



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial**

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO: “Propuesta de un modelo.

Estudio comparado entre empresa pública y privada”

**Memoria para optar al Grado de Licenciado en Ciencias en la Administración
de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial**

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo Apablaza.

Nombre: Srta. Chrystel Foncea Droppelmann.

-Viña del mar Chile 2011-

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por la enorme confianza depositada en mí y por su constante apoyo durante esta gran etapa de mi vida.

También agradezco a todas aquellas especiales personas que con su cariño y disposición siempre estuvieron dispuestos a darme una mano en todo lo que necesité durante este periodo universitario y la elaboración de esta tesis, gracias por las palabras, por la ayuda académica y el incondicional cariño entregado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.- Planteamiento del problema	3
2.- Objetivos Generales	5
3.- Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	
“Concepto y modelo teórico de la inteligencia emocional y el liderazgo”	6
4.- Introducción al concepto de emocionalidad	6
4.1.- Funciones de las emociones.....	7
4.2.- Concepto de inteligencia emocional.....	8
4.3.- Inteligencia emocional en la empresa.....	10
4.4.- Inteligencia emocional y liderazgo.....	13
4.5.- Orígenes y modelos de inteligencia emocional.....	16
4.5.1.- Modelo de las competencias emocionales.....	16
4.5.2.- Modelo de inteligencia emocional y social.....	18
4.6.- Autoliderazgo.....	20
4.7.- Inteligencia emocional y la administración de las organizaciones.....	23
4.8.- La importancia de la inteligencia emocional en la administración.....	25
4.9.- Conclusión Capitulo I.....	27
CAPITULO II:	
“Situación actual de la empresa privada y sus avances en el uso de la Inteligencia Emocional en su gestión”.....	28
5.0.- Movilización de la organización.....	28

5.1.- Casos de empresas privadas que utilizan la inteligencia emocional en su gestión	29
5.1.1.- Caso N°1 “Liderazgo con y sin inteligencia emocional Delta y Western Airlines”	29
5.1.2.- Caso N°2 “Aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral”	32
5.1.3.- Caso N°3 “Dirección emocionalmente inteligente en Coca-Cola.....	36
5.2.- Conclusión capítulo II.....	40
CAPITULO III:	
“Estudio comparado entre empresa pública y privada sobre la presencia y uso de Inteligencia emocional en su gestión”	41
6.- Análisis de la muestra	43
6.1.- Resultados	45
6.2.- Conclusión capítulo III.....	87
CAPITULO IV:	
“Propuesta de un modelo de Inteligencia emocional que mejore el desempeño y el liderazgo en las Organizaciones”.....	92
7.-Propuesta de un modelo de inteligencia emocional y liderazgo en base a los resultados de las encuestas.....	93

7.1.- Modelo	95
7.2.- Conclusión capítulo IV	98
8.- CONCLUSIÓN FINAL.....	100
9.- Bibliografía.....	103
10.- Webgrafía.....	103
11.-Anexos.....	104

INTRODUCCIÓN

Cuando damos una mirada a uno de los recursos más importantes dentro de las empresas, las personas, es inevitable pensar en todas aquellas relaciones importantes que se generan dentro de cada lugar de trabajo, las cuales son esenciales para que cada tarea se lleve a cabo correctamente. Para que esto ocurra, es necesario que cada organización le otorgue importancia a: un adecuado clima laboral y a la existencia de una buena relación entre las distintas jerarquías, entre otros aspectos.

La labor que desempeña cada encargado de departamento o área dentro de una empresa, en gran parte, consiste en motivar al personal y lograr que cada persona dentro de la organización se comprometa con la compañía y persiga no solo beneficios propios sino que beneficios en conjunto con los de la empresa.

El desempeño del líder es esencial, quien asume esta labor, debe reconocer que cada individuo es un mundo distinto al propio, por lo tanto, con distintas emociones y formas de trabajar, es por esto que es esencial que estas personas sepan controlar sus emociones para que estas no interfieran en el desempeño diario y terminen por perjudicar a todo un equipo de trabajo.

Aspectos como la empatía y la buena relación entre colaboradores en el trabajo son temas que nunca pierden importancia, la preocupación y el buen trato hacia los empleados generan que estos mismos se sientan considerados dentro de la empresa para la cual trabajan y por lo tanto participen más.

En base a esto, expertos han querido reforzar estas prácticas desarrollando nuevos modelos que potencien las habilidades de liderazgo y a la vez el desarrollo emocional de las personas por medio de un nuevo concepto denominado “Inteligencia Emocional”.

El liderazgo es un concepto que se desarrolla en todo tipo de organizaciones, en unas más que en otras. Cuando nos referimos a la administración pública, este concepto entra en duda, ¿existen realmente líderes al interior de los organismos públicos o sólo jefes que solo se encargan de dar instrucciones a sus subordinados? ¿En las organizaciones privadas se facilita más el actuar de los líderes?

El propósito de esta tesis de grado es dar a conocer al lector sobre los beneficios que traería considerar, en el manejo de los recursos humanos, la implementación de conceptos de liderazgo e Inteligencia emocional, dentro de las organizaciones.

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones humanas son complicadas. Dentro de una organización, cada persona tiene sus propias motivaciones y formas de reaccionar frente a instrucciones, de acatar normas, por lo que un directivo si desea obtener buenos resultados no puede tratar de la misma forma a todas las personas que tiene a su cargo.

