usando el subconsciente, para llevar a la trascendencia humana, aplicando valores humanos, motivaciones, para así enseñar cómo “modelar la excelencia” para adquirir “la naturalidad y la rectitud del comportamiento de las personas que más admiramos”, como lo han aseverado los autores.



# CAPÍTULO IV

## ESTUDIO DE CAMPO E INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A continuación se presentará la investigación realizada en una empresa en el área de *Supply Chain*, donde no se hacía uso de la IE ni la PNL, lo que ocasionaba conflictos internos que en su mayoría suscitaban la pérdida de personal, ya que tanto el líder como los colaboradores no realizaban sus obligaciones con perspectivas de éxito. Para el presente capítulo, se presenta el análisis de campo, donde se obtuvo una lectura de la problemática, sus causas y consecuencias; así se pudo diseñar un plan de acción para desarrollar las competencias de inteligencia emocional en base a lo explicado en los capítulos precedentes. Como verificación de este plan, se lo aplicó y evaluó en la misma empresa para medir el alcance de la intervención; lo que ayudó a contraponer los resultados obtenidos al darse relevancia al trabajo de lo emocional en el comportamiento organizacional.

### 4.1. DISEÑO DE PLAN PARA DIAGNOSTICAR IE

El plan de evaluación para diagnosticar las aplicaciones de estrategias inteligentes emocionales en mandos superiores, tiene como premisa que toda planificación es perfectible; se constituye en un referente organizativo y guía que debe favorecer la gestión de quienes la ejecutan. Bajo esta condición se aplicó el proceso seguidamente incluido, para diagnosticar la realidad empresarial referente a las competencias de la IE, que poseen y/o carecen quienes laboran en los mandos medios o superiores y sus colaboradores; lo cual fundamentaría el estudio de impacto respecto al antes de la intervención.

Este plan incluido en el *CUADRO 7: PLAN DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA*, se diseñó en base a la observación de campo, aplicada

por los investigadores al ámbito de estudio y las opiniones vertidas en el acercamiento al personal involucrado.

**OBJETIVO:** Diagnosticar mediante un test, el grado de estrategias emocionales aplicadas por los mandos medios y superiores en sus departamentos.

**CUADRO 7: PLAN DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

PLAN DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA				
#	PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Sistematizar la problemática existente (En columna recursos se incluyen varias alternativas).	- Focusgroup. - Encuesta.	Departamento de Talento Humano (DTH).	I semana
2	Determinar los objetivos que se desea alcanzar a partir de la problemática inicial.	- Lluvia de ideas.	Investigadores, gerente y jefe de logística, representante del personal operativo de y DTH.	II semana
3	Seleccionar las habilidades de la IE que incluirán en el test. (Dependiente del resultado del punto 1 y 2).	- Priorización a partir del árbol de problemas. - Libro <i>Mide tu inteligencia Emocional</i>	Gerente y jefe de logística, representante del personal operativo de y DTH.	III semana
4	Adaptar el instrumento de evaluación IE a formato digital.	Excel.	Investigadores.	VI semana
5	Convocar al personal que se le aplicará el test.	Carta personalizada.	DTH e investigadores.	VII semana
6	Aplicar y tabular las pruebas del test diagnóstico.	Test: físico y/o electrónico.	Investigadores.	VII semana
7	Elaborar informe de los resultados.	Resumen ejecutivo.	Investigadores.	VIII semana

**FUENTE:** Autores

Después del séptimo punto se diseñó propuestas de mejoramiento, así la empresa las implementaría en el seguimiento.

## **4.2. ESTADO INICIAL DE LA PROBLEMÁTICA**

Al determinar el nivel de competencias emocionales aplicadas en el grupo de intervención se siguieron varios pasos y técnicas: grupo focal, encuestas y entrevistas a profundidad. La práctica permitió contar con la transparencia requerida frente a alguna situación crítica inicial; así, después se evaluó si realmente la utilización del IE, significó una estrategia para el cambio.

### **4.2.1. APLICACIÓN DE LA TÉCNICA EN EL GRUPO FOCAL**

El grupo focal aplicado a jefes, gerentes y operarios identificados por su representatividad en la operación, se sujetó al siguiente proceso (ANEXO 1):

- **OBJETIVO:** Determinar el origen de la situación crítica que interfiere en el desarrollo del personal del área de Supply Chain, entrevistando a jefes y gerentes.
- **PROCESO:**
  - Determinar por características significativas de IE, del grupo de informantes.
  - Redactar las preguntas directrices en función del objetivo de la investigación.
  - Seleccionar la logística apropiada.
  - Enviar la invitación, señalando objetivo, fecha y lugar.
  - Aplicar la técnica.
  - Sistematizar las respuestas por orden de prioridad.
  - Redactar el informe exponiendo los resultados.

Después del grupo focal, se aplicó la encuesta (ANEXO 2) a los colaboradores del área en estudio. Los resultados de la aplicación determinaron las competencias inteligentes emocionales que el equipo de trabajo debía desarrollar. Este estudio arrojó situación de partida, descrita a continuación:

**a. En la Conciencia Organizativa:** “identificarse en el nivel organizativo”

- Se encontró un clima organizacional desmejorado: existía desmotivación, apatía, demostrada por un malestar generalizado, presentado en el 80% de los colaboradores. La mayoría manifestó que el clima laboral de la organización era deplorable, sus integrantes “no querían que comience la semana”, porque anticipaban lo duro y pesado que iba a presentarse el trabajo a lo largo de ella. Entre estos malestares estaba el irrespeto por los días libres que por ley correspondían a cada colaborador.
- La percepción de los implicados fue: “La empresa no se preocupa por el bienestar del empleado”, “ya no veo a mis hijos”, “tengo problemas con mi esposa”, fueron algunas de las frases recurrentes entre los colaboradores, por este motivo, algunos de ellos estaban en busca de nuevas oportunidades laborales que le permitiría alcanzar el nivel de vida deseado.

**b. Personal con períodos vacacionales pendientes influyen en el deterioro de la salud.**

- Colaboradores descontentos, desmotivados, cansados físicamente: en algunos casos con la salud deteriorada, trabajando de manera continua de lunes a domingo, fue el resultado del primer diagnóstico realizado; esto a causa de la falta de personal en los turnos de trabajo. Como consecuencia, no podían gozar de las vacaciones que por ley les correspondía.

Entre las frases más comunes: “no puedo salir de vacaciones con mi familia, ya que las solicito y me las niegan por falta de personal”. “Me siento agotado”. “Necesito renovarme”.

**c. Descuadre de inventarios** por desfase en controles periódicos, confiabilidad de inventarios del 30% (medir el físico con los registros del sistema de bodega).

- Confiabilidades bajas de inventarios y altas diferencias en contra en los saldos de inventario de cada bodega; esto debido a la falta de inventarios periódicos mensuales por parte del área de contraloría, ocasionaron descontrol y falta de seguimiento de los responsables de cada bodega. Sin desligar responsabilidad, siempre es necesaria la presencia del ente regulador, que haga cumplir las políticas y procedimientos, para que las tareas puedan ser desarrolladas dentro de las prácticas normales y sobre todo ejercer el control.

**d. Conciencia política:** “capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo”

- Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.
- Carencia de gusto por el trabajo en el personal operativo debido al exceso de trabajo causado por la falta de personal y por no tener completos los turnos laborales; en algunos de los casos, la jornada se extendía de lunes a sábado, desde las 7:00 hasta las 23:00. A pesar de que esto representaba ingresos adicionales por horas extras, el personal valoraba más el tiempo pasado con su familia.
- Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de Recursos Humanos influye en desnivel en los sueldos.

- Descontento y desmotivación del personal con algunos años de servicio en la Organización, debido a que personal nuevo con el mismo cargo entraba con remuneración superior; esto era tema de reclamo constantemente.
- e. **Empatía:** “conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas”, ponerse en el lugar del otro.
- Pérdida de tiempo en reuniones excesivamente largas, impedían el desempeño según la carga laboral. La convocatoria a reuniones de trabajo no planificadas que se extendían desde cuatro horas en adelante, ocasionaba malestar en los mandos medios de la empresa, pues su tiempo se veía comprometido en reuniones en las cuales iban solo de oyentes, sin mayor aporte o intervención. Esto ocasionaba que trabajos de importancia quedasen sin ejecución y algunos de ellos sin desarrollarse por la falta de tiempo para coordinar y dirigir las tareas.
  - Trabajo aislado: el empleado hacía su labor con el mínimo esfuerzo sin reflexionar acerca del impacto de su acción en la cadena de abastecimiento. En el primer diagnóstico, se encontraron empleados ejecutando tareas sin llevar los registros correspondientes en los sistemas informáticos. Por ejemplo, se tenía que despachar productos a un determinado cliente, el jefe de bodega realizaba el despacho de manera física, pero no hacía la descarga en línea del inventario en el sistema informático; lo cual ocasionaba descuadres elevados a la hora de realizar las auditorías.
- f. **Desarrollar a los demás:** “Sentir las necesidades de desarrollo de los demás y estimular sus habilidades”
- Mano de obra desorientada por falta de capacitación: como parte del diagnóstico inicial también se detectó colaboradores realizando actividades de manera incorrecta debido a

la falta de capacitación; al extremo de haber casos que ni la inducción se había desarrollado.

**g. Motivación:** “tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestro objetivo”

- Abuso excesivo de reuniones extensas por parte del gerente de planta a causa de la errónea distribución de la carga laboral: manejo inadecuado de problemas que se pueden tratar de manera interna, se detectó colaboradores desmotivados, buscando nuevas oportunidades de trabajo en otras empresas.
- Elevada rotación: al momento del estudio, el 10,66% de los colaboradores ya se habían ido a otras empresas o estaban en procesos de selección con altas posibilidades de ser aceptados en la nueva empresa, provocando la fuga de cerebros.

**h. Catalización organizativa:** “iniciar o dirigir los cambios”

- Exceso de trabajo por sobrecarga operativa, provocada por el incorrecto análisis de toda la operación y falta de seguimiento en la contratación y reemplazo de colaboradores. El personal activo era recargado con más actividades de lo normal, causando malestar. En muchos de los casos el trabajo excesivo comprendía de lunes a domingo y por doce horas de trabajo diario.

El malestar lo manifestaban los colaboradores porque no tenían el espacio para dedicar a sus familias y en algunos de los casos no podían dedicar atención y protección a hijos recién nacidos.

**i. Liderazgo:** “Inspirar y dirigir a grupos y personas”

- Gerente ocupado en detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos: el gerente del área se

dedicaba a revisar y resolver detalles de la operación, mas su gestión debía estar orientada a lo estratégico; no así a lo operativo. Lo que obstaculizaba el desarrollo de los Jefes de Área, pues no los dejaba tomar sus propias decisiones; por lo tanto, no permitía el desarrollo profesional de los mismos.

- j. **Habilidades de equipo:** “crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas”
- Descontrol en el proceso técnico del despacho: Se hacía esperar a los transportistas y a los clientes por más de dos días. Debido al incremento de la demanda de producto terminado, el espacio de almacenaje en la bodega de planta quedaba limitado, por este motivo no se podían hacer los despachos a clientes de manera eficiente. Incluso, los vehículos llegaban a estar paralizados hasta dos días sin ser despachados, esperando la producción y entrega del producto terminado.
- k. **Orientación hacia el servicio:** “anticipar reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes” internos.
- El personal operativo, sentía que no era digno de ser escuchado: La última administración, no tuvo acercamiento con los colaboradores. Las decisiones eran radicales e imponentes, no había seguimiento a los colaboradores en caso de cometer alguna falla, peor aún tomar en cuenta su opinión para resolver o superar algún inconveniente.

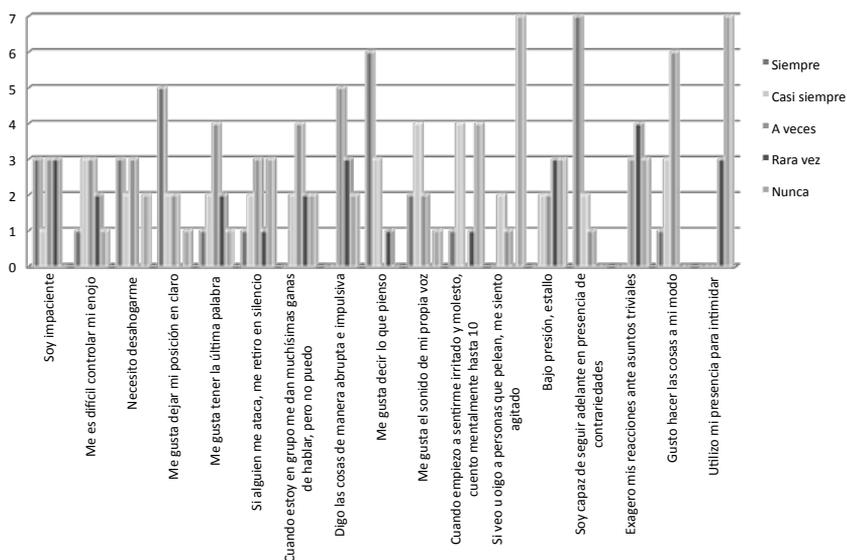
Este panorama dio pie al diseño del plan diagnóstico, seguidamente del plan de intervención. Se tomó como fuente bibliográfica directa el test de Wood y Tolley (2007: 21-35) (Ver infra: ANEXO 3), como instrumento de diagnóstico, para evaluar las competencias de la Inteligencia Emocional y sus resultados fueron:

## 4.2.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE IE

## DE APTITUDES DE AUTORREGULADORAS

GRÁFICO No. 1

## Autoregulación



FUENTE: Autores

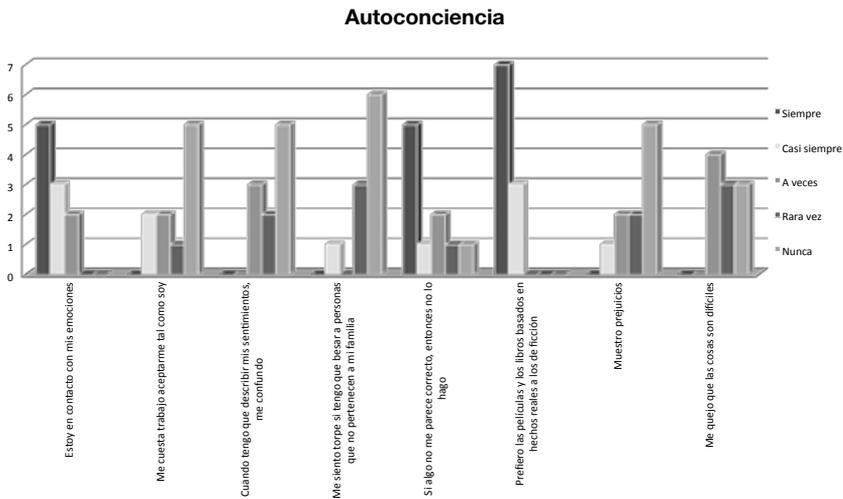
**Autorregulación:** ser capaz de manejar y controlar el propio estado emocional.

- El 60% de las personas a las cuales se realizó el estudio sostenía que ante contrariedades y situaciones complicadas tenían la capacidad para vencer obstáculos y superar dificultades.
- Se detectó que en la organización no había liderazgo, ya que el 60% de las personas utilizaban su cargo y jerarquía para lograr que los colaboradores ejecutasen una tarea.

- El 50% de las personas seleccionadas para el estudio al parecer no tenían la habilidad para resolver problemas, ya que situaciones muy sencillas eran canalizadas a través de soluciones muy complejas.