La pregunta es la siguiente, ¿Los jefes de personal o de cada departamento dentro de una organización, consideran a cada persona como un ser individual, de acuerdo a sus necesidades?

Actualmente ocurre, en la formación de cada profesional o trabajador al interior de la empresa, que se le da mayor énfasis al cumplimiento de metas de la compañía más que el cómo lograrlas, se olvida que quienes trabajan al interior de una empresa son personas con emociones, personas que requieren ser consideradas como tales y no como un elemento más al interior de la organización.

Debido a esto, se observa en algunas organizaciones donde la atención al cliente es deficiente, lenta y desganada por parte de los trabajadores, esto es común verlo más en organizaciones pertenecientes a la administración pública que en empresas privadas, tanto trabajadores como los usuarios de estos servicios se encuentran descontentos y poco considerados en las decisiones que toma la compañía, razón por la cual trabajan desmotivados y eso se nota en el desempeño general de cada compañía y en la opinión de sus clientes o usuarios.

Es importante analizar el entorno actual en el que nos encontramos hoy con respecto al manejo de las personas dentro de una compañía, las metas se pueden cumplir, pero es necesario recordar que se está trabajando con personas y no con maquinaria, por lo que cada líder debe saber adaptarse y adecuarse a sus trabajadores para así obtener el mejor resultado posible de ellos.

Las empresas buscan personas comprometidas y dispuestas a lograr objetivos y a realizar un trabajo impecable, una vez que cada trabajador ingresa al interior de una organización y va generando relaciones de amistad o de preferencias en el trabajo con sus colaboradores, se logra observar que su productividad va disminuyendo en función de estas mismas relaciones que se van generando. ¿Realmente los trabajadores prefieren proteger sus espaldas dentro de la organización sacrificando un desempeño ideal? ¿Son más importantes las relaciones informales que se generan al interior de una compañía para sus trabajadores que el seguir instrucciones? ¿Cuál es la característica principal que describe la forma de trabajar de los funcionarios en las empresas públicas y privadas?

2.- OBJETIVOS GENERALES

Proponer un modelo de Inteligencia Emocional que mejore el desempeño del liderazgo en las organizaciones públicas y privadas.

3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Conocer la importancia del concepto de Inteligencia emocional en las organizaciones públicas y privadas.

-Establecer una relación entre el concepto de Inteligencia emocional y Liderazgo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

“Concepto y modelo teórico de Inteligencia Emocional y Liderazgo”

4.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EMOCIONALIDAD

Podríamos definir el concepto de emoción como: “Un estado de ánimo producido por impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que con frecuencia se traducen en gestos, actitudes u otras formas de expresión”¹.

Kleinginna y Kleinginna definen la emoción como: “Un complejo conjunto de interacciones entre factores subjetivos y objetivos, mediados por sistemas neuronales y hormonales que pueden dar lugar a experiencias afectivas como sentimientos de activación agrado – desagrado, generar procesos cognitivos tales como efectos perceptuales relevantes, valoraciones y procesos de etiquetado, generar ajustes fisiológicos y dar lugar a una conducta que es frecuentemente, pero no siempre, expresiva, dirigida hacia una meta”.

Son múltiples las definiciones y las direcciones que le han dado los expertos en psicología al concepto de emoción, aún así, tras años de estudios, la emoción es un concepto que todavía no logra tener una definición cien por ciento exacta, debido a que es sumamente complicado definirla, ya que es un aspecto subjetivo dentro de nuestras mentes, que determina la conducta de las personas pero sin necesariamente seguir un patrón específico.

¹Definición de emoción. Libro Corazones Inteligentes. Pablo Fernández Ferrocál.

4.1.- FUNCIONES DE LAS EMOCIONES

Todas las emociones cumplen con una función, esto es lo que las hace útiles y permiten que las personas realicen con eficacia sus conductas. Según Reeve (1994), la emoción cumple con tres funciones principales:

1. Funciones adaptativas.
2. Funciones sociales.
3. Funciones motivacionales.

Funciones Adaptativas: Es una de las funciones más importantes de la emoción, debido a que esta prepara al organismo para que ejecute adecuadamente la conducta exigida en base a las condiciones que se presentan en el ambiente.

Funciones Sociales: La adecuada expresión de las emociones también tiene un alto grado de relevancia. La expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento y a la vez le agrega valor a los procesos de las relaciones interpersonales.

Esto se puede explicar mediante el siguiente ejemplo: emociones como la felicidad facilitan la generación de vínculos sociales y relaciones interpersonales, mientras que emociones como la ira pueden generar respuestas totalmente contrarias, como sería el caso de la evitación o la confrontación.

Funciones Motivacionales: La relación existente entre la emoción y la motivación radica en que la emoción puede determinar o dirigir a una determinada conducta motivada, a un objetivo y hacer que este se realice con intensidad.

4.2.-CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman, es un Psicólogo estadounidense, que ha adquirido gran reconocimiento a nivel mundial gracias a sus estudios sobre la inteligencia emocional desde el año 1995. A grandes rasgos, él define el concepto de Inteligencia Emocional como la capacidad que tiene el ser humano para:

1. **Tener consciencia de sí mismo:** Se refiere a conocer las emociones propias, es decir, estar al tanto de las emociones al momento en que estas ocurren para así poder guiarlas y manejar de forma adecuada los sentimientos y no dejarse llevar.

Este aspecto produce las siguientes claves que son esenciales y beneficiosas para un líder que maneje la Inteligencia Emocional (IE):

- Confianza en uno mismo (certeza sobre el propio valer y facultades).
 - Auto Evaluación realista (reconocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites).
 - Reírse de uno mismo (que se refiere a tener un buen humor y flexibilidad referida a nuestra persona).
 - Conciencia emocional (reconocimiento de las propias emociones y sus efectos).
2. **Auto-regularse:** Es la habilidad de dirigir o redirigir impulsos y estados de ánimo disfuncionales o disruptivos, es lo que se conoce burdamente como “Pensar antes de hablar”. El manejo de la auto-regulación también le otorga al líder con IE las siguientes características:
 - Mantener normas de confianza e integridad.
 - Comodidad con la ambigüedad.
 - Apertura al cambio, innovación (estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información).

- Adaptabilidad (flexibilidad para reaccionar ante los cambios).
- Escrupulosidad (aceptar la responsabilidad del desempeño personal)

3. **Motivación:** Es la habilidad de controlar la motivación propia, esto tiene que ver con la dirección que se le da a las emociones en torno al cumplimiento de un determinado objetivo. También se puede definir como la pasión por trabajar que va más allá del status o el dinero.

Dentro de las características positivas que le entrega a un líder dominar este aspecto encontramos:

- Fuerte tendencia a lograr cosas (afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia).
- Optimismo ante los obstáculos (tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses).
- Identificación con la organización en la que se trabaja, compromiso (alinearse con los objetivos de un grupo u organización).
- Iniciativa (Disposición para aprovechar las oportunidades).

4. **Empatía:** Se conoce como la habilidad de entender el carácter y la estructura emocional de las personas. La empatía ayuda a las personas que se mueven en grupos de trabajo, en especial a los líderes a:

- Obtener experticia en promover y retener el talento (percibir las necesidades de los demás y fomentar su capacidad).
- Sensibilidad sociocultural (cultivar las oportunidades a través de personas diversas).
- Servicio de calidad a clientes (Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente)
- Conciencia política (interpretar las corrientes sociales y políticas).

5. **Habilidad Social:** Es la capacidad para manejar las relaciones y de crear cadenas de relaciones útiles, esto permite:

- Eficiencia en el liderazgo de los cambios.
- Persuasión.
- Capacidad para construir equipos y liderarlos.

A modo de resumen podemos decir entonces, que la inteligencia emocional consiste en la capacidad que tiene un individuo para afrontar y resolver de forma satisfactoria una situación que pudiera ser emocionalmente inestable y como esta persona puede aprender a controlar las emociones para que trabajen a su favor, sin dejar que estas dominen actos o pensamientos, haciendo que así se tomen decisiones inadecuadas.²

4.3.- INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

Hoy en día, los requisitos para poder desarrollar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos y para permanecer en un trabajo que nos satisfaga cada vez son mayores. El mundo laboral es muy competitivo, por lo que últimamente se puede ver que algunos ejecutivos están buscando otras posibilidades de empleo para no arriesgarse a quedar desempleados debido a los cambios y reestructuraciones que presentan las empresas hoy en día.

Desde los cargos iniciales a los más altos dentro de una jerarquía el elemento más importante no es precisamente el coeficiente intelectual, sino que la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con efica-

²Definición de Inteligencia Emocional, Dr. Fausto Izcaray, Inteligencia emocional y pnl.

cia son algunas de las características claves que analiza y propone Daniel Goleman para el desarrollo de la IE dentro de una empresa.

Últimamente las reglas en el trabajo han ido cambiando, hoy se nos juzga de acuerdo a nuevas normas, la preparación y la experiencia no es lo más importante sino también ha ido adquiriendo importancia la manera en cómo nos manejamos nosotros mismos y como nos manejamos con los demás.

Esta nueva medida asume por adelantado que cada persona, con título en mano, ya tiene suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en el empleo, por lo que se enfoca en aquellas cualidades personales, como lo son, la iniciativa y la empatía, también la adaptabilidad y el poder de persuasión. Estas aptitudes humanas se han convertido en ingredientes esenciales para lograr excelencia laboral, sobretodo lograr un buen liderazgo.

Nuevamente, cuando trabajamos con la empresa y la inteligencia emocional vuelven a surgir otros conceptos dignos de destacar:³

Cuadro N°1

Concepto	Importancia
1.- Empatía	Es esencial para los gerentes o jefes de área ponerse en el lugar del otro, sintiendo sus deseos, preocupaciones, para así comprender las necesidades ajenas y la forma en cómo contribuir a la motivación de cada subordinado.
2.- Liderazgo	La calidad del éxito en el liderazgo depende del tipo de habilidades personales que tenga una persona para comunicarse. En este nivel es necesario expresar los objetivos con claridad, para generar un clima de confianza con habilidad para así influenciar a la persona.

³ Aspectos esenciales en la gestión de los recursos humanos, Daniel Goleman, Inteligencia emocional en la empresa.