## DIAGNÓSTICO DE APTITUDES AUTOCONSCIENTES

GRÁFICO No. 2



FUENTE: Autores

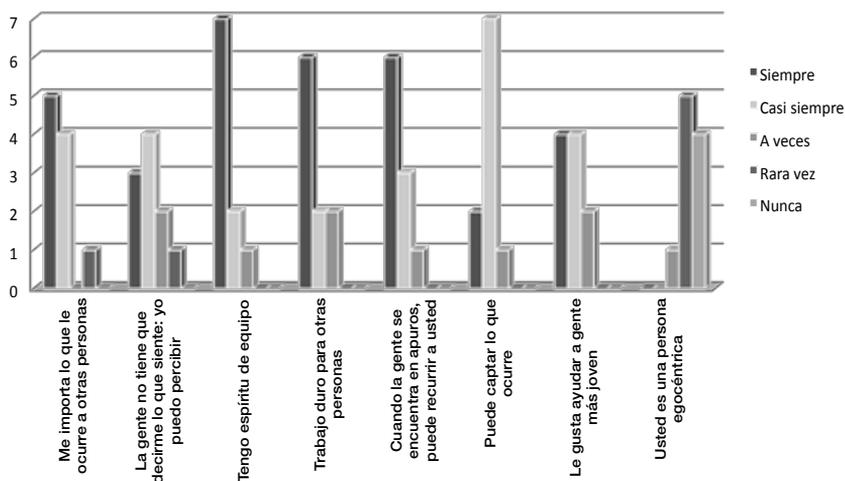
**Autoconciencia:** “conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las propias emociones”

- El 70% de las personas a las que se realizó el estudio, aseguraban estar de alguna manera en contacto con sus emociones; es decir, se conocían a sí mismas.
- El 50% de las personas participantes del estudio, aseveraban ser realistas y no dejábanse llevar por subjetividades; es decir analizaban las ideas.

## DIAGNÓSTICO DE LAS APTITUDES EMPÁTICAS

GRÁFICO No. 3

## Empatía



FUENTE: Autores

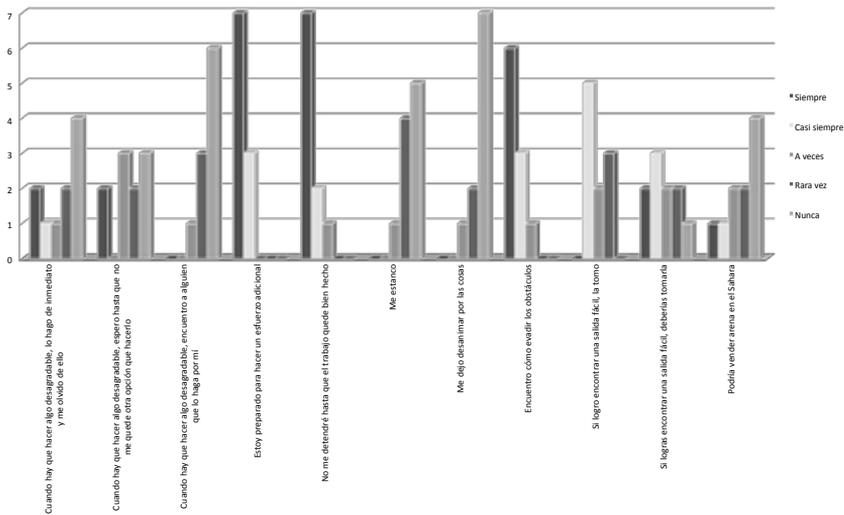
**Empatía:** “reconocer y leer emociones de los demás”

- Al 50% de los encuestados les importaba las cosas que les sucedían a los demás colaboradores; a la vez, afirmaban trabajar duro para las otras personas.
- Apenas el 40% de los encuestados decían conocer más de cerca a sus colaboradores; de tal manera que podían intuir en ellos estados de ánimo que no eran comunes.
- Al 30% de ellos, casi no les gustaba ayudar a los colaboradores jóvenes, pues sostenían que eran personas más preparadas, con nuevos conocimientos y que venían a reemplazarlos.

## DIAGNÓSTICO DE LAS APTITUDES MOTIVADORAS

## GRÁFICO No. 4

## Motivación



FUENTE: Autores

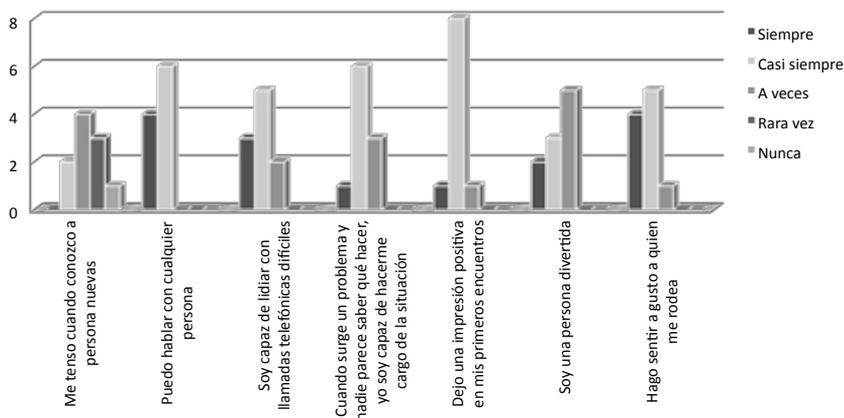
**Motivación:** “canalizar las emociones para alcanzar las metas”

- El 60% de los investigados sostenían que estaban preparados para resolver y vencer cualquier obstáculo que se presentase en el área laboral.
- El 40% de los encuestados sostenía que no estaba preparado para dar un esfuerzo adicional de aquel realizado de manera cotidiana. “La empresa no es recíproca con nosotros”, era una de las frases escuchadas con mayor frecuencia.
- El 100% de los encuestados sostenía no tener la suficiente creatividad para enfrentar los retos propuestos, por imposibles que estos se mostrasen.

## DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES SOCIALES

GRÁFICO No. 5

## Habilidades Sociales



FUENTE: Autores

**Habilidades Sociales:** “relacionarse con los demás e influir en ellos”

- El 90% de los colaboradores sostenía que mantenían buenas relaciones entre ellos y estaban dispuestos a socializar con otras áreas de la Organización.
- El 50% sostenía dejar en la primera vez, una buena impresión del trabajo realizado; esto era importante porque era una manera de vender su trabajo.

**4.3 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN INICIAL COMO GUÍA PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS IE**

El plan CUADRO 8: PLAN DE ACCIÓN - DESARROLLO IE, fue una aplicación de las habilidades de la *Inteligencia Emocional*, en el campo de estudio. Así se determinó el detalle de la hoja de ruta seguida, cuyos resultados se verificaron después de seis meses para establecer comparaciones de los mismos.

CUADRO 8: PLAN DE ACCIÓN – DESARROLLO IE

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES POR REALIZAR	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Competencia CE: desarrollar en el equipo</b> <b>Objetivo: Reformular las acciones del equipo de trabajo a través de Conciencia organizativa</b>			
El clima organizacional desmejorado: desmotivación, apatía, ...	<p>Implementar espacios que permitan ganarse la confianza del equipo. Por ej: el jefe de área toma el desayuno y conversa con todo el personal.</p> <p>Capacitación del personal en temas técnicos y en herramientas informáticas, dependiendo de la naturaleza de la actividad.</p> <p>Realizar jornadas de integración, ej. viajes por dos días con todo el personal.</p>	<p>Recursos: todo los colaboradores del área</p> <p>Responsable: jefe de logística</p>	<p>Personal motivado y comprometido con la empresa.</p> <p>Acercamiento de los colaboradores hacia los jefes y coordinadores.</p>
Personal con períodos vacacionales pendientes influyen en el deterioro de la salud.	Organizar el cuadro de vacaciones pendientes de cada colaborador, con su respectivo cronograma.	<p>Recursos: todo los colaboradores del área</p> <p>Responsable: jefe de logística/ coordinador de distribución</p>	El esquema programático que permita coordinar vacaciones con las de sus parejas o familiares.
Descuadre de inventarios por desfase en controles periódicos confiabilidad de inventarios del 30% (medir el físico con los registros del sistema de bodega).	<p>Retomar inventarios mensuales en coordinación con el área de Contraloría.</p> <p>Elaborar y enviar al cierre del turno, el inventario de cada bodega. Para esto se efectúa inventarios aleatorios en cualquier momento.</p>	<p>Recursos: despachadores de bodega</p> <p>Responsable: jefe de logística/ coordinador de distribución</p>	<p>Obtener diferencias de inventarios menores al 1% (máximo permitido).</p> <p>Contar con ajustes por diferencias de inventarios mínimos.</p>

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES POR REALIZAR	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Competencia CE: Conciencia política</b>			
<b>Objetivo: Impulsar el desarrollo de la conciencia política que favorezca la equidad en el desempeño laboral.</b>			
Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.	Analizar la carga laboral, para determinar el número de personas realmente necesarias en la operación.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: Jefe de logística/ coordinador de distribución  Doctor de la empresa	Informe del estado de salud de los colaboradores.  Tiempo de calidad que los colaboradores pasen con su familia, por el día libre que le corresponda.
Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de recursos humanos influye en desnivel en los sueldos.	Nivelar los sueldos de acuerdo a tablas definidas en la empresa.	Recursos: Todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística  Recursos humanos	Bienestar en los colaboradores al percibir la justa remuneración.  Nómina.
<b>Competencia CE: Empatía</b>			
<b>Objetivo: Optimizar el manejo del tiempo</b>			
Pérdida de tiempo en reuniones impiden el desempeño según la carga laboral.	Informar a los mandos superiores el malestar que causa el exceso de tiempo que toman las reuniones, para que tomen acciones correctivas.	Recursos: todos los jefes  Departamentales  Responsable: gerente de operaciones.	Reducir a dos horas la duración de las reuniones.
Trabajo aislado: el empleado hace su labor con el mínimo esfuerzo, sin reflexionar sobre el impacto de su acción en la Cadena de Abastecimiento.	Capacitar al personal en el manejo del sistema informático y en el manejo de utilitarios.  Mantener reuniones donde se destaque la importancia del aporte del trabajo realizado por cada colaborador.	Recursos: todos los colaboradores.  Responsable: jefe de logística	Registro de la operación en línea y al día.  Confianza para que los colaboradores consulten cuando tengan dudas de efectuar alguna acción.

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES POR REALIZAR	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Competencia CE: Desarrollar a los demás</b> <b>Objetivo: Valorar a los colaboradores descubriendo y desarrollando sus talentos</b>			
Colaboradores desorientados por falta de capacitación.	Elaborar un plan de capacitación dirigido a todo el personal en temas técnicos y manejo del sistema informático.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística	Demostración de destrezas en el manejo de archivos electrónicos y manejo del sistema informático por los colaboradores.
<b>Competencia CE: Motivación</b> <b>Objetivo: Aplicar un proceso de Coaching para motivar al personal</b>			
Elevada rotación: 10.66%	Mantener charlas personalizadas y periódicas con el personal para conocer y anticipar posibles problemas que se pueden presentar.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística.	Personal comprometido con la Organización, cumpliendo las actividades asignadas.
<b>Competencia CE: Catalización organizativa</b> <b>Objetivo: Impulsar la realización de cambios que favorezcan la operación</b>			
Exceso de trabajo por sobrecarga operativa.	Evaluar mediante un análisis la carga laboral, determinando el número óptimo de personal necesario en la operación.	Recursos: todos los colaboradores.  Responsable: jefe de logística / coordinador de distribución.	Colaboradores renovados, descansados, con oportunidad a tomar los días de descanso que les corresponde.
<b>Competencia CE: Liderazgo</b> <b>Objetivo: Inspirar en el equipo de trabajo, valores de potencien el desempeño</b>			
Gerente ocupado en detalles de la operación, desenfocado de su gestión y la de sus subalternos.	Comunicar el malestar que está causando el actor principal (Gerente de Operaciones).	Recursos: todos los jefes departamentales  Responsable: gerente de operaciones	Cambiar el esquema.
<b>Competencia CE: Habilidades de equipo</b> <b>Objetivo: Fomentar una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas</b>			

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES POR REALIZAR	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Descontrol en el despacho por hacer esperar a los transportistas y clientes más de dos días.	Reorganizar la ubicación de las bodegas en los alrededores de la Planta y desde ahí realizar los despachos.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística / coordinador de distribución	Satisfacción de transportistas y clientes por mejoras en el nivel de Servicio al Cliente.
<b>Competencia CE: Orientación hacia el servicio</b> <b>Objetivo: Reconocer y satisfacer las necesidades del cliente interno</b>			
El personal operativo se siente que no es importante para ser escuchado.	Organizar charlas colectivas y personalizadas en las que se fomente la importancia que tienen todas las actividades realizadas desde el cargo de menor hasta el de mayor jerarquía.  Determinar espacios para atender al empleado.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística / coordinador de distribución	Colaboradores conscientes de la importancia de las actividades que realizan.

**FUENTE:** Resultados Autores; base teórica de WOOD y TOLLEY, acerca de las competencias IE

### 4.3.1 SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

La aplicación de un plan conlleva una serie de etapas, que si bien es cierto pueden parecer sencillas para ser descritas, constituyen elementos básicos tratados con la importancia que tiene el cuidado en los detalles para así, obtener el resultado esperado.

Al primer paso le corresponde establecer los acuerdos y responsabilidades con las instituciones de estudio para delimitar el grado de compromiso en la ejecución del plan, que debería registrarse en un documento, siendo oportuno mantener una o varias reuniones hasta que los involucrados asimilen sus roles y competencias en el proceso de cambio.

Los resultados de la implementación se tomaron del CUADRO 8 para demostrar en el CUADRO 9: RESULTADOS – IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN, la situación posterior a su aplicación. En esta instancia se resaltó la consistencia de la investigación, pues pasados los seis meses se observó cambios positivos en el área de *Supply Chain*, mas no en el objetivo que no dependía directamente del área.