3.- Creatividad	Este aspecto es crucial, asegurarse de que los trabajadores cuenten con la autonomía suficiente para manifestar sus sentimientos, debido a esto, es necesario que exista una actitud de cooperación entre directivos y los subordinados.
4.- Decisión	Es necesario por parte de quienes toman las decisiones, que tome una cuidadosa reflexión interna y externa, consultar a las partes implicadas para así garantizar que cada decisión llevará a un desempeño más eficaz.
5.- Carreras	La importancia de las relaciones para dinamizar una carrera profesional es indiscutible. Hay que compartir la información con todos los que deseen “sentir lo que la empresa siente”, y para que esto ocurra es necesario que la comunicación sea perfecta.

Fuente – Aspectos esenciales en la gestión de los recursos humanos, Daniel Goleman, Inteligencia emocional en la empresa.

Las emociones y los estados de ánimo son altamente contagiosos, el tono anímico que se genera y difunde al interior de una organización depende en una parte considerable del éxito o fracaso de la misma. Daniel Goleman afirma que: “los ingresos de una empresa crecen un 2% por cada 1% de mejora en el ambiente emocional y que el clima de una empresa depende hasta en un 70% de las acciones de su líder”

4.4.- INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Es sumamente importante no dejar de lado el concepto del liderazgo cuando nos dedicamos a analizar el funcionamiento de una empresa. A grandes rasgos, se puede decir que el liderazgo es un proceso en el que implica no solamente optar por la capacidad de tomar decisiones, sino que también, requiere de la habilidad para desarrollar un cierto nivel de estabilidad emocional. Esto es el resultado de lo que actualmente se conoce como la “Gestión de las competencias de la inteligencia emocional”.

El liderazgo es una habilidad que se va desarrollando en la medida en que la persona cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. El proceso de liderar requiere de empatía y capacidad de ilusionar al grupo con el cual se trabaja, es la capacidad, que tiene un individuo, de no sólo gestionar el talento propio sino que también el ajeno por medio de la gestión emocional.

La inteligencia emocional es un rasgo que se logra cultivar en el actuar de una persona, no es necesario nacer con esta habilidad, con un adecuado manejo de las variables que inciden en un buen líder, se puede contribuir al desarrollo de esta capacidad en los individuos. Lo importante es aprender a hacer las cosas de forma diferente hasta lograr encontrar los resultados esperados en aquellas actividades en las que se desea mejorar. Para lograr un buen desarrollo de este concepto es necesario cultivar dos aspectos esenciales, los cuales son: visión positiva y que el equipo de trabajo se encuentre comprometido con los logros que persigue la compañía.

Debido a la gran cantidad de competencias que posee la inteligencia emocional, hay que acotar que es necesario, para un líder, tener la flexibilidad necesaria para afrontar con éxito las demandas que exige la dirección de cualquier grupo u organización.

Existe una gran variedad de estilos de liderazgo, de los cuales cada uno toma distintas competencias provenientes de la inteligencia emocional, pero lo importante de

cada líder es saber aplicar cada enfoque de acuerdo a la situación según sea necesario. Mientras más estilos pueda utilizar un líder más eficaz será su gestión.

Estilos de Liderazgo:⁴

Cuadro N°2

Estilo de liderazgo	Características
1.- Visionario	<p>-¿Cómo motiva? Esbozando un objetivo común que resulta movilizador.</p> <p>-Impacto sobre el clima laboral: Es el más positivo de todos.</p> <p>-¿Cuándo es apropiado? Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o es necesaria una dirección clara.</p> <p>-Competencias características: Confianza en uno mismo; catalizar el cambio, transparencia, empatía.</p>
2.- Coaching	<p>-¿Cómo motiva? Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de las personas y las metas del grupo.</p> <p>- Impacto sobre el clima laboral: Muy positivo.</p> <p>-Cuando es apropiado: Cuando contribuye a que un miembro del grupo mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.</p> <p>-Competencias características: Conciencia emocional de uno mismo, empatía, conciencia organizativa.</p>

⁴Tipos de liderazgo; liderazgo e inteligencia emocional; Lic. Daniela F. Trulls.

Fuente:

<http://www.terapiafamiliar.org.ar/archivos/Trulls%20%20Liderazgo%20e%20inteligencia%20emocional.pdf>

<p>3.- Afiliativo</p>	<p>-¿Cómo motiva? Estableciendo un clima de relación armónica.</p> <p>- Impacto en el clima laboral: Positivo.</p> <p>-¿Cuándo es apropiado? Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un grupo, ya sea motivando en situaciones críticas o fortalecer relaciones.</p> <p>- Competencias características: Trabajo en equipo y colaboración, empatía, gestión de los conflictos.</p>
<p>4.- Democrático</p>	<p>-¿Cómo motiva? Tiene en cuenta los valores personales y trabaja estimulando el compromiso mediante la participación.</p> <p>- Impacto sobre el clima laboral: Positivo.</p> <p>- ¿Cuándo es apropiado? Cuando es necesario llegar a un acuerdo o consenso y para así lograr la participación de los miembros del grupo de trabajo.</p> <p>-Competencias características: Trabajo en equipo y colaboración, gestión de los conflictos, influencia, empatía.</p>
<p>5.- Timonel</p>	<p>- ¿Cómo motiva? Establece objetivos desafiantes y estimulantes.</p> <p>- Impacto sobre el clima laboral: Negativo (si se aplica inadecuadamente).</p> <p>- ¿Cuándo es apropiado? Cuando es necesario conseguir que un equipo competente y motivado alcance buenos resultados.</p> <p>-Competencias características: Logro por medio de iniciativa.</p>
<p>6.- Autoritario</p>	<p>-¿Cómo motiva? Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.</p> <p>- Impacto sobre el clima laboral: Muy negativo (suele aplicarse inadecuadamente).</p> <p>- ¿Cuándo es apropiado? Cuando hay que realizar un</p>

cambio muy rápido o con personas conflictivas.