**CUADRO 9: RESULTADOS - IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES EJECUTADAS	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p><b>Competencia CE: desarrollar en el equipo</b>  <b>Objetivo logrado: se reformuló las acciones del equipo de trabajo a través de conciencia organizativa</b></p>			
<p>El clima organizacional desmejorado: desmotivación, apatía,...</p>	<p>Se implementó la estrategia de los desayunos de confianza, en donde el jefe de área tomaba el desayuno y conversaba con todo el personal.</p> <p>Se ha comenzado a capacitar al personal en temas técnicos y en herramientas informáticas, según la naturaleza de la actividad.</p> <p>Se realizó un viaje de integración con todo el personal por dos días.</p>	<p>Recursos: todo los colaboradores del área</p> <p>Responsable: jefe de logística</p>	<p>Personal motivado y comprometido con la empresa.</p> <p>Se ha notado mayor acercamiento de los colaboradores a los jefes y coordinadores.</p>
<p>Personal con períodos vacacionales pendientes influyen en el deterioro de la salud.</p>	<p>Se diseñó el cuadro de vacaciones pendientes de cada colaborador; con esta base se elaboró el cronograma de vacaciones.</p>	<p>Recursos: todo los colaboradores del área</p> <p>Responsable: jefe de logística/ coordinador de distribución</p>	<p>Los colaboradores manifiestan estar contentos con el nuevo esquema, ya que ahora se programan mucho mejor; inclusive, algunos hacen coincidir sus vacaciones con las de sus parejas.</p>

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES EJECUTADAS	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Descuadre de inventarios por desfase en controles periódicos, confiabilidad de inventarios del 30% (medir el físico con los registros del sistema de bodega).	Se retomaron inventarios mensuales con el área de contraloría.  Los despachadores de cada bodega envían el inventario de su bodega al cierre del turno; para esto efectúan inventarios aleatorios todos los días.	Recursos: despachadores de bodega  Responsable: jefe de logística/ coordinador de distribución	Diferencias de inventarios menores al 1% (máximo permitido).  Ajustes por diferencias de inventarios mínimos.
<b>Competencia CE: Conciencia política</b> Objetivo logrado: se ha favorecido la equidad en el desempeño laboral al contar con la real necesidad de personal de acuerdo a la carga de trabajo.			
Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.	Se realizó el análisis de carga laboral; de este análisis, se determinó que faltaban 40 personas en la operación.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística/ coordinador de distribución  Recursos humanos  Médico	Colaboradores con mejor estado de salud, de tal manera que han disminuido los eventos de enfermedad.  Colaboradores pasan más tiempo con su familia, ya que pueden tomar libre los días que les corresponden.
Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de recursos humanos influye en desnivel en los sueldos.	Se nivelaron todos los sueldos de acuerdo a tablas definidas en la empresa.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística	Colaboradores contentos, al sentir que son justos y la remuneración es igual para todos los niveles.
<b>Competencia CE: Empatía</b> Objetivo logrado: No se ha podido reducir el tiempo utilizado en reuniones, pero sí se logró capacitar a los colaboradores			

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES EJECUTADAS	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Pérdida de tiempo en reuniones impiden el desempeño según la carga laboral.	Se ha manifestado el malestar que causaba el exceso de tiempo que tomaban las reuniones.  Esta inquietud también ha sido transmitida a otros niveles de la organización.	Recursos: todos los jefes departamentales  Responsable: gerente de operaciones	Este punto aún no ha sido superado.
Trabajo aislado: el empleado hace su labor con el mínimo esfuerzo, sin reflexionar acerca del impacto de su acción en la <i>Cadena de Abastecimiento</i> .	Se capacitó al personal en el manejo del sistema informático y en el manejo de utilitarios.  Se tuvieron reuniones donde se vendió la importancia del trabajo realizado por cada colaborador.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística	Colaboradores preocupados por desarrollar las operaciones en línea y con todos los registros necesarios.  Colaboradores realizan constantemente consultas cuando tienen dudas de efectuar alguna acción.
<b>Competencia CE: Desarrollar a los demás</b> <b>Objetivo logrado: se pudo identificar en los colaboradores sus talentos y capacidades</b>			
Colaboradores desorientados por falta de capacitación.	Capacitación a todo el personal en temas técnicos y manejo del sistema informático.	Recursos: todos los colaboradores.  Responsable: jefe de logística.	Colaboradores con mayor destreza en el manejo de archivos electrónicos y el sistema informático.
<b>Competencia CE: Motivación</b> <b>Objetivo logrado: se aplicó un proceso de acompañamiento que motivó al personal comprometiéndolo más en el desarrollo de sus funciones.</b>			
Elevada rotación: 10.66%	Se mantienen charlas personalizadas constantemente con el personal para conocer y anticipar posibles problemas que se pueden presentar.	Recursos: todos los colaboradores.  Responsable: jefe de logística	Personal más comprometido con la Organización, cumple de mejor manera las actividades asignadas.

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES EJECUTADAS	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Competencia CE: Catalización organizativa</b> Objetivo logrado: se realizó los cambios en el personal, favoreciendo la cobertura de la operación			
Exceso de trabajo por sobrecarga operativa.	Se realizó el análisis de carga laboral, de este análisis, lo cual determinó que faltaban 40 personas en la operación.	Recursos: Todos los Colaboradores.  Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Colaboradores renovados, descansados, debido a que toman los días de descanso que les corresponde.
<b>Competencia CE: Liderazgo</b> Objetivo logrado: se pudo infundir en el equipo de trabajo valores en pro de la empresa y apuntando a un mejor desempeño.			
Gerente ocupado en detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos.	Aún no se ha tomado ninguna acción, pues depende directamente del actor principal (gerente de operaciones).	Recursos: todos los jefes departamentales  Responsable: gerente de operaciones	Se mantiene el esquema.
<b>Competencia CE: Habilidades de equipo</b> Objetivo logrado: se pudo promover sinergia grupal en la consecución de metas colectivas al implantar apertura de nuevos focos de distribución			
Descontrol en el despacho al hacer esperar a los transportistas y clientes dos días.	Se tomó la decisión de abrir bodegas en los alrededores de la Planta y desde ahí realizar los despachos; con esta decisión, el tiempo disminuyó de dos días a cuarenta minutos.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística / coordinador de distribución	Clientes contentos, por lo tanto, mejoró notablemente el nivel de Servicio al Cliente.

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES EJECUTADAS	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Competencia CE: Orientación hacia el servicio</b>			
<b>Objetivo logrado: se consiguió reconocer y satisfacer las necesidades del cliente interno</b>			
El personal operativo se sentía que no era importante para ser escuchado.	Se ha realizado charlas colectivas y personalizadas en las que se ha manifestado una y otra vez, la importancia que tienen todas las actividades realizadas desde el cargo de menor a mayor jerarquía.  Darse tiempo para escuchar problemas del empleado.	Recursos: todos los colaboradores  Responsable: jefe de logística / coordinador de distribución	Los Colaboradores ahora están conscientes de la importancia de las actividades que realizan.

**FUENTE:** Resultados Autores; base teórica de WOOD y TOLLEY, acerca de las competencias IE

#### 4.3.2 EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEDIR EL IMPACTO

En el *CUADRO 10: IMPACTO GESTIÓN IE, ANTES Y DESPUÉS*, se establece la analogía que permite visualizar el impacto de la gestión mediada por las competencias y habilidades de la *Inteligencia Emocional*.

CUADRO 10: IMPACTO GESTIÓN IE, ANTES Y DESPUÉS

SITUACIÓN INICIAL	COMPETENCIA EMOCIONAL	RESULTADO
Normas de control descuidadas producen mermas en el producto.	Conciencia organizativa: "identificarse en el nivel organizativo"	Actualización de estrategias de seguimiento y control.
El clima organizacional desmejorado: desmotivación, apatía,...		<i>Comportamiento Organizacional</i> guiado a una comunicación asertiva.
Personal con períodos de vacacionales pendientes influyen en el deterioro de la salud.		Plan vacacional equitativo y apegado a la normativa vigente.
Descuadre de inventarios por desfase en controles periódicos, confiabilidad de inventarios del 30% (medir el físico con los registros del sistema de bodega).		Convocar a áreas de apoyo ( <i>Supply Chain</i> ), se solicita intervención de contraloría para que desarrolle una gestión periódica que impulsa un nivel actual de confiabilidad de inventarios al 90%.
Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.	Conciencia política: "capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo"	Equidad en la asignación de tareas.
Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de recursos humanos, influye en desnivel en los sueldos.		Un desempeño asertivo de recursos humanos influye en el justicia salarial –a pego a de ley–.
Pérdida de tiempo en reuniones impiden el desempeño según la carga laboral.	Empatía: "conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas" ponerse en el lugar del otro	Optimización el tiempo: reuniones enmarcadas en base a agenda de trabajo.
Trabajo aislado: el empleado hacía su labor con el mínimo esfuerzo, sin reflexionar acerca del impacto que su acción en la cadena de abastecimiento.		Apoyo mutuo, trabajo en equipo.

SITUACIÓN INICIAL	COMPETENCIA EMOCIONAL	RESULTADO
Mano de obra desorientada por falta capacitación.	Desarrollar a los demás: “sentir las necesidades de desarrollo de los demás y estimular su habilidades”	Empoderamiento del proceso, capacitación dirigida, implementación de planes de capacitación focalizada frente al diagnóstico de competencias.
Elevada rotación: 10.66%	Motivación: “tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestro objetivos”	Rotación en estándares aceptables1%.
Exceso de trabajo por sobrecarga operativa.	Catalización organizativa: “iniciar o dirigir los cambios”	Análisis de la carga operativa determinó cuántas personas se necesitaba en realidad, por el número promedio de tonelada que mueve una persona comparada con el número de toneladas que se despachan.
Gerente ocupado en detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos.	Liderazgo: “Inspirar y dirigir a grupos y personas”	Redimensionamiento del rol del gerente: la gerencia ejecutiva debía estar apegada a una gestión estratégica aportando a su equipo en el diseño de proyectos de mejoramiento e iniciativas que potencien el capital humano. Mas este punto aún no se logra.
Descontrol en el despacho al hacer esperar a los transportistas y clientes más de dos días.	Habilidades de equipo: “crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas”	Aplicar estrategias para cubrir las necesidades del cliente interno: abrir un centro de distribución para reducir a dos horas la entrega del producto.

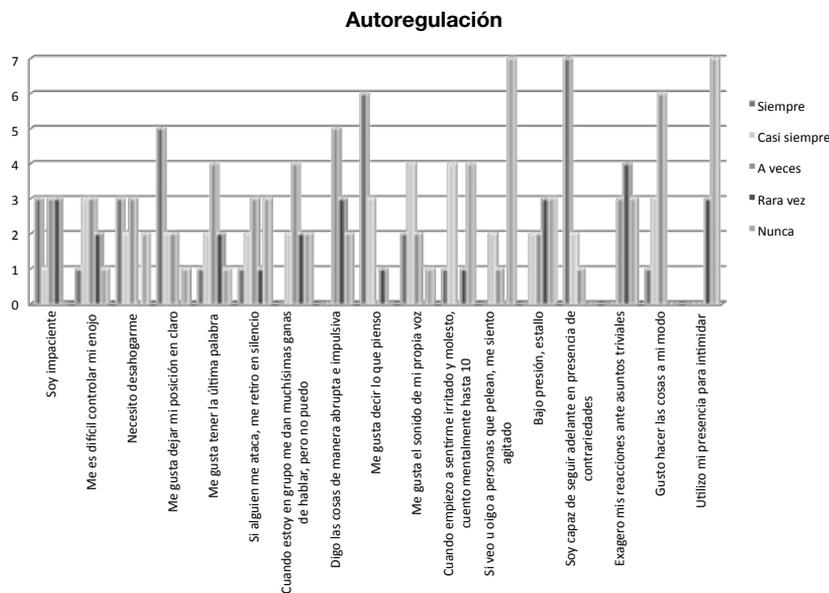
SITUACIÓN INICIAL	COMPETENCIA EMOCIONAL	RESULTADO
El personal operativo se siente que no es importante para ser escuchado.	Orientación hacia el servicio: “anticipar reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes” internos	Darse tiempo para escuchar problemas del colaborador.

FUENTE: Resultados autores; base teórica de las competencias IE de GOLEMAN (2005, p. 139,140-141)

#### 4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TEST, EN LA ETAPA FINAL

A los seis meses se estableció la segunda cohorte para comparar los resultados, luego de haber aplicado el plan. Lo obtenido así como las conclusiones se los presenta en el GRÁFICO 6:

PREVALENCIA DE APTITUDES AUTOREGULADORAS  
GRÁFICO No. 6



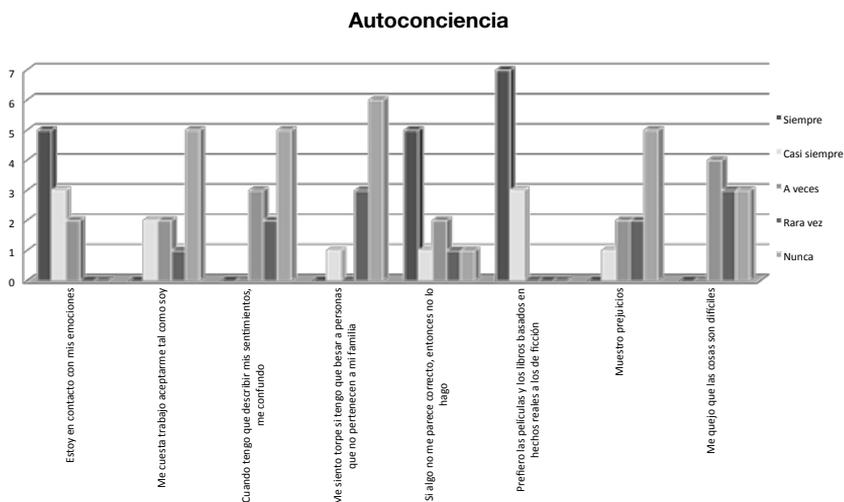
**FUENTE:** Autores

**Autorregulación:** “ser capaz de manejar y controlar el propio estado emocional”

- Los colaboradores mostraron ser más pacientes y controlar mejor su enojo ante diversas situaciones, entre ellas el estrés de trabajo.
- Ante situaciones de presión, los resultados indicaron que los colaboradores podían controlar y manejar mucho mejor que antes este estado de ánimo; esto como resultado de haber ordenado los procesos internos de la organización y además, por cumplir con las horas que el colaborador debe ejecutar por semana y al mes, de acuerdo a las leyes laborales ecuatorianas vigentes.
- Los resultados también indicaron que habían mejorado la canalización del manejo de problemas; la explicación de la solución a estos era motivo de una cadena interminable de explicaciones a niveles jerárquicos superiores. Hoy en día los colaboradores estaban más a gusto, ya que el tiempo invertido en dar explicaciones, lo invertían en actividades que agregaban valor a la operación.

## PREVALENCIA DE APTITUDES DE AUTOCONCIENCIA

GRÁFICO No. 7

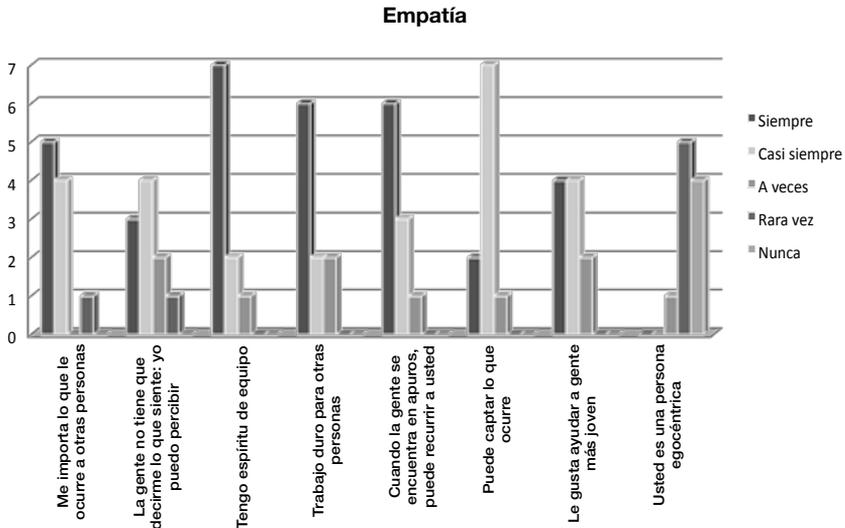


FUENTE: Autores

**Autoconciencia:** “conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las emociones”

- El 50% de los colaboradores estudiados afirmaron estar más en contacto y entender mejor sus emociones, pues al estar rodeado de un ambiente más estable, eran más productivos e inclusive dedicaban mayor tiempo a sus familias.
- El 60% de los colaboradores tenía otra actitud cuando enfrentaba situaciones complicadas; constantemente se buscaban alternativas para lograr la solución más idónea.
- El 60% de los colaboradores habían desarrollado confianza en sí mismos; lo cual les facilitaba el plantear y resolver situaciones en base a su experiencia; esto como resultado de haberlos empoderado en los procesos que cada uno manejaba.