- **Competencias características:** Influencia, logro, iniciativa, conciencia de uno mismo, autocontrol emocional, empatía.

Fuente –Estilos de liderazgo y sus competencias características; Lic. Daniela F. Trulls.

4.5.- ORÍGENES Y MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Últimamente, los teóricos y especialistas en el tema de la inteligencia emocional han elaborado un gran número de modelos distintos referentes a este tema. En términos generales, los modelos que se han creado referentes a inteligencia emocional se han basado en tres aspectos: **Las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia.**

4.5.1.- MODELO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES⁵

Daniel Goleman logró definir la Inteligencia Emocional como la capacidad para poder reconocer y manejar los sentimientos, motivarse y monitorear las relaciones.

El modelo de Goleman posee una serie de competencias que le facilitan a las personas el manejo de las emociones, tanto propias como hacia los demás.

Este modelo desarrolla el concepto de inteligencia emocional como una teoría de desarrollo, pero a la vez, propone una teoría de desempeño que se puede aplicar directamente al ámbito laboral y al organizacional.

⁵Modelo de las competencias emocionales, Daniel Goleman.
Fuente: http://www.america-ie.org/principal_item8.html

Este modelo consiste de 5 etapas, las cuales en 1998 se redujeron a 4 grupos, dentro de los cuáles se encuentran 20 habilidades en cada uno. Este modelo concibe cada competencia como un rasgo de personalidad, que también por su parte pueden ser considerados como componentes de la inteligencia emocional, sobre todo, aquellas que se relacionan con la habilidad para relacionarse positivamente con los demás.

Cuadro N°3

Inventario de habilidades emocionales
Autoconciencia
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional: reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos. • Acertada autoevaluación: conocimiento de nuestras fortalezas y limitaciones. • Autoconfianza: un fuerte sentido de nuestros méritos y capacidades.
Autodirección
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: control de nuestras emociones destructivas e impulsos. • Fiabilidad: muestra de honestidad e integridad. • Conciencia: muestra de responsabilidad y manejo de uno mismo. • Adaptabilidad: flexibilidad en situaciones de cambio u obstáculos. • Logro de orientación: dirección para alcanzar un estándar interno de excelencia. • Iniciativa: prontitud para actuar.
Aptitudes sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia: tácticas de influencia interpersonal. • Comunicación: mensajes claros y convincentes.

- **Manejo de conflicto:** resolución de desacuerdos.
- **Liderazgo:** inspiración y dirección de grupos.
- **Cambio catalizador:** iniciación y manejo del cambio.
- **• Construcción de vínculos:** creación de relaciones instrumentales.

Relaciones de dirección

- **Trabajo en equipo y colaboración.**
- **Creación de una visión compartida en el trabajo en equipo.**
- **Trabajo con otros hacia las metas compartidas.**

Fuente – Modelo de las Competencias Emocionales. Daniel Goleman.

4.5.2.- MODELO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL⁶

Bar-on, en el año 1997, ofrece una nueva definición para el concepto de inteligencia emocional basándose en el modelo de Salovey y Mayer. Describe este concepto como “Un conjunto de conocimientos y habilidades en el ámbito emocional y social, que influyen en la capacidad general que tiene el individuo para responder efectivamente a las demandas del medio”, esta habilidad se basa en la capacidad que posee el individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva.

El modelo de Bar-on se fundamenta principalmente en las competencias, que son las que buscan explicar como la persona se relaciona con quienes le rodean y con su medio ambiente. Por lo tanto, la inteligencia emocional y la social son conside-

⁶Modelo de Bar-On. Fuente: http://www.america-ie.org/principal_item8.html

radas como un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general del individuo para adaptarse a las presiones y demandas del ambiente.

Este modelo está compuesto por 5 elementos:

1. Componente intrapersonal, que reúne la habilidad de ser consciente, de comprender y relacionarse con otros.
2. Componente interpersonal, que implica la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar sus impulsos.
3. Componente de manejo de estrés, que involucra la habilidad de tener una visión positiva y optimista.
4. Componente de estado de ánimo, que esta constituido por la habilidad de adaptarse a los cambios.
5. Componente de adaptabilidad o ajuste.

Además, Bar-on dividió las capacidades emocionales en 2 tipos:

1. Las capacidades básicas: Importantes para que exista la inteligencia emocional.
2. Las capacidades facilitadoras: como el optimismo, la autorrealización, la alegría, entre otras.

Cuadro N°4

<p style="text-align: center;">Componente intrapersonal</p> <p>Evalúa la autoidentificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad, la autorrealización e independencia emocional, la autoconciencia, la autoevaluación.</p>
<p style="text-align: center;">Componente interpersonal</p> <p>La empatía, la responsabilidad social, las relaciones sociales.</p>

Componente de manejo de emociones
La capacidad para tolerar presiones y la capacidad de controlar impulsos.
Componente de estado de ánimo
El optimismo y la satisfacción.
Componente de adaptación-ajuste
Este componente se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones, así como a su capacidad para crear soluciones adecuadas a los problemas diarios. Incluye las nociones de prueba de la realidad, flexibilidad y capacidad para solucionar problemas.