PREVALENCIA DE APTITUDES MOTIVADORAS  
GRÁFICO No. 8



FUENTE: Autores

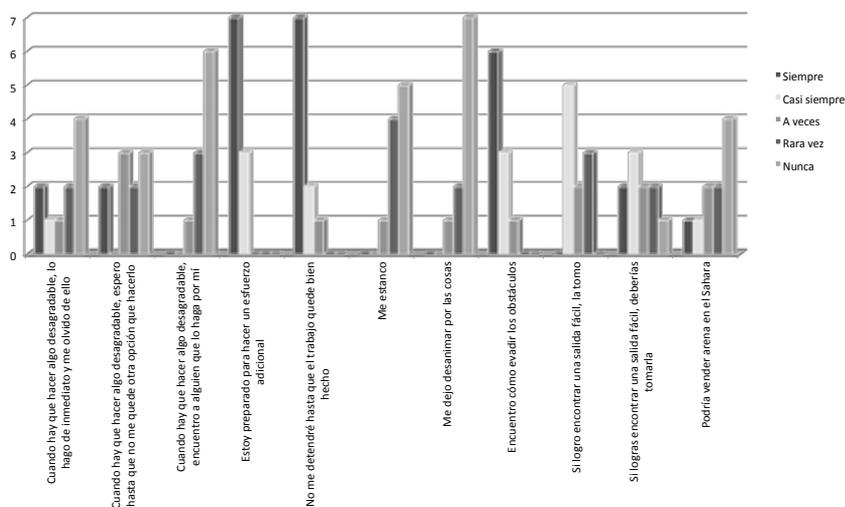
**Motivación:** “canalizar las emociones para alcanzar las metas”

- El 70% de los colaboradores estaban dispuestos a realizar un esfuerzo adicional para conseguir las metas propuestas; esto como resultado de haber mejorado el clima organizacional.
- El 60% de los colaboradores encontró y adaptó formas de alcanzar las metas propuestas al vencer todos los obstáculos encontrados, pues al haber mejorado el clima organizacional, se sentían más identificados con la organización, con la misión, visión y valores; así la asignación laboral y procesos fluyeron de mejor manera en pro de un objetivo común.

## PREVALENCIA DE APTITUDES EMPÁTICAS

GRÁFICO No. 9

## Motivación



FUENTE: Autores

**Empatía:** “reconocer y leer emociones de los demás”

- El 90% de los colaboradores demostraron interés por los problemas suscitados con los subalternos, entre ellos: familiares, salud, sentimentales, entre otros que de una u otra manera afectaban el rendimiento del empleado; esto se ha logrado a través de mejorar el escuchar a los subalternos cuando necesitan desahogarse. Frente a esta situación, se recomendó a la empresa, la apertura de un consultorio psicológico, en el dispensario médico y profesional existente. Se requería de este servicio por la cantidad de personal que había.
- El 70% de los colaboradores aseguraban conocer más a su grupo de trabajo; de esta manera han podido anticipar e intuir

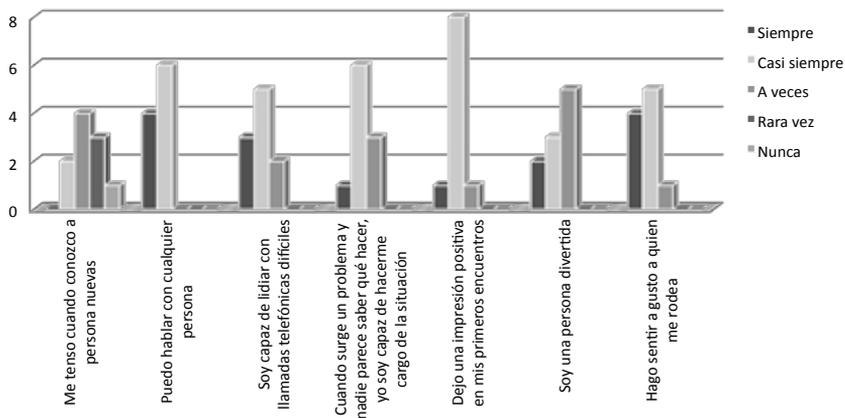
problemas presentados por los subalternos; esto ha afianzado la confianza entre colaborador y subalterno.

- El 70% de los colaboradores estuvieron de acuerdo que el trabajo en equipo era la mejor manera para resolver los problemas de la organización, pues de esta manera la solución era consensuada por todas las áreas involucradas en un trabajo cooperativo que hacía responsables a todos de los logros en pro de los objetivos de la empresa.

### PREVALENCIA DE HABILIDADES SOCIALES

GRÁFICO No. 10

#### Habilidades Sociales



FUENTE: Autores

**Habilidades sociales:** “relacionarse con los demás e influir en ellos”

- El 100% de los colaboradores sentían seguridad en ellos mismos, sostenían estar en iguales condiciones con respecto a los colaboradores de otras áreas para contribuir con la solución de problemas.

- El 90% de los colaboradores han aportado en la creación de un ambiente agradable con su equipo de trabajo, de esta manera han logrado que los subalternos se comprometan más con ellos, así como con el logro de objetivos y metas planteadas por la organización.
- El 60% de los colaboradores aseguraron conocer y llevarse mejor con personal de otras áreas, esto como resultado de haber comenzado a practicar deportes entre los compañeros. Esta actividad unía a las personas independientemente de sus costumbres, religiones, tendencias, etc.

#### **4.5. HALLAZGOS: INDICADORES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Complementario al trabajo de campo, se invitó a participar en la investigación a profesionales, seleccionados por el alto rendimiento en sus diversas áreas de desempeño, con el objetivo de identificar indicadores cualitativos enmarcados en el Comportamiento Organizacional y avizorar en las cualidades el marco referencial de jefes y gerentes del área del *Supply Chain*. A ellos, se les planteó interrogantes (ANEXO 4) que debían responder en forma espontánea, para contar con datos objetivos. Lo ideal habría sido observar en acción y registrar la gestión de inteligencia emocional<sup>6</sup>. Los indicadores fueron validados por dos profesionales especializados en diseño curricular y en administración empresarial de la Universidad Politécnica Salesiana.

La presente investigación manejó información que puede ser ampliada a partir de los indicadores, con ella, se podrían diseñar cuestionarios, fichas de observación, encuestas, para medir el desempeño de la inteligencia emocional; la aplicación mejora el comportamiento del equipo de trabajo y su utilidad dependerá de las necesidades y gestión de la empresa o institución, todo en pro del bienestar de las relaciones humanas y laborales.

---

<sup>6</sup> Situación que podría formar parte de un estudio a partir de los resultados de esta investigación.

No se debe olvidar que los indicadores, en un proceso de investigación, son elementos de observación cualitativos o cuantitativos; los indicadores cuantitativos son variaciones, percepciones, puntos de vista, hechos, habilidades o juicios que señalan condiciones o situaciones determinadas; por eso, en esta investigación constituyen el parámetro para realizar la comparación y establecer el impacto en cuanto a la calidad del cambio de comportamiento de los colaboradores, resultado de la gestión eficaz y eficiente de jefes y gerentes.

Los resultados agrupados por respuestas similares dieron pie a los indicadores de desempeño cualitativos presentados a continuación:

#### **4.5.1. INDICADORES CUALITATIVOS IE: PARÁMETROS DEL IDEAL EN LA EMPRESA**

##### **4.5.1.1. Indicadores que implican *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral**

- Valora el manejo de las emociones, como una competencia de la administración que torna más productivo al personal.
- Posee capacidad para enfocar sus emociones y canalizarlas en resultados.
- Puede controlar sus emociones en situaciones difíciles de su área de trabajo.
- Sabe que las emociones no controladas causan conflictos, “porque para una discusión se necesitan dos”.
- Aprende cada día a reconocer características particulares de personas que le rodean.
- Está consciente de sus propios niveles de afectividad y cómo demostrarlo a sus colaboradores.
- Asume cambios que mejoran las relaciones interpersonales.

**4.5.1.2. Indicadores para fomentar situaciones laborales positivas:**

- Cantidad de veces que reconoce en público el buen desempeño de un colaborador.
- Cantidad de veces que cambia la actitud frente a un colaborador no tan simpático.
- Cantidad de veces que cambia de actitud frente al trabajo de colaborador no tan eficiente, señalando como puede dar mejores resultados.
- Número de palabras de aliento emitidas de: agradecimiento, valoración, aprecio.
- Veces que reconoce, su aporte a la empresa: pensamientos positivos sobre sí mismo.
- Veces que la empresa reconoce su trabajo: diplomas, mensajes, cartas...
- Veces que entrega demostraciones de reconocimiento a sus colaboradores: bono, beca, paseo.
- Cantidad de demostraciones afectivas realizadas a sus colaboradores: abrazo, palmada,..
- Ejecuta acciones que demuestran compromiso hacia el trabajo: puntualidad, aporte a la solución de problemas, ideas propositivas.
- Veces que hace saber a su equipo que cuenta con ellos.
- Veces que respeta los acuerdos y compromisos establecidos para con su equipo de trabajo.

**4.5.1.3. Indicadores para aprender de situaciones laborales negativas**

- Veces que cambia de actitud ante dificultades: responder analizando todos los elementos de la situación.
- Veces que impulsa a superar las limitaciones ajenas.
- Veces que supera sus propias limitaciones.
- Veces que aplica tino en la comunicación.
- Demuestra actitud de aprendizaje ante la adversidad.
- Demuestra actitud de meditación ante situaciones molestas: calma, prudencia, responsabilidad en el actuar.
- Aplica comunicación asertiva: “la palabra escrita no siempre transmite bien los sentimientos, siempre es mejor hablar”.
- Posee un pensamiento globalizador que permite ver el fondo y no la forma en las situaciones: “si es un compañero de trabajo, se tendrá que tratar con él y por ende es mejor llevarse bien que no poder trabajar”.

#### **4.5.1.4. Indicadores para tratar conflictos laborales**

- Posee y maneja perspectivas diferentes de personas problemáticas: “no existen los conflictos; existen personas que atraviesan por contrariedades”.
- Orienta oportunamente para inducir a mejorar comportamientos inadecuados.
- Resuelve situaciones conflictivas en el momento oportuno.
- Señala actitudes negativas de sus colaboradores en privado.
- Demuestra en acciones concretas capacidad de análisis para identificar la raíz del problema.
- Acciones que generan empatía estableciendo compromisos para propiciar atenuar o dejar de existir, situaciones conflictivas.

- Veces que transforma, tornando la dificultad en un espacio para el diálogo.
- Impulsa superar ostracismos.
- Evita sentimiento de frustración: cambiando de ambiente, si no puede ser permanente, en forma momentánea.
- Involucra a los miembros de su equipo para que las alternativas de solución a problemas surjan de los mismos involucrados.
- Propone varias alternativas ante desacuerdos de colaboradores.
- Contribuye a identificar conductas ambivalentes en el proceso de interacción.

#### **4.5.2. INDICADORES CUALITATIVOS IE: PARÁMETROS DEL IDEAL EN LO PERSONAL**

##### **4.5.2.1. Indicadores que denotan aptitudes de Inteligencia Emocional**

- Asume compromiso personal por el propio bienestar.
- Posee conocimiento de sus propias emociones.
- Evalúa situaciones donde aplica las competencias IE.
- Posee capacidad de análisis de aspectos cualitativos del sujeto.
- Direcciona comportamiento de sus allegados enseñando a manejar aptitudes IE.
- Aplica actitudes fundamentadas en el respeto a los derechos humanos: amor y justicia, integridad.
- Posee características de la personalidad: comprensión, amistad, capacidad de escucha, escucha activa, respeto.

- Posee perspectiva para la comprensión de la naturaleza perfectible del ser humano: puede mejorar, es pasajero, requiere apoyo.

#### **4.5.2.2. Indicadores que denotan felicidad:**

- Número de eventos que despiertan sentimientos de alegría.
- Veces que experimenta pensamientos de satisfacción interna.
- Veces que participa la familia como fuente de bienestar en actividades recreacionales.
- Eventos que despiertan estado de paz interior: medita, piensa con detenimiento, focaliza.
- Número de acciones positivas que impulsan a ser mejor.
- Veces que demuestra actitud positiva frente a la vida.
- Número de acciones voluntarias efectuadas para sentirse bien.
- Veces que experimenta sentimientos de bienestar por lo que se hace.
- Cantidad de palabras emitidas que expresan satisfacción por el trabajo.
- Veces que ejecuta acciones voluntarias y conscientes que ayudan a ser mejor.

#### **4.5.2.3. Indicadores de la conceptualización de la infelicidad:**

- Posee otra perspectiva de situaciones complejas: “no existe problemas sino ocurren situaciones”.
- Posee conceptualización sui géneris del ser: “es una masa de energía que atrae”.
- Identifica la infelicidad como emoción adversa pasajera.

- Identifica situaciones que impiden el logro de objetivos.

En conclusión, la aplicación de la IE en el trabajo empresarial brinda beneficios no solo para los trabajadores que pasan muchas horas en ese espacio, sino para los dueños que ven mejorados sus réditos con una inversión pensada en lo humano más que en lo material. Así en la presente investigación se denotó que toda empresa debe hacer uso de la IE y la PNL y para ello el partir con un plan es lo idóneo, para ello, el diagnóstico es el primer paso, para localizar las causas de la problemática, las cuales pondrán las bases del plan de acción. Si como se lo hecho aquí, se toma un grupo focal para reconocer los niveles de conciencia organizativa, el grado de satisfacción del personal con respecto a las vacaciones, la salud, el manejo de la conciencia política, la empatía, habilidades de equipo, el liderazgo, etc., se descubrirá los puntos de tensión que necesitan una pronta solución, pues muchas de ellas se relacionan con el automotivación, ya que son seres humanos, lo cuales se interrelacionan y ponen en funcionamiento el todo.



# CAPÍTULO V

## DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS

Como aplicación de la inteligencia emocional –explicada en capítulos anteriores– en este se proponen estudios de casos y el diseño de los mismos efectuados bajo el presupuesto del manejo de ese tipo de inteligencia; asimismo, se presentan los resultados como muestra para prever conflictos similares en otras empresas.

La IE genera una relación humana entre los trabajadores, lo que aumenta su comunicabilidad y por ende los resultados propuestos laboralmente, pues al integrar a seres humanos ellos se vuelven cooperativos y aptos para resolver problemas de manera sencilla y en consideración con el equipo. En una empresa, no solo se evalúan los indicadores de producción sino la calidad del recurso humano, que tiende al liderazgo solo con un manejo planificado del aspecto emocional.

Por ello, la propuesta planteada en este trabajo equipara el manejo empresarial con el del personal, pues coadyuvan en la consecución de objetivos. Así, para evitar pérdidas económicas se implementa el trabajo con los empleados, dándoles un valor agregado que los hace sentirse felices tanto frente a su vida personal como laboral. De igual modo, se crea un ambiente sano para las relaciones jerárquicas internas, que procura un carácter participativo entre los jefes y los empleados, donde prospera un marco de respeto y equidad: situación producida gracias al manejo adecuado de la IE:

### 5.1. ESTUDIO DE CASOS

Recuérdese que los estudios de caso pertenecen a los métodos de investigación científica; son de tipo cualitativo; pueden a su vez ser uti-

lizados como técnica de enseñanza. En este capítulo de la investigación se utilizará de la segunda forma.