Fuente – Modelo de Bar- On. http://www.america-ie.org/principal_item8.html

4.6.- AUTOLIDERAZGO

El autoliderazgo, como la palabra lo dice, es liderarse y conocerse a si mismo.

Usualmente aquellas personas que cumplen el rol de líder al interior de una organización suelen preocuparse más por motivar al equipo que tienen a su cargo, antes de ver cuáles realmente son las motivaciones propias.

El autoliderazgo se basa en las herramientas que ofrece la inteligencia emocional, un líder emocionalmente estable, es capaz de autocontrolarse frente a cualquier situación. Es importante para toda persona que deba relacionarse y dirigir grupos de personas en el trabajo, primero considerar hacer una mirada hacia el interior, un líder tiene que irradiar confianza, debe tener la capacidad de entusiasmar a su equipo para el logro de objetivos organizacionales, también debe ser capaz de gene-

rar buenos climas organizacionales, para poder lograr todas estas cosas, debe estar en pleno conocimiento de sus habilidades tanto técnicas como sociales.

Es importante un equilibrio, en la medida que la persona que cumpla con este rol este en equilibrio con si mismo será capaz de dirigir a su equipo sin mayores problemas.

El autoliderazgo propone que es necesario comprender que no siempre las posturas serán iguales a las propias, que hay que ser capaz de incrementar la flexibilidad y la habilidad para adaptarse al cambio y a las diferencias de opinión. El líder debe ser consciente que cada persona trabaja y se motiva de formas distintas, es por eso que debe identificar cuáles son las características esenciales en el actuar de cada persona para así dirigirse de la forma adecuada.

Los principales conceptos que el autoliderazgo toma de la inteligencia emocional son la **asertividad** y la **empatía**. Cuando hablamos de asertividad nos referimos a la habilidad que tiene una persona de comunicarse de forma honesta y clara, mientras que el concepto de empatía se refiere a ponerse en el lugar del otro, sin perder el punto de vista propio para así poder lograr consenso entre las distintas opiniones. Estas herramientas que proporciona la inteligencia emocional, permiten conectarse de forma adecuada con quienes se trabaja sin olvidar que los colaboradores también son personas que necesitan sentirse consideradas como tales, con sus sentimientos y opiniones.

El autoliderazgo identifica cuatro distintas conductas usuales de trabajo y liderazgo, cada estilo presenta sus propias virtudes y defectos. El objetivo de identificar estos patrones es ofrecer al líder las herramientas necesarias para desenvolverse de forma adecuada con cada tipo de persona sin importar como esta trabaje o piense.

Los distintos estilos que se identifican son los siguientes:

- **Estilo realizador:**
 1. Son personas que se fijan objetivos y metas a lograr y se orientan a realizar las acciones necesarias para alcanzarlas.
 2. Tienden a ser muy exigentes y competitivos.
 3. Delegan y escuchan poco.
 4. Imponen sus puntos de vista, firmes en sus posturas.
 5. Asumen riesgos.
- **Estilo analítico:**
 1. Tienden a trabajar en forma planificada, metódica y sistemática.
 2. Se concentran más en los hechos que en los sentimientos.
 3. Prefieren un ambiente de trabajo organizado en el que se sepa exactamente lo que se espera de ellos.
 4. Trabaja aislado.
 5. Inhibe la iniciativa y los cambios.
- **Estilo integrador:**
 1. Son sensibles, amistosos y receptivos con los demás.
 2. Prefieren el trabajo en equipo.
 3. Dedicar tiempo a la cohesión de grupo.
 4. Dificultad para ser directo y decir lo que piensan.
 5. Consideran en exceso la opinión y sentimientos de sus colaboradores.
- **Estilo Motivador:**
 1. Destacan por ser entusiastas, amistosos y ruidosos.
 2. Son flexibles, proponen nuevas formas de hacer las cosas.
 3. Suelen tener varios proyectos pero terminar muy pocos.
 4. Se comprometen a más de lo que pueden cumplir.
 5. Valorizan el aporte de otros y son poco jerárquicos.

Una vez expuestos los distintos estilos de trabajo que identifica la corriente del autoliderazgo, se propone una metodología sobre como aproximarse a las personas que actúen distinto a uno, frente a cualquier situación de diferencia de opinión que se presente. Se sugiere:

- 1.- Identificar el estilo de la otra persona.
- 2.- Sintonizar con la otra persona y comprender su postura.
- 3.- Comunicar en el lenguaje del otro la propia postura.
- 4.- Buscar opciones en conjunto y llegar a acuerdos.

En términos generales lo que propone el autoliderazgo es reforzar primero las virtudes del líder para que este mantenga un buen desempeño y buenas relaciones entre sus colaboradores. Es importante recordar que como cada uno tiene una forma de trabajar y cosas que le acomoden, también nuestros colaboradores tienen sus propias formas de hacer las cosas, es importante ser empático para así poder trabajar de forma adecuada con nuestro equipo, respetando sus pensamientos y emociones.

4.7.- INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Por lo general, se espera que las personas que ejecutan sus labores en un alto cargo ejecutivo cuenten con suficiente preparación académica.

La labor de un ejecutivo comercial requiere que este se familiarice en la marcha con sus labores y con el complejo mecanismo que posee la organización, mientras que a la vez debe atender y decidir sobre problemas de diversa naturaleza. Un proceso que se puede tomar como un desafío sumamente retador, que a la vez es difícil y en algunas ocasiones frustrante.

Algo que se sabe es que la cantidad de trabajo y esfuerzo realizado no es lo único que determina la efectividad de este, sino que también deben participar conceptos

como la calidad y la forma racional, selectiva y estratégica en que estos se deben desarrollar para lograr los resultados esperados. Debido a esto, todo ejecutivo, gerente o administrador, deberá conocer cuáles son las necesidades fundamentales del ser humano (sus trabajadores) y la importancia que tienen estas en el hacer gerencial, el profesional en su rol debe ser capaz de reconocer estas necesidades.

Aparte de las relaciones con los propios empleados, en el caso de un ejecutivo al interior de una organización pública debe estar consciente de que esta, que en gran parte se desenvuelve con la población. Como se sabe, gran parte de nuestra población requiere del estado para solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades. Esta población, debido a las circunstancias que ha pasado, esta cargada de hostilidad, ansiedad, desesperanza y frustración, es por eso, que es tarea del funcionario público el tratar de entender y comprender el efecto que esas circunstancias producen en cada persona para así diseñar métodos que atenúen los conflictos con la clientela que acuda a cada organización.

Junto con esto, debido a los problemas que se pueden generar con la clientela, es necesario que cada gerente o encargado de agencia sea capaz de crear y mantener un clima propicio y condiciones de trabajo adecuadas para cada empleado, así el personal se sentirá más estimulado y motivado a satisfacer sus propias necesidades y a rendir una labor eficiente que pueda ser reconocida por sus superiores.

Por eso, expertos en asuntos de inteligencia emocional sugieren que se implemente dentro de toda organización, tanto pública como privada, un ambiente de trabajo que le permita al empleado⁷:

1. Experimentar una variedad de tareas; no caer en molestas rutinas.
2. Asumir responsabilidades con sus talentos y habilidades.

⁷ Condiciones deseadas dentro de un ambiente laboral.

3. Demostrar y aplicar sus habilidades y recibir reconocimiento por la tarea bien hecha.
4. Determinar cómo la contribución (trabajo) de cada empleado ayuda a lograr las metas y objetivos de la organización, esto permite que el personal sienta el logro y reafirme su autoestima.
5. Participar en los procesos de toma de decisiones y solucionar problemas relacionados con la labor que la persona realiza.
6. Aprender y capacitarse en nuevas técnicas y conocimientos que le permitan crecer y desarrollarse al interior de la organización.

4.8.- LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN

Son bastante claras las diferencias que se pueden distinguir en una organización del ámbito público con respecto a una del sector privado, tanto las actividades que se llevan en su interior como el manejo de las personas son distintos, la forma en la que se pueden hacer las cosas, la flexibilidad cambian. Hay un solo aspecto que es el mismo para todo tipo de organización y este tiene que ver con las personas, sin importar la forma en las que se tengan que hacer las cosas, tanto en organizaciones públicas como en las privadas el recurso más valioso serán las personas que trabajan en su interior.

Es importante que cada trabajador dentro de una organización se sienta importante debido a las labores y actividades que realiza, que tenga amplio conocimiento y manejo de sus emociones y sobretodo motivaciones para que así pueda utilizar estas herramientas a favor de un buen desempeño y desarrollo de liderazgo en su actuar.

Actualmente el conocimiento, experiencia y habilidades académicas no son los únicos aspectos que se demandan de un trabajador dentro de una organización, sino que también se requieren de habilidades sociales. La Inteligencia emocional aporta grandes herramientas en base a este aspecto, permitiendo que la persona

sea consciente de sus emociones y de las de su entorno, por ende ayude a desarrollar un mejor ambiente laboral donde cada trabajador se sienta cómodo, a gusto y logre la mezcla perfecta en la ejecución entre sus habilidades técnicas y sociales.

En términos más sencillos, la inteligencia emocional ayuda a las personas a que se desarrollen en aquellas áreas más allá de las académicas, convirtiendo al individuo en un ser integro tanto en habilidades técnicas como sociales.

4.9.- CONCLUSIÓN CAPITULO I

En este capítulo se pudo observar como la Inteligencia Emocional es un concepto flexible y fácil de introducir a distintos ámbitos de una organización.

Prácticamente en cualquier lugar donde se trabaje con personas y exista un leve interés por llevar las relaciones con el personal de una forma adecuada, los gerentes o encargados deberán trabajar tanto con las emociones de sus trabajadores, como con las propias.

Es importante destacar que el ser humano funciona en base a sus emociones, estas lo motivan y lo mueven para lograr sus objetivos, por esta razón, es necesario comenzar a ver a los individuos de una organización no como un empleado más, sino como una persona con motivaciones y valores propios, si los directivos logran comprender que cada trabajador es un mundo distinto, estos podrán adoptar una nueva metodología sobre el manejo de su personal para así lograr mejores resultados.

CAPITULO II

“Situación actual de la empresa privada y sus avances en el uso de la Inteligencia Emocional en su gestión”.

5.0.- MOVILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para lograr un cambio al interior de una organización en la manera en cómo se relacionan las personas, es necesario modificar los comportamientos de las personas que trabajan al interior de ella, para que así abandonen viejos hábitos y enfoquen todos sus actos hacia la nueva visión que la empresa busca perseguir.