Entre las recomendaciones encontradas en la bibliografía pertinente, está que no sea utilizada como herramienta única en el proceso de aprendizaje, sino que se combine con otros métodos y técnicas.

Básicamente, se puede dividir al proceso de aprendizaje en cinco etapas: motivación o pre-requisito, esquema conceptual de partida, construcción del nuevo conocimiento, transferencia y evaluación. Para plantear un ejemplo se tomará la última etapa: la evaluación, para incluir otra alternativa en la utilización del *estudio de casos*. Después de haber desarrollado un temario, a los participantes del proceso de aprendizaje, se les entregó un caso para que ellos analicen, deduzcan e infieran la mejor respuesta.

En la plenaria donde los estudiantes expusieron las conclusiones a las que llegaron, el mediador del aprendizaje comprobó el alcance de las respuestas: la asimilación de lo aprendido, para así, contar con un recurso que le permitiría saber dónde debía reforzar. Para un adecuado desarrollo, hay que tener en cuenta lo dicho por Prats:

La metodología parte de centrar los contenidos del currículum académico en problemas centrados en situaciones reales. A partir de estos, se elaboran materiales didácticos específicos y técnicas que permitan la generalización de lo aprendido. Temas como el *management* y, en general, todo lo relacionado con la toma de decisiones en distintos ámbitos encuentran en el estudio de casos el procedimiento de estudio ideal.

Como lo afirma este autor, la metodología seguida no solo sirve para generar resultados sino para producir cambios. Por ello, al efectuarse esta técnica en el grupo escogido, se evaluó su alcance y se logró cambios, pues los participantes, al aplicar su IE, reflexionaron sobre su entorno, las falencias y las posibles variaciones que podían ponerse en ejecución para hacer de su lugar de trabajo más idóneo.

## 5.2. DISEÑO DE LOS CASOS DE ESTUDIO COMO RESULTADO DEL IMPACTO DE LA IE

El diseño de los casos con fines didácticos, de esta tesis, se fundamentó en el estudio empírico del impacto en el comportamiento de un grupo de trabajo desorientado, desmotivado, apático, desordenado, al cual se aplicó competencias de la *Inteligencia Emocional* por la gerencia de operaciones.

La influencia de las estrategias de IE aplicadas, permitió tornar a ese grupo humano en un verdadero equipo de trabajo, ya que como dice Pérez Lago "...hay impacto [...] cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable en el medio o algunos de los componentes...". Bajo esta aseveración la relación entre el actuar y la mejora existe un proceso de cambio. Se tomó, por ello, la situación inicial considerada problemática para a partir de esta, diseñar una iniciativa que trabaje sobre la inteligencia emocional del grupo en ese tiempo determinado. Esta al ser implementada de manera guiada –bajo un plan– pudo convertirse en un programa, una estrategia, una metodología,... Asimismo, luego de esta aplicación, el grupo fue evaluado para reconocer los efectos y denotar los cambios producidos y su sostenibilidad a largo plazo.

La propuesta de medir el impacto de un determinado estudio nació supeditado a temas ambientalistas. Luego se amplió a otros campos porque se observó su utilidad. Así, Barreiro Noa menciona que este tiene un efecto multiplicador, porque describe el "impacto de un proyecto en grupos no previstos". En cambio, Cohen y Franco dan énfasis a los "efectos e impactos relacionados con los objetivos y las metas". Por eso, se lo ha aplicado al presente estudio, pues su idoneidad busca la mejora de la administración y de las empresas, ya que al trabajar con seres humanos, deben potenciar todas sus clases de inteligencias, así como velar por su bienestar.

En la gestión administrativa, la gerencia de operación debe preocuparse por estos mejoramientos. Por ello, Richard B. Chase afirma que su esencia "es crear gran valor para el cliente, al mismo tiempo

que se disminuye el costo de entrega del bien o el servicio”. Así al trabajar conjuntamente la IE se complementa y se crea un clima productivo. En función de esta afirmación se presentan unos casos para el estudio; están redactados en forma didáctica, resultado de la sistematización de situaciones reales acontecidas a los investigadores; situaciones posibles de ser experimentadas por profesionales del ramo y que aquí sirven de ejemplo para prevenir y dar solución rápida a similares problemas. Por eso, se los presenta a modo de ejercicios para ser utilizados como recurso didáctico de apoyo o experiencia de aprendizaje. En los mismos ejercicios hay aproximaciones de respuestas más certeras, inclinando el peso a la aplicación de la IE.

Los casos se fundamentaron en el estudio de impacto cuyos resultados fueron:

- Noventa personas mejoraron su actitud hacia el trabajo en equipo.
- Doce despachadores tomaron la costumbre de reportar diariamente las novedades de su gestión, informando al jefe de área.
- Se instauró la cultura de la comunicación en todos los miembros de *Supply Chain*.
- De cinco coordinadores, cuatro de ellos demostraron proactividad en la ejecución de sus funciones.
- De 66 operativos de planta, cincuenta de ellos cumplieron a cabalidad sus funciones porque interiorizaron su aporte al área.
- De 66 operativos de planta, diez de ellos asumieron el rol de cuidar al equipo informando novedades respecto a mermas de productos.
- El operativo experimentó respeto a su vida privada: vacaciones al día y cumplimiento de horarios de trabajo.
- Inicialmente, la confiabilidad del inventario estaba en el orden del 30%, ahora se reportó en el 90% y en ascenso.

- El nivel de reclamos de los clientes antes era de cinco por semana; al cierre de la investigación eran uno o dos al mes.
- Se generó sinergia y fluidez de trabajo con otras áreas.
- Se tenía una planta con capacidad para 24.000 Tm de PT; antes solo se llegaba a las 19.000 Tm; hoy se ha llegado a niveles de 23.000 Tm.

### **5.3. CASOS DISEÑADOS**

Estos están pensados en dos partes: primeramente una presentación narrativa de una problemática y luego su respectivo análisis, para ello, el grupo debió llenar un cuestionario que ponía en práctica y dominio de su IE para solucionar conflictos.

## I CASO: CONCIENCIA ORGANIZATIVA

El primer caso es el de un ingeniero que ha desarrollado competencias en el ámbito de la informática y en el área comercial. Ha laborado por 15 años en el mercado ecuatoriano: 8 en el área informática y 6 años en el área de *Supply Chain*, gracias a la propuesta de una empresa Multinacional. Hace 1 año y 2 meses se cambió a la empresa *Food Full*, con el cargo de jefe de logística.

En esta empresa, el cargo abarcaba responsabilidades en áreas de: planificación de la producción, coordinación de compras de proveedores locales, manejo de las bodegas de producto terminado, manejo de bodegas de materia prima y productos terminados, manejo de despachos y administración de la flota de transporte.

Al ser una empresa que trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año, existen turnos rotativos.

Cuando se posesionó en el cargo, la operación heredada, tenía muchos problemas, entre ellos:

1. Descuadres en inventarios, en el orden de los \$300.000.
2. Inventarios de bodegas cada 6 meses.
3. Colaboradores ejecutando transacciones operativamente sin guardar registros en línea con los sistemas informáticos.
4. Colaboradores con enfermedades frecuentes a causa del estrés causado por exceso de trabajo.
5. Colaboradores con 2 a 4 períodos pendientes de vacaciones, que no habían podido gozar de las mismas por falta de personal.
6. Trabajo Individualista: se desconocía lo acontecido en cada turno de trabajo, ya que ninguno de los responsables reportaba las novedades presentadas.

**Instrumento:**

- Después de leer y analizar el caso, responda a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál de los problemas considera que es el más crítico? Fundamente su respuesta explicando por qué selecciona la alternativa.

---

2. Establezca un orden de prioridad bajo el cual resolvería los problemas.

---



---



---

3. Basado en el orden de prioridad, elabore un plan de acción que incluya: objetivo, acciones o actividades, recursos, responsables, medios de verificación y tiempo.

OBJETIVO	ACCIONES	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FECHA INICIAL Y FINAL

## II CASO: LIDERAZGO

La planta<sup>7</sup> de la empresa “Mi Alimento” tiene como administrador a un gerente de operaciones, persona encargada de guiar y liderar todos los procesos de la misma.

Hace un año atrás que esta persona se incorporó a la planta y desde entonces se ha sentido malestar entre los mandos medios. Ellos consideran que su tiempo no es valorado por el gerente, pues, convoca a reuniones sin previo aviso; estas se planifican con un objetivo principal y un tiempo prudencial. Sin embargo, cuando se asiste se cambia de tema y el promedio de duración sobrepasa las cinco horas hasta incluso se ha llegado a 8 y 10 horas.

La frecuencia de reuniones es de 3 a 4 por semana. Este tiempo invertido obliga a suplir las horas de trabajo con otros turnos fuera del horario asignado, pues estas están fuera de la carga laboral.

A pesar de haber presentado el problema a un nivel superior, no se ha solucionado el actuar a favor de los mandos medios, debido a que entre gerentes nunca se dan diferencias. Como el gerente de operaciones aludido tiene más de doce años en la empresa, goza de mayor credibilidad que cualquiera de las personas de los mandos medios con menos tiempo en la empresa. Por eso, el clima laboral se va deteriorando cada vez más y se evidencia el rechazo de manera general cuando se convocan a reuniones.

Un mando medio en la planta percibe como ingreso promedio alrededor de \$1.800, considérese también que en promedio solo el 30% del tiempo de cada reunión es de provecho.

---

7 Planta: espacio físico donde se transforma materia prima, convirtiéndolo en producto terminado.

**Instrumento:**

- Después de haber analizado a profundidad el caso responda a las siguientes preguntas:
  1. ¿Qué opinión le merece el ambiente que se vive en la planta?
  2. ¿Qué decisión tomaría usted, si experimentase una situación similar y su rol estuviese en el mando medio?
  3. ¿Cómo percibe el liderazgo del gerente de operaciones?
  4. ¿Cuantifique en dólares, lo que la empresa perdería cuando una persona de mando medio asiste a una reunión de 10 horas?
  5. ¿Aplicando las competencias de la IE, cómo abordaría usted al gerente en cuestión para que evalúe su proceder y se suscite un cambio?

Describa el orden de acciones:

---

---

---

---

---

---

---

### III CASO: COMPETENCIAS DE IE

En el desarrollo de la operación diaria de la planta de la empresa *Food Full* suelen presentarse inconvenientes ocasionados por acciones involuntarias del personal que, muchas veces, son producidos por desconocimiento y falta de capacitación técnica.

Cuando esta acción es reportada, el gerente de operaciones convoca a todos, hayan o no estado presentes en el hecho para así determinar culpabilidad, seguidamente emite sus comentarios y al final plantea alguna solución desde su perspectiva, que a veces no es la más acertada.

La reunión para tratar estas novedades, por lo general toma toda una mañana o toda una tarde, debido a que la reunión suele desviarse o enfocarse en otros temas que están alejados al tema principal.

Pasada la novedad, el gerente de operaciones continúa recalcando y recordando a los involucrados sobre el hecho acontecido, volviéndose un tema reiterativo que desgasta a los implicados y al grupo en general.

Adicionalmente, el gerente de operaciones procede a comunicar a otros niveles de la empresa, los problemas acaecidos y ya resueltos, sin dejarlos como algo interno en la planta, por ello, el equipo de trabajo cataloga esta actitud como un deseo personal de destacar y denotar su bien tino para plantear soluciones ante los nudos críticos.

**Instrumento:**

- Analizado el caso, responda las siguientes preguntas; como en los casos anteriores se recomienda que las respuestas se viertan desde la aplicación de competencias IE:
  1. Dé su opinión acerca del tipo de liderazgo ejercido por el gerente de operaciones
  2. ¿Cómo procedería usted en el caso de ser la persona que cometió el error?
  3. ¿Qué haría usted si estuviera en el cargo del gerente de operaciones?
  4. ¿Qué estrategias de IE sugeriría al gerente de operaciones para que cambie su proceder?
  5. ¿A qué otros departamentos de la empresa recurriría para que el gerente de operaciones cambie su forma de proceder?
  6. ¿Analizando las competencias de IE, cuáles consideraría que le hacen falta al gerente de operaciones?

---

---

---

---

---

---

---

---

Material de apoyo:

CUADRO 5: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
<i>Inteligencia emocional</i>	<i>La capacidad del líder de percibir y expresar emociones, asimilar emociones en el pensamiento, entender y razonar las emociones, regular las emociones propias y las de los demás.</i>
<i>Integridad</i>	<i>La veracidad del líder y su tendencia a traducir las palabras en hechos.</i>
<i>Impulso</i>	<i>La motivación interna del líder para perseguir objetivos.</i>
<i>Motivación del liderazgo</i>	<i>La necesidad del líder de socializar el poder para alcanzar objetivos del equipo o de la empresa.</i>
<i>Confianza en sí mismo</i>	<i>La creencia del líder en sus propias habilidades para liderar y alcanzar los objetivos.</i>
<i>Inteligencia</i>	<i>La capacidad cognitiva superior a la media que tiene el líder para procesar cantidades enormes de información.</i>
<i>Conocimiento del negocio</i>	<i>La comprensión que tiene el líder del entorno de la empresa para tomar decisiones más intuitivas.</i>

FUENTE: MCKSHANE M., y VON GLINOW M., "LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS", curso MBA, pg, 58

## IV CASO: DESARROLLO PROFESIONAL DE COLABORADORES

En la operación diaria de planta de la empresa “Mi Comida”, ocurren a menudo situaciones que deben ser resueltas a través de la toma de decisiones del jefe de área.

En la práctica, el gerente de operaciones de la planta centraliza todas las decisiones tomadas para el funcionamiento de la misma, lo cual impide que los jefes de área desarrollen sus habilidades gerenciales. Cuando alguien resuelve un problema sin la aprobación del gerente de planta, este revisa y valida el hecho solo si se alinea a su forma de pensar.

En ocasiones, algunos de los jefes han demostrado que las decisiones tomadas por el gerente de planta no son las más idóneas, pues una vez implementadas suelen presentar problemas.

Ciertos jefes, para no polemizar, han optado por aceptar la solución planteada por el gerente, apoyando sus iniciativas sean o no productivas; esto a su vez genera una nueva problemática, pues inconscientemente se están haciendo dependientes y no participativos. Así, se acostumbrarán a que alguien siempre tome las decisiones por ellos.

**Instrumento:**

- Revisado el caso exprese opiniones acerca del proceder idóneo de los jefes, apoyándose en las siguientes preguntas:
  1. Emita su opinión sobre la actitud de los jefes de área de esta empresa
  2. Exprese su opinión sobre la actitud del gerente de planta, respecto a las decisiones que él toma.
  3. ¿Usted asumiría el reto de trabajar en una empresa con similares características a las descritas en el caso?
  4. ¿Cuál es la competencia de la IE emocional que carecen tanto los jefes como el gerente? Fundamente su respuesta.

---

---

---

---

---

---

---

## V CASO: TIEMPO DE CALIDAD CON LA FAMILIA

En la empresa “Come Rico”, cuando una persona es contratada, el departamento de Desarrollo Organizacional se encarga de dar la inducción acerca de las políticas, los valores, las responsabilidades que el empleado asumirá.

El tiempo de la inducción también es utilizada para establecer, entre otros aspectos, los horarios de trabajo. Para esta empresa, la jornada laboral corresponde a doce horas diarias, que va desde las 7:00 a 19:00 de lunes a viernes.

El gerente de planta es un ejecutivo que trabaja más de las doce horas al día. Su jornada laboral comienza a las 8:30 y termina a las 23:30; al mantener este ritmo de trabajo, inconscientemente espera que todo el personal de planta trabaje bajo el mismo esquema, convocando a reuniones no planificadas a cualquier hora, inclusive pasadas las 19:00.

Una vez cumplidas las ocho horas diarias laboradas, que contempla el Código de Trabajo, los jefes de área pueden retirarse a sus casas. Sin embargo, esto ocasiona un nuevo problema, pues pueden ser convocados a alguna reunión; si esto sucede entonces el gerente de planta da su queja a mandos superiores, comentando cuáles son los jefes de área que no han estado disponibles en la reunión convocada.

Como se puede evidenciar en este caso, tanto los jefes de área como el gerente se deben a una familia, la cual sufre las consecuencias cuando se presentan aquellas jornadas largas de trabajo, inducidas por reuniones muy extensas.



## VI CASO: CUIDAR EL EQUIPO

El equipo de trabajo del área de *Supply Chain* de una empresa, está compuesto por más de 90 personas entre coordinadores, jefes de bodega, montacarguistas, operarios, etc. Personal que por la naturaleza humana experimentan toda clase de situaciones desde enfermedades, estrés, fatiga, etc., y que es indispensable extender permisos de descanso en caso de presentarse alguna de las situaciones antes mencionadas.

Por lo general, a los jefes de área acude todo el personal operativo en caso de presentarse alguna novedad, ya sea para dar a conocer su quejas laborales, situaciones de enfermedad; mas últimamente están solicitando más tiempo del usual, pues toman a los jefes de área como consejeros para asuntos personales.

En esta empresa, las profesiones de todos los jefes de área son dos: Ingenieros Comerciales y Economistas.

### **Instrumento:**

#### **REFLEXIONE:**

Es pertinente que el jefe de área asuma el rol de consejero o debería derivar al departamento médico esa función, solicitando se hagan atender por un psicólogo, lo que aseguraría que la respuesta estará mediada por un profesional del ramo.

**ESCRIBA LOS PRO Y CONTRAS DE ASUMIR EL ROL DE CONSEJERO**

---

---

---

---

## VII CASO: VALORAR UN TALENTO

La empresa “Mi Comida”, cuenta con una psicóloga industrial, que es la encargada de aplicar el proceso de selección de personal; a su despacho acuden la terna compuesta por los candidatos finales para sumir los puestos dependiendo de las necesidades.

Se le solicitó la selección del jefe de área de *Supply Chain*; entre las principales características y cualidades que debía evaluar están:

- Trabajo bajo presión
- Manejo de conflictos laborales
- Capacidad de organización
- Destreza en la planificación
- Liderazgo

Uno de los candidatos demuestra poseer las mencionadas cualidades y es seleccionado. Pero por situaciones médicas, el candidato no se podía presentarse en la fecha establecida, sino que lo haría luego de cuatro semanas.

**Instrumento:**

## REFLEXIONE:

¿La psicóloga debería entrevistar a otros candidatos o esperar a que el candidato idóneo pueda integrarse a la empresa?

En el siguiente modelo T, incluya sus respuestas, identificando los aspectos a favor o en contra de esperar que el candidato seleccionado se integre a la planta.

ASPECTOS A FAVOR	ASPECTOS EN CONTRA

Incluya otras opciones que podría asumir la psicóloga como aporte al caso citado:

---

---

---

---

---

---

---

---

## VIII CASO: EMPATÍA (ponerse en el lugar del otro)

La gerencia de operaciones conlleva la dirección de equipos de trabajo. El manejo de personas constituye siempre una caja de sorpresas. Un joven de 25 años que por búsqueda de mejores oportunidades viaja a la ciudad capital económica del país Guayaquil, después de buscar trabajo por 5 meses, decide aceptar el puesto de estibador. Trabajo que no está a su nivel pero que le servirá de sustento hasta que consiga algo mejor. Él estudió dos años Medicina; tomó un curso de computación de tres meses; además posee facilidad para trabajar en equipo apoyando las indicaciones dadas en forma proactiva; en tres ocasiones ha colaborado en otras áreas, realizando actividades como control de inventarios, organización de la bodega y digitador.

Luego de laborar 9 meses en la empresa, se lo ha visto decaído, cabe resaltar que cumple a cabalidad su trabajo pero no con el mismo entusiasmo de los primeros días.

**Instrumento:**

- Responda las siguientes interrogantes:
  1. ¿Qué debe hacer el jefe de operaciones?
  2. Después de meditar sus respuestas, realice un análisis de cada alternativa elija una y fundamente su decisión:
    - a) Evaluarlo en otras áreas y ascenderlo, teniendo en cuenta que los demás empleados se podrían resentir.
    - b) Enviarlo al departamento de recursos humanos para que lo valoren y lo coloquen en otro puesto, dejando a la operación sin este valioso colaborador.
    - c) Decirle que busque otra oportunidad de trabajo que ahí se está desperdiciando.

## IX CASO: INFLUENCIA (utilizar tácticas de persuasión eficaces)

El equipo de trabajo de una empresa cuenta con un empleado que lleva laborando en la planta más de 15 años. Él ha sobrevivido a cuatro gerentes de operaciones. Tiene 45 años, a su edad es complejo conseguir trabajo en otra institución. En cuanto a sus estudios, no ha llegado a concluir el bachillerato, pero es quien tiene más experiencia en la planta y en el manejo de los conflictos que se presentan; pues, cuando ocurre algo inesperado el jefe de operaciones, nuevo en el puesto, conversa con él y le pregunta cómo han resuelto este problema en similares ocasiones.

- De esta persona se vienen quejando sus jefes inmediatamente superiores, porque realiza actividades impropias a su cargo:
- De las labores asignadas cumple el 50%.
- Falta constantemente y no avisa; podría realizar una llamada telefónica y justificarse presentando un certificado por su inasistencia.
- Cuando está bajo supervisión cumple las labores asignadas; no así cuando no lo observan.
- El último problema que causó fue el siguiente: a los nuevos empleados les dijo que por sus años en la empresa, él les puede dar órdenes; esta situación generó que uno de los compañeros, se acerque al gerente presentando su renuncia, porque la situación ya era insostenible.

**Instrumento:**

Analice la situación y proponga estrategias para tratar la problemática. Por ejemplo: Una opción sería que el jefe inmediato solicite a Recursos Humanos un seminario- taller relacionado con el tema “Compromiso con el equipo”, para que así se dé cuenta del problema que está causando.

Consulte en la Web cómo tratar a adultos.

- a) El gerente debería continuar con el contrato y servicios de ese empleado o aceptarle la renuncia.
- b) ¿Qué iniciativas podría aplicar la gerencia de recursos humanos para dar oportunidades de superación a empleados como aquel?
- c) ¿Cuál es la mejor forma de ganarse a aquella persona: llamándole la atención o tomándolo como consejero? Fundamente su respuesta en las competencias IE.

## X CASO: CATALIZACIÓN DEL CAMBIO (iniciar y dirigir cambios)

En la empresa *Food Full*, se ha estado presentando con el personal una situación recurrente: en un promedio de cuatro meses, existe la rotación de por lo menos un colaborador. Los motivos van desde la desconfianza de los altos mandos por presunción de robo, actitud displicente de los operarios respecto a sus funciones, faltas constantes injustificadas, hasta decisiones mal tomadas que influyen directamente en los resultados de la empresa.

Estas bajas en personal hacen que la operación quede falente, cuyos huecos impiden el cumplimiento de las metas. El valor de horas hombre productivo es \$1,62; esto significa que cada obrero productivo le cuesta a la planta \$391 mensuales. Cada obrero en promedio, produce 1,2 toneladas por hora. Al obviar este trabajo, la empresa deja de percibir \$1.080.

**Instrumento:**

Otras de las dificultades que provoca esta situación, es que al contratar nuevos empleados, estos requieren de una preparación que dura entre 3 a 6 meses para que se empodere de la tarea.

- a) Calcule cuanto la empresa deja de percibir por día, cuando un obrero falta a la jornada laboral.
- b) ¿Cuál es la decisión que debe tomar el gerente de operaciones?
- c) ¿Aunque los empleados no rindan lo suficiente, se debe continuar con ellos para que la operación no se desbalance por la falta de personal?
- d) Dé su opinión sobre las posibles causas que originan la alta rotación de personal.
- e) En base a la siguiente lectura, reflexione acerca de la enseñanza que adquirió el Samurái y cómo se podría aplicar esta enseñanza en su equipo de trabajo.

### EL CIELO Y EL INFIERNO

Según cuenta un antiguo relato japonés, un belicoso samurái desafió a un maestro zen a que le explicara el concepto de cielo e infierno. Pero el monje respondió: “No eres más que un patán. ¡No puedo perder el tiempo con individuos como tú”.

Herido en lo más profundo de su ser, el samurái se dejó llevar por la ira, desenvainó su espada y gritó: “Podría matarte por tu impertinencia”.

“Eso”, repuso el monje con calma “es el infierno”.

Desconcertado al percibir la verdad en lo que el maestro señalaba con respecto a la furia que lo dominaba, el samurái se serenó, envainó la espada y se inclinó, agradeciendo al monje la lección.

“Y eso”, añadió el monje “es el cielo”

## CONCLUSIONES

- Postulados emergentes como las competencias de IE, apreciadas por espacios educativos, hoy en día escalan, constituyendo una alternativa que puede ser aplicada en áreas administrativas, pues están centradas en el desarrollo humano.
- La aplicación de estrategias de *Inteligencia Emocional* en el entorno empresarial, permitió observar como la prevalencia de aptitudes de los colaboradores, mejoraba notablemente en el tiempo, fomentando una cultura de valor al talento humano.
- Concluida la investigación, se reflexionó que la complejidad de los diversos componentes del área *Supply Chain* necesitan estar alineados y trabajar en equipo de manera dinámica e interactiva para conseguir los objetivos propuestos. Esto es posible si los principios de la IE son considerados.
- La gestión administrativa de la gerencia *Supply Chain* se ve reforzada con la aplicación de los principios de la IE, pero, requiere apoyarse en otros recursos tales como el BSC (*Balanced Scorecard*: “Cuadro de mando integral”) para ir midiendo y controlando los resultados obtenidos en cada uno de los departamentos que integran el área.
- El análisis causa-efecto, posibilitado por la aplicación de los instrumentos de recolección de información: *test*, entrevistas, grupos focales y plan de acción inicial; permitieron medir un escenario inicial y un escenario posterior; lo que evidenció los cambios, lo cual determinó el impacto demostrado en las mejores actitudes de los colaboradores.

- La investigación permitió generar el diseño y desarrollo de siete casos de estudio basados en experiencias de los autores de la investigación, los mismos constituirán un aporte a gerentes y jefes que pertenezcan al área *Supply Chain*; a su vez es una contribución a estudiantes e investigadores del área administrativa.
- El estudio permitió concluir que las empresas innovadoras están invitadas a ser parte de las empresas visionarias y aprovechar las oportunidades del nuevo orden mundial. Para hacerlo deben estudiar las posibilidades de respuestas frente a un mundo cambiante y asumir los retos del siglo XXI.

# RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas del medio asimilar los cambios vigentes en el entorno empresarial, para renovar conceptos y prácticas estratégicas en las empresas apoyándose en postulados emergentes como IE.
- Establecer un ambiente propicio para el desarrollo de las capacidades y competencias emocionales, es un reto que deberán asumir quienes ejerzan la dirección de mandos medios y ejecutivos.
- Las diversas áreas de la empresa y en especial los componentes del *Supply Chain* deben asimilar la importancia de una visión de equipo, esto va a permitir que las acciones personales converjan en el logro de objetivos grupales.
- Se debe invertir en Sistemas Informáticos que permitan el manejo de la información de la empresa, de tal manera que esta sea veraz, oportuna, precisa, para que facilite la toma de decisiones.
- Se recomienda incluir en el plan de capacitación anual, temas que fomenten la práctica de competencias de la IE, que permitan desarrollar al colaborador, haciéndole sentir que su opinión cuenta y es un aporte en la solución al problema.
- Se sugiere que las Universidades, en sus carreras de Administración Empresarial y en las asignaturas relacionadas al Talento Humano, incluyan temas relacionados a la Inteligencia Emocional y la programación Neurolingüística para que los nuevos profesionales asuman los postulados teóricos de estas ciencias impulsadoras del desarrollo personal.

- Frente a los cambios que se deben gestar en la empresa, se recomienda responder asumiendo los problemas como una oportunidad para desarrollar: capacidad de anticipación, innovación, flexibilidad, excelencia, acorde al cambiante mundo de hoy.

# BIBLIOGRAFÍA

## **Textos**

Bernal, César Augusto

2000 *Metodología de la Investigación para administración y economía.*  
México: Pearson Prentice Hall.

Bernal, César Augusto y Sierra, Hernán

2008 *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI.*  
México: Pearson Prentice Hall.

Chase Richard y otros

2009 *Administración de operaciones producción y cadena de suministros.* México: Mc Graw Hill.

Goleman, Daniel

1998 *La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual.* Argentina: Javier Vergara.

Goleman, Daniel y Cherniss Cary

2007 “*La inteligencia emocional en el trabajo*” en: *Como seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional, en individuos, grupos y organizaciones.* Barcelona: Kairós.

Horgren Charles y otros

2006 *Contabilidad administrativa.* México: Pearson Educación.

Kelly, Matthew

2006 *Tú decides, Sácale todo el jugo a la vida.* España: s. ed. (versión inédita).

Kiyosaki Robert y Lechter Sharon.

2008 *Padre rico, padre pobre.* España: Aguilar.

Mariscal, Enrique

- 2004 *El espíritu del león, cuentos sobre el liderazgo en la selva de los negocios*. Buenos Aires: Aguilar-Alfaguara.
- McShane M. y Von Glinow M.  
2003 *Organizational Behavior* en: curso MBA. Nueva York: McGraw-Hill.  
2000 *Enciclopedia de la psicología*. España: Océano.
- Rodríguez, Mauricio  
2006 *Liderazgo para la vida y el trabajo*. Ecuador: Fundación manantial de vida.
- Rodríguez, Mauricio  
2006 *Inteligencia emocional*. Ecuador: Fundación manantial de vida.
- Saint Paul, Josiane y Tenenbaum, Sylvie  
2003 *Excelencia mental, la programación neurolingüística*. Barcelona: Robinbook.
- Wood, Robert y Tolley, Harry  
2004 *Ponga a prueba su inteligencia emocional*. España: Gestión 2000.

### Fuentes electrónicas

- Aguilera García, Luis,  
2001 Retos *Epistemológicos de la Administración*. Profesor Titular. Universidad de Holguín, Cuba. Consultado el 2010 en <http://sites.google.com/site/cuentasmscuentos/retos-epistemologicos>
- Arantza Rodrigo  
s/f *La importancia de la inteligencia emocional...* Consultado el 2010 en <http://www.xupera.com/xuperablog/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-la-gestion-de-la-experiencia-de-cliente/>
- Ast, Federico  
s/f *Supply Chain, ¿qué es, para qué sirve y cuáles son las habilidades críticas para gestionarla?* Consultado el 2010 en <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=40514>
- A/D *Concepto de valor, "La rentabilidad económica de cada..."* Consultado el 2010 en <http://www.fing.edu.uy/iq/cursos/.../2Adm.%20de%20Operaciones.ppt>

- Codina Jiménez, Alexis  
octubre del 2002 *Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo*. La Habana. Consultado el 2010 en [http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion\\_inteligencia.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm)
- s/f Diccionario de psicología. Consultado el 2010 en [http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio\\_d.htm#letra\\_e](http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio_d.htm#letra_e)
- Herrera, Jordán  
2010 *Inteligencia emocional*. Venezuela. Consultado el 2010. <http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml> y [http://www.inteligenciaemocional.org/informacion/introduccion\\_inteligencia.htm#\\_ftn4](http://www.inteligenciaemocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm#_ftn4)
- Jiménez, Alfonso  
2006 *¿Qué es la inteligencia?* Consultado el 2010 en <http://www.xatakaciencia.com/otros/que-es-la-inteligencia>
- León Carlos y otros  
2007 *Gestión empresarial...* Consultado el 2010 en <http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- Medina César  
s/f *Inteligencia Emociona*. Consultado el 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>
- Mesa H y Paulo César  
2007 *Conflicto laboral*. Consultado el 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos7/conla/conla.shtml>
- Gardner H.  
01-2006 En Miranda Noemí. *Los factores que determinan la inteligencia*. Consultado el 2010 en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/93330/Los-8-factores-que-determinan-la-inteligencia-actualizado.html>
- Prats, Joaquim  
s/f *Estudio de caso único como método para el aprendizaje...* Consultado el 2010 en [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_1/nr\\_609/a\\_8304/8304.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_609/a_8304/8304.html)

Pérez Lago

1997 *Metodología general para la evaluación de impacto ambiental de proyectos*. Consultado el 2010 en <http://www.monografias.com/trabajos14/elimpacto-ambiental/elimpacto-ambiental.shtml#glo>

Pérez Jaramillo, Carlos

s/f *Indicadores de gestión*. Consultado el 2010 en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Rojas, José

2006 *Concepto de comportamiento organizacional*. Glosario de administración de empresas. Consultado el 2010 en <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

Soto Ensenada, Lauro

s/f BC, México. Consultado el 2010 en <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

### **Revista electrónica**

Senior Manager,  
mayo del 2010

<http://www.seniorm.com/la-felicidad-en-el-trabajo-es-sinonimo-de-productividad-9-razone.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### GUÍA PARA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA GRUPO FOCAL

**TEMA DE TESIS:** LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GERENCIA DE *SUPPLY CHAIN*, IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LA GESTIÓN.

#### INSTRUMENTO # 1: FICHA PARA APLICAR TEC. GRUPO FOCAL

Datos del participante: (tomar los datos de cada uno de los participantes)

Nivel de educación: ..... Sexo: ..... Edad: .....

Área de la empresa donde labora: .....

FICHA DE FOCUS GROUP
TEMA: Situación crítica en el área de <i>Supply Chain</i> .
OBJETIVO: Determinar el origen de la situación crítica que interfiere en el desarrollo del personal del área de <i>Supply Chain</i> , entrevistando a jefes y gerentes.
PARTICIPANTES: 3 Gerentes y 6 jefes del área de <i>Supply Chain</i> , y 3 operarios de una macro y una micro empresa.
FECHA DE APLICACIÓN: noviembre 2010
RECURSOS: Grabadora

**PREGUNTAS DIRECTRICES:**

- ¿Qué situación o situaciones interfieren en el desarrollo de su equipo de trabajo y por lo tanto impiden el cumplimiento de las metas y los objetivos en su área?
- ¿Considera esencial la gestión relacionada al desarrollo humano del jefe en el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo?
- ¿Cree que teorías relacionadas al desarrollo humano como la *Inteligencia Emocional*, aportarían a usted y por lo tanto a su equipo de trabajo en la resolución de problemas?

**OBSERVACIONES:**

Nombre de la persona de dirigió el grupo focal:

**FUENTE:** Autores

## ANEXO 3

### TEST - APTITUDES EMOCIONALES DE WOOD Y TOLEY

**Objetivo:** Diagnosticar fortalezas y debilidades en aptitudes emocionales para establecer el perfil inicial del coeficiente emocional.

#### INSTRUMENTO # 3: TEST DIRIGIDO A COORDINADORES Y JEFES

Datos del participante

Nivel de educación: ..... Sexo: ..... Edad: .....

Cargo que desempeña: .....

Área de la empresa donde labora: .....

#### TEST PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL<sub>1</sub>

El presente cuestionario tiene como objetivo fundamentar una tesis relacionada con la evaluación del grado de aptitudes emocionales aplicadas por los mandos superiores del área de *Supply Chain* y su impacto en la gestión.

Las siguientes afirmaciones, divididas en cinco grupos, permiten establecer su perfil de coeficiente emocional. Mucho agradecemos la honestidad al responder. Marque por favor el cuadro que describa con más precisión su comportamiento.

#### AUTORERECULACIÓN

#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Soy impaciente					
2	Me es difícil controlar mi enojo					
3	Necesito desahogarme					
4	Me gusta dejar mi posición en claro					
5	Me gusta tener la última palabra					
6	Si alguien me ataca, me retiro en silencio					

7	Cuando estoy en grupo me da muchísimas ganas de hablar, pero no puedo					
8	Digo las cosas de manera abrupta e impulsiva					
9	Me gusta decir lo que pienso					
10	Me gusta el sonido de mi propia voz					
11	Cuando empiezo a sentirme irritado y molesto, cuento mentalmente hasta 10					
12	Si veo u oído a personas que pelean, me siento agitado					
13	Bajo presión, estallo					
14	Soy capaz de seguir adelante en presencia de contrariedades					
15	Exagero mis reacciones ante asuntos triviales					
16	Gusto de hacer las cosas a mi modo					
17	Utilizo mi presencia para intimidar					
<b>AUTOCONCIENCIA</b>						
	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Estoy en contacto con mis emociones					
2	Me cuesta trabajo aceptarme tal como soy					
3	Cuando debo describir mis sentimientos, me confundo					
4	Me siento torpe si tengo que besar a personas que no pertenecen a mi familia					

5	Si algo no me parece correcto, entonces no lo hago					
6	Prefiero las películas y los libros basados en hechos reales a los de ficción					
7	Muestro prejuicios					
8	Me quejo que las cosas son difíciles					
<b>MOTIVACIÓN</b>						
	<b>Afirmación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
1	Cuando hay que hacer algo desagradable, lo hago de inmediato y me olvido de ello					
2	Cuando hay que hacer algo desagradable, espero hasta que no quede otra opción que hacerlo					
3	Cuando hay que hacer algo desagradable, encuentro a alguien que lo haga por mí					
4	Estoy preparado para hacer un esfuerzo adicional					
5	No me detendré hasta que el trabajo este bien hecho					
6	Me estanco					
7	Me dejo desanimar por las cosas					
8	Encuentro cómo evadir los obstáculos					
9	Si logro encontrar una salida fácil, la tomo					
10	Si logras encontrar una salida fácil, deberías tomarla					
11	Podrá vender arena en el Sahara					

EMPATÍA						
	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Me importa lo que le ocurre a otras personas					
2	La gente no tiene que decirme lo que siente: yo puedo percibir					
3	Tengo espíritu de equipo					
4	Trabajo duro para otras personas					
5	Cuando la gente se encuentra en apuros, puede recurrir a usted					
6	Puede captar lo que ocurre					
7	Le gusta ayudar a gente más joven					
8	Usted es una persona egocéntrica					
HABILIDADES SOCIALES						
	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Me tenso cuando conozco a personas nuevas					
2	Puedo hablar con cualquier persona					
3	Soy capaz de lidiar con llamadas telefónicas difíciles					
4	Cuando surge un problema y nadie parece saber qué hacer, yo soy capaz de hacerme cargo de la situación					
5	Dejo una impresión positiva en mis primeros encuentros					
6	Soy una persona divertida					
7	Hago sentir a gusto a quien me rodea					

FUENTE: WOOD Robert y TOLEY Harry, "Mide tu Inteligencia emocional", I edición, Punto de Lectura, Mexico, 2007, pgs. 21 a 39

Por favor llene los siguientes datos

Nombre del participante:
Fecha:
Género:
Edad:



## ANEXO 4

### MODELO DE LA ENTREVISTA A PROFESIONALES

**Objetivo:** Identificar características que sean recurrentes en personas cuyo CI es elevado.

#### INSTRUMENTO #4: ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES QUE DEMUESTRAN ALTO RENDIMIENTO EN LAS DIVERSAS ÁREAS DE DESEMPEÑO

Datos del participante

Nivel de educación: ..... Sexo: ..... Edad: .....

Cargo que desempeña: .....

Área de la empresa donde labora: .....

#### ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR APTITUDES DE IE EN DIRECTIVOS

Solicitamos responder las siguientes preguntas de la forma más espontánea posible (la primera idea que se le cruce en su mente).

Su finalidad es fundamentar la tesis de maestría relacionada a la Inteligencia Emocional aplicada a procesos administrativos. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Qué es para usted la felicidad?  
.....
2. ¿Qué es para usted la infelicidad?  
.....
3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?  
.....
4. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?  
.....
5. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?  
.....
6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la Inteligencia Emocional?  
.....
7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral?

Nombre:
Cargo que desempeña:
Ámbito laboral en que se desenvuelve:
Número de personas a su cargo:

## ANEXO 5

### RESULTADOS DE ENTREVISTAS ENFOCADAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES

#### TESIS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁREA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO

##### ENTREVISTAS ENFOCADAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES. DIRIGIDAS A PROFESIONALES QUE HAN DEMOSTRADO UN ELEVADO RENDIMIENTO PROFESIONAL

Objetivo: Encontrar evidencias en indicadores que demuestren la relación entre la aplicación de la IE y su comportamiento de proactividad en la gestión administrativa.

#### I. SUSANA LAM: (CONSULTORA FINANCIERA)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

La felicidad es lo que uno logra cada día en su vida y que lo siente como la satisfacción interna que te llena de alegría y amor hacia los demás.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Cuando la persona no ha logrado sus objetivos. Es el estado adverso de la felicidad.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Toda la vida para mí, el trabajo ha sido colaborar en lo que se me ha encomendado hacer y de ello fui seleccionado para una beca al Brasil, de lo cual tuve buenas experiencias que me sirvieron para la vida profesional y que me sirven en los actuales momentos.

5. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Estos nacen cuando los que administran una empresa o institución pública no cumplen con sus deberes y obligaciones de los beneficios que le competen a los trabajadores y que son objetados, beneficiándose los dueños de las empresas. Por ello, los trabajadores salen a defender sus planteamientos y que para que se cumplan realizan paros, huelgas y manifestaciones. Y así logran alcanzar la conquista para su progreso de su familia ya que por ello se trabaja.

4. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

No tuve conflictos laborales en la institución que trabajé, ya que como presidente de los empleados, siempre existió en aquel tiempo con los directores que pasaron en la institución, diálogo –comunicación– y que nuestros planteamientos que se sugerían fueron aceptados por ellos.

6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

Cuando el ser humano sabe coordinar sus sentimientos, esta *Inteligencia Emocional* ayuda a generar paz, amor y justicia fundamentados en el respeto absoluto de los derechos humanos.

7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

Sin aplicar lo negativo podemos sacar mucho provecho en lo cual queremos que se cumplan y que los derechos del trabajador deben ser respetados, es importante el diálogo –comunicación– y así se logra triunfar en cualquier ámbito que se desempeñe tanto profesional como personalmente.

## II. LOBELIA CISNEROS (CONSULTORA DE MKT)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

Un estado de vida, donde el ser humano siente satisfacción por cada momento que está viviendo, sean estos buenos o malos. Pero es capaz de afrontarlos y responder positivamente a las experiencias.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Un estado de ánimo permanente, donde el ser humano considera no tener todas las cosas que debería para satisfacer sus necesidades.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Me conforta mucho cuando escucho o leo dedicatorias de los estudiantes en las cuales agradecen lo que pude haber hecho por ellos.

5. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Que se necesitan dos personas para entrar en conflicto. Se requiere de una capacidad de análisis para identificar la raíz del problema, generar empatía con la persona y asumir que será necesario un compromiso personal para que el conflicto deje de existir.

4. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

De las cosas más negativas ocurridas, fue responder mediante *mail* a mi jefa superior por un llamado de atención. En ese *mail* demostraba en forma muy fuerte que no era verdad lo que decía; pero no hice una introducción, sino solo puse la conclusión. Debí primero haber hecho una reflexión de la situación. Entendí luego de enviar el *mail* que fui muy visceral y que no fue bien recibido.

Pedí una reunión directa para tratar de aclarar el tema con la palabra y cuando me recibió esperé encontrar a una persona furiosa, pero encontré a alguien muy apacible, que entendió sin decírmelo mi imprudencia. Ella también mandó un *mail* visceral, pero al conversar ambas tuvimos muy buena predisposición y la reunión que pudo ser muy tensa, fue bastante calmada. Y solucionamos todo. Seguimos trabajando bien.

**Lecciones:**

- Calmarse antes de responder
- La palabra escrita no siempre transmite bien los sentimientos, siempre es mejor hablar
- Mi jefa me enseñó lo que es la calma, la prudencia, la responsabilidad en el actuar
- Pensar que si es un compañero de trabajo, siempre vas a tener que lidiar con él y por ende es mejor llevarte bien que no poder trabajar

**6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?**

No conozco las teorías, pero en forma general el tema de *Inteligencia Emocional* lo relaciono con la capacidad del individuo para enfocar sus emociones y obtener resultados positivos de cada situación y, además, aprender a reconocer las de los cuales les rodean.

**7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?**

Requieren que las personas asuman un compromiso muy individual, entiendan el concepto, manejen sus emociones, es un trabajo muy arduo y creo que será positivo en principio identificando a ciertas personas que se puedan apropiar del tema para que funcionen como ejes negociantes de la aplicación de la *Inteligencia Emocional* en sus compañeros. No creo que pueda ser aplicable para todos.

**III. PATRICIO ROSAS (DIRECTOR ACADÉMICO)****1. ¿Qué es para usted la felicidad?**

Es un discurso mediado por los distintos procesos sociales. Hoy desde la percepción económica es atribuible al mercado, al estado de bienestar que cosifica al sujeto. Una envoltura fina que permite sostener los sosiegos cotidianos.

## 2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Lo que no atribuimos al concepto de logro y bien estar; una diatriba que somete al sujeto, lo calcina desde lo interno pues lo ha sujetado a logros y al método de aplicación las leyes y el trabajo.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

La docencia permite múltiples anécdotas; más sutiles con lo cotidiano y el concepto de lo real. Recuerdo el abrazo de aquel chico que luego de que ningún maestro deseaba colaborar con su tesis, debido a su leve retardo, asumí el reto y tomo tiempo, pero se graduó. Cuando esas lágrimas y abrazo sincero me llegaron, sentí paz. Es hacer amar lo que uno hace.

## 5. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Son necesarios; lo importante no es el conflicto, lo básico es que exista diálogo y al final acuerdos consensuados para mejorar la situación. Recuerde usted que somos sociedades de la melancolía y nos encolerizamos y afectamos mucho ante la crítica. Hay que superar los ostracismos productos del desdén, lo intercultural en el conflicto permite contribuir al diálogo

4. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

Lo negativo es también un discurso; son situaciones, mejor dicho. No preparar una clase, puede ser. Me permitió pensar lo importante y la responsabilidad del proceso que tengo en mis manos. Desde allí, si pienso hacer docencia es un continuo prepararme.

## 6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

Miden al sujeto; lo catalogan desde la percepción, hacen el análisis por lo cualitativo.

7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

Son medidas que afectan si son solo con fines de inducción del sujeto laboral, pues lo fortalecen para promover identidades construidas y cotidianas prácticas.

#### IV. PRISCILA PAREDES (ASESORA TRIBUTARIA)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

Es un estado emocional en el cual se experimenta alegría extrema por los objetivos logrados en cualquier aspecto de la vida: laboral, sentimental, familiar, social, etc.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Es un estado emocional en el cual se experimenta tristeza, amargura, frustración y desesperación.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Sí. En el semestre anterior, en la asignatura de Contabilidad de Costos, los estudiantes eran considerados chicos problemas desde el primer semestre, pero fueron, a mi parecer, un buen grupo, me calificaron SOBRESALIENTE, indicando en las observaciones que habían aprendido y me consideraban una excelente maestra.

5. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Un conflicto laboral es un desacuerdo entre dos partes que laboran en una institución.

Los conflictos laborales suceden cuando no hay un verdadero acercamiento con los colaboradores y la comunicación laboral se interrumpe. Además el que realiza el cargo de JEFE inmediato debe ser una persona equilibrada en todo sentido para evitar frustración y desacuerdos con los colaboradores.

6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

No recuerdo esas teorías. Pero las teorías son resultado de estudios y experimentos y por el título, pienso que tienen relación con las emociones de las personas, las mismas que hay que aprender a manejar.

7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

No las conozco, pero si la finalidad es evitar los conflictos laborales, deberían aplicarse lo más pronto posible.

**V. JACINTO VEGA (PERIODISTA)**

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

La felicidad es lo que uno logra cada día en su vida y que lo siente como la satisfacción interna que te llena de alegría y amor hacia los demás.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Cuando la persona no ha logrado sus objetivos. Es el estado adverso de la felicidad.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Toda la vida para mí, el trabajo ha sido colaborar en lo que se me ha encomendado hacer y de ello fui seleccionado para una beca al Brasil, de lo cual tuve buenas experiencias que me sirvieron para la vida profesional y que me sirven en los actuales momentos.

5. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Estos nacen cuando los que administran una empresa o institución pública no cumplen con sus deberes y obligaciones de los beneficiarios que le competen a los trabajadores y que son objetados, beneficiándose los dueños de las empresas. Por ello, los trabajadores salen a

defender sus planteamientos y que para que se cumplan realizan paros, huelgas y manifestaciones. Y así logran alcanzar la conquista para su progreso de su familia ya que por ello se trabaja.

4. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

No tuve conflictos laborales en la institución que trabajé, ya que como presidente de los empleados, siempre existió en aquel tiempo con los directores que pasaron en la institución, diálogo –comunicación– y que nuestros planteamientos que se sugerían fueron aceptados por ellos.

6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

Cuando el ser humano sabe coordinar sus sentimientos, esta *Inteligencia Emocional* ayuda a generar paz, amor y justicia fundamentados en el respeto absoluto de los derechos humanos.

7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

Sin aplicar lo negativo podemos sacar mucho provecho en lo cual queremos que se cumplan y que los derechos del trabajador deben ser respetados, es importante el diálogo –comunicación– y así se logra triunfar en cualquier ámbito que se desempeñe tanto profesional como personalmente.

## **VI. MAGDALENA GILBERT (DIRECTORA DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA)**

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

El logro de satisfacciones: en el trabajo, con los nietos, con los hijos, con la pareja. Es sentirse bien en lo que se hace.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

No cumplir con lo que deseo o necesito. Sentirse no querido.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

En el trabajo con los niños y niñas, ver que avanzan en sus estudios y lo ponen en práctica. Una presentación artística que les sale bien, observar que se siente contentos por el esfuerzo que han hecho, que se critican cuando algo no sale bien. Significa que su estima es alta, comprenden la satisfacción y que tienen que buscar alternativas de solución cuando fallan. Presentación de baile, en escenario público de alumnos con multidéficit y déficit auditivo. Otra experiencia gratificante que los padres y madres, prodigan afecto y aceptan a sus hijos con discapacidades, luego de los talleres de intervención sistémica en familia.

5. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Conductas ambivalentes en el proceso de interacción entre compañeros de trabajo.

4. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

Cuando los padres no quieren aceptar las limitaciones de los hijos y los sacan de la institución. El aprendizaje es ser más “tínosa” en la comunicación de las deficiencias a los padres.

6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

Es un aporte positivo en el estudio de la personalidad de los individuos

7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

Muy útil y necesario, debemos aprender a conocer nuestros niveles de afectividad, las limitaciones y cambios que nos producen y mejorar las relaciones interpersonales.

## VII. RAQUEL DONOSO (CONSULTORA TEMAS DE EMPRENDIMIENTO)

### 1. ¿Qué es para usted la felicidad?

La felicidad es una forma de ver la vida. Siempre se está valorando los momentos, las oportunidades. Pero para muchos la felicidad está centrada en conseguir aquello que se anhela y si no logra obtenerlo no es feliz.

### 2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Es una forma de ver la vida, una actitud, una decisión de concebir la vida. Stefen Cobey y los siete hábitos de gente altamente efectiva, pasa de la dependencia a la independencia, dice que es un error sentar la felicidad en el apego a otro ser humano pues cuando este no está experimentamos sentimiento de infelicidad. Desde esta perspectiva la infelicidad se concibe como el “no tener” aquello anhelado, condicionando a expectativas de felicidad o infelicidad a la presencia alguien o algo.

### 3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivos o negativos y el aprendizaje que le dejó?

En una ocasión 2 personas que trabajan en la empresa que dirijo pusieron una demanda laboral en mi contra, era la primera vez que me enfrentaba a una situación tan delicada y desconocida por lo tanto experimenté preocupación y temor, pero un gran amigo, profesional en las leyes al asesoró y me dio este consejo: “no te preocupes, a veces la gente a la que ayudamos nos tratan de hacer daño justamente por haber alcanzado un lugar destacado en la vida”. Al final gané el juicio, me dejó como aprendizaje que hay que ser muy cuidadosos con las obligaciones laborales, considero que del problema salí fortalecida pues siempre existe la posibilidad de aprender en un momento adverso.

### 6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

Las teorías de la *Inteligencia Emocional* son actuales y plantean una perspectiva para la comprensión del ser humano. (Me facilitó información para opine acerca del artículo)

### VIII. FREDDY NAVARRO (COORDINADOR DE ÁREA DE SUPPLY CHAIN)

¿Qué es para usted la felicidad?

La unión familiar; compartir con los seres queridos; dar tiempo e importancia a la familia.

¿Qué es para usted la infelicidad?

Problemas en el trabajo, muchas veces causados sin motivo.

¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Capacitación relacionada al tema trabajo en equipo, auspiciado por el trabajo, que me permitió asimilar la importancia de la responsabilidad, asumiendo mayor compromiso con mis compañeros del trabajo.

¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Los conflictos son originados por actitud inadecuada, falta de compromiso, poca capacidad para resolver problemas.

¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

Más que una anécdota es una situación mal llevada en mi entorno laboral, relacionada a la desproporción del tiempo invertido en reuniones. Es un abuso del tiempo de otros.

¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

Son teorías muy buenas que impulsan el desarrollo humano y deberían ser difundidas.

### **IX. MIRIAM DE ERAZO (DOCTORA-ADMINISTRADORA DE UN CENTRO DE SALUD)**

¿Qué es para usted la felicidad?

Un sentimiento de bienestar, pero a la vez una actitud personal para enfrentar la vida.

¿Qué es para usted la infelicidad?

Momentos pasajeros que me permiten valorar los momentos gratos, importantes y trascendentes.

¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Tengo muchas anécdotas por mi profesión. Entre las que más recuerdo, que uno de mis pacientes, regresó ya profesional a agradecerme por el consejo que le diera cuando era un adolescente, respecto a la importancia de los estudios.

4. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

No existen los conflictos; existen personas con actitudes equivocadas que si son orientadas correctamente pueden mejorar su comportamiento.

6. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

Muy pertinentes, porque ayudan a conocer a nuestros compañeros de trabajo, a guiar a nuestros hijos y a mantener una mejor relación con nuestra pareja; es decir son aplicables a todo ámbito.

### **X. EDITH RODRÍGUEZ (ASESORA EDUCATIVA)**

¿Qué es para usted la felicidad?

Es una convicción personal y la voluntad de disfrutar pequeños y grandes momentos en la vida en compañía de los seres amados.

Es tener la convicción de que Dios guía nuestra vida.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Considero que la infelicidad no existe. Existen momentos necesarios adversos que nos pulen para ser mejor; experiencias que requieren de más atención y cuidado, principalmente, eventos pasajeros que nos permitirán valorar más la vida.

3. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con situaciones laborales positivas y la experiencia que le produjo?

Tengo muchas experiencias positivas en el día a día de mi desempeño profesional, que no podría especificar una en particular: entre las tantas, la felicidad de mis estudiantes, el agradecimiento de los padres de familia, los gestos de cariño en tantos detalles, los agasajos que he sido objeto por parte de la comunidad.

4. ¿Qué definición posee acerca de los conflictos laborales?

Al igual que la infelicidad son momentos en el trabajo que nos impulsan a esforzarnos más hacia la perfección, que nos vuelven más cautos, que nos dejan aprendizaje y la certeza de que cada vez que los hemos resuelto quedamos más preparados responder en situaciones presentes y futuras.

5. ¿Podría comentar una anécdota relacionada con aspectos negativos y el aprendizaje que le dejó?

Como un aprendizaje, la ingratitud de una persona pequeña de espíritu que trató de hacerme daño con una denuncia falsa, pero que gracias a esa situación redescubrí a mis mejores y verdaderos amigos, que siempre me demostraron su apoyo.

6. ¿Qué opinión le merece las teorías de la *Inteligencia Emocional*?

Importantísimas en las relaciones humanas y al dirigir personal. Nos ayudan a dominarnos y aprender que cada ser humano posee una esencia suprema que hay que escudriñar para ayudar a salir.

7. ¿Qué opina acerca de aplicar estrategias de *Inteligencia Emocional* en el ámbito laboral?

La inteligencia emocional nos dota de espacios de reflexión que nos ayudan a conocernos y conocer a los demás; por esos motivo estoy muy de acuerdo en que se aplique en el ámbito laboral.

A esto le agregaría el valor al ser, que permite identificar en otros su vida emotiva, sus sueños, sus anhelos, su valor como ser creado a imagen y semejanza de Dios. Si todos nos diéramos el tiempo de reflexionar en estos aspecto, seríamos mejores personas y no dañaríamos con gestos, palabras o acciones inadecuadas a nuestros compañeros de trabajo y, principalmente, a nuestros seres queridos en el hogar.

## ANEXO 6

### TABULACIÓN DEL TEST INICIAL<sup>8</sup>

AUTORREGULACIÓN						
#	Afirmación	Siempre	Casisiempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Soy impacinete	5	3	2	0	0
2	Me es difícil controlar mi enojo	0	2	2	1	5
3	Necesito desahogarme	0	0	3	2	5
4	Me gusta dejar mi posición en claro	0	1	0	3	6
5	Me gusta tener la última palabra	5	1	2	1	1
6	Si alguien me ataca, me retiro en silencio	7	3	0	0	0
7	Cuando estoy en grupo me dan muchísimas ganas de hablar pero no puedo	0	1	2	2	5
8	Digo las cosas de manera abrupta e impulsiva	0	0	4	3	3
9	Me gusta decir lo que pienso	2	4	4	0	0
10	Me gusta el sonido de mi propia voz	2	4	2	1	1
11	Cuando empiezo a sentirme irritado y molesto, cuento mentalmente hasta 10	0	2	2	3	3
12	Si veo u oigo a personas que pelean, me siento agitado	0	1	3	4	2
13	Bajo presión, estallo	1	2	4	1	2
14	Soy capaz de seguir adelante en presencia de contrariedades	2	6	0	2	0
15	Exagero mis reacciones ante asuntos triviales	0	2	5	2	1

<sup>8</sup> En base al cuadro de (2007) Wood Robert y Toley Harry en Mide tu Inteligencia Emocional. México: Punto de Lectura. P. 21-39.

AUTORREGULACIÓN						
#	Afirmación	Siempre	Casisiempre	A veces	Rara vez	Nunca
16	Gusto hacer las cosas a mi lado	1	4	5	0	0
17	Utilizo mi presencia para intimidar	0	1	1	2	6

AUTOCONCIENCIA						
#	Afirmación	Siempre	Casisiempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Estoy en contacto con mis emociones	5	3	2	0	0
2	Me cuesta trabajo aceptarme tal como soy	0	2	2	1	5
3	Cuando debo describir mis sentimientos, me confundo	0	0	3	2	5
4	Me siento torpe si tengo que besar a personas que no pertenecen a mi familia	0	1	0	3	6
5	Si algo no me parece correcto, entonces no lo hago	5	1	2	1	1
6	Prefiero las películas y los libros basados en hechos reales a los de ficción	7	3	0	0	0
7	Muestro prejuicios	0	1	2	2	5
8	Me quejo que las cosas son difíciles	0	0	4	3	3

MOTIVACIÓN						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Cuando hay que hacer algo desagradable, lo hago de inmediato y me olvido de ello	2	1	1	2	4

MOTIVACIÓN						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
2	Cuando hay que hacer algo desagradable, espero hasta que no me quede otra opción que hacerlo	2	0	3	2	3
3	Cuando hay que hacer algo desagradable, encuentro a alguien que lo haga por mí	0	0	1	3	6
4	Estoy preparado para hacer un esfuerzo adicional	7	3	0	0	0
5	No me detendré hasta que el trabajo quede bien hecho	7	2	1	0	0
6	Me estanco	0	0	1	4	5
7	Me dejo desanimar por las cosas	0	0	1	2	7
8	Encuentro cómo evadir los obstáculos	6	3	1	0	0
9	Si logro encontrar una salida fácil, la tomo	0	5	2	3	0
10	Si logras encontrar una salida fácil, deberías tomarla	2	3	2	2	1
11	Podría vender arena en el Sahara	1	1	2	2	4

EMPATÍA						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Me importa lo que le ocurre a otras personas	5	4	0	1	0
2	La gente no tiene que decirme lo que siente: yo puedo percibir	3	4	2	1	0

EMPATÍA						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
3	Tengo espíritu de equipo	7	2	1	0	0
4	Trabajo duro para otras personas	6	2	2	0	0
5	Cuando la gente se encuentra en apuros, puede recurrir a usted	6	3	1	0	0
6	Puede captar lo que ocurre	2	7	1	0	0
7	Le gusta ayudar a gente más joven	4	4	2	0	0
8	Usted es una persona <i>egocéntrica</i>	0	0	1	5	4

HABILIDADES SOCIALES						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Me tenso cuando conozco a persona nuevas	0	2	4	3	1
2	Puedo hablar con cualquier persona	4	6	0	0	0
3	Soy capaz de lidiar con llamadas telefónicas difíciles	3	5	2	0	0
4	Cuando surge un problema y nadie parece saber qué hacer, yo soy capaz de hacerme cargo de la situación	1	6	3	0	0
5	Dejo una impresión positiva en mis primeros encuentros	1	8	1	0	0
6	Soy una persona divertida	2	3	5	0	0
7	Hago sentir a gusto a quien me rodea	4	5	1	0	0

## ANEXO 7

### IMÁGENES LA ORGANIZACIÓN DE LA BODEGA

FIGURA 5:

IMAGEN DE LA BODEGA SIN ORDEN



FIGURA 6:

IMAGEN DE LA BODEGA ORDENADA