La experiencia indica que usualmente las principales causas de fracaso al interior de las empresas se deben a factores humanos, más que a factores técnicos. Los cambios afectan a las personas, estas mismas personas afectadas son las que deberán abandonar lo conocido para comenzar a trabajar con algo nuevo e incierto. Por lo tanto, es más que necesario trabajar sobre los aspectos humanos cada vez que se someta a la organización a drásticas reestructuraciones y cambios, para así favorecer a la adaptación de las personas. Indudablemente lograr esta situación no es algo simple, debido a que se requiere un fuerte liderazgo, una estructura flexible, personas acostumbradas y dispuestas al cambio y sobretodo una dirección estratégica firme y clara.

5.1.-CASOS DE EMPRESAS PRIVADAS QUE UTILIZAN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN SU GESTIÓN

A continuación se mostrarán tres casos de empresas privadas de renombre que demuestran como un gran líder puede sacar adelante a una organización utilizando empatía e inteligencia emocional con sus subordinados.

5.1.1.- CASO N°1 “LIDERAZGO CON Y SIN INTELIGENCIA EMOCIONAL DELTA Y WESTERN AIR LINES”

He aquí un contraste de liderazgos sumamente instructivo:

Ronald W. Allen, ex director ejecutivo de Delta Air Lines, y Gerald Grinstein, que desempeñó el mismo cargo en Western Airlines y el ferrocarril Burlington Northern.

Grinstein, abogado de profesión, es un maestro para establecer entendimiento con sus empleados y utiliza esa afinación emocional para persuadir. Cuando asumió la dirección de Western Airlines, en 1985, la compañía estaba en dificultades; él pasó cientos de horas en pequeñas cabinas de vuelo, detrás de los mostradores y en los depósitos de equipaje, a fin de familiarizarse con sus empleados.

La afinidad que construyó entonces fue crucial para que los trabajadores de la empresa aceptaran reducciones de sueldo e hicieran ciertas concesiones en cuanto a las normas laborales; a cambio, él sólo les prometió una compañía solvente, de la que ellos tendrían una mayor porción. Con esas concesiones en la mano, Western Airlines aterrizó sólidamente en cifras positivas; pasados apenas dos años, Grinstein pudo venderla a Delta por 860 millones de dólares. En 1987 asumió la dirección de Burlington Northern, otra compañía que daba pérdidas, y nuevamente puso a funcionar su ‘magia interpersonal’. Hizo venir a la sede principal de Fort Worth, para que cenaran con él, a un grupo selecto de trabajadores de mantenimiento, secretarías y tripulaciones de tren. Viajó por los distintos ramales y dialogó con los empleados, mientras intentaba (exitosamente) convencerlos de que aceptaran sus planes para reducir costos.

Un íntimo amigo de Grinstein comentó de ese estilo gerencial: “Para ser duro no hace falta ser un cretino”.

Aunque la empresa ferroviaria cargaba, al asumir él, con 3.000 millones de dólares en deudas, Grinstein invirtió la situación. Y en 1995, cuando Burlington Northern compró la Santa Fe Pacific, creó la red ferroviaria más grande de los EE.UU.

Ahora veamos a Ronald W. Allen, quien en abril de 1997 fue separado del máximo cargo ejecutivo por el directorio de Delta Air Lines, aunque la compañía estaba disfrutando de un récord de utilidades.

Allen había ascendido por el escalafón hasta llegar a director ejecutivo en 1987; cuando él se hizo cargo del timón se estaba desregulando el tráfico aéreo. Su plan estratégico consistía en lograr una mayor competitividad internacional; en 1991 compró a Pan American World Airways, recientemente quebrada, para lograr acceso a sus rutas europeas. Ese cálculo resultó erróneo: cargó a Delta con una enorme deuda, justo cuando el ramo veía caer en picada sus utilidades. Delta, que hasta entonces había sido redituable, se endeudó por 500 millones más en cada uno de los tres años siguientes a la adquisición de Pan Am.

Sin embargo, no fue esa desastrosa decisión financiera la que le costó el puesto a Allen. Como reacción a los malos tiempos, el ejecutivo se convirtió en un jefe duro, casi implacable. Se hizo célebre por humillar a los subordinados regañándolos ante otros empleados. Acalló la oposición entre los altos ejecutivos; hasta llegó a reemplazar al jefe de finanzas, la única persona que se había opuesto abiertamente a la adquisición de Pan Am. Otro alto ejecutivo (con quien Allen había competido por el puesto máximo) anunció que renunciaba para asumir la presidencia de Continental Airlines; se dice que Allen, como reacción, le exigió entregar inmediatamente las llaves del automóvil de la compañía, obligándolo a buscar otro modo de regresar a su casa.

Dejando a un lado esas mezquindades, el principal error de Allen fue su desalmada reducción de personal: eliminó 12.000 puestos de trabajo, más o menos un tercio del total de Delta. Algunos empleos eran 'grasa', sin duda, pero muchos otros constituían 'los músculos, los tendones y los nervios' de la organización. Esos grandes cortes produjeron una caída en los servicios al cliente, en otros tiempos envidiables. Las quejas contra Delta crecieron súbitamente hasta las nubes: desde suciedad en los aviones y demoras en los despegues hasta equipajes desaparecidos. Junto con la grasa, Allen había arrancado el espíritu de la compañía.

Los empleados se encontraban en estado de shock; la compañía nunca los había tratado tan mal. La inseguridad y el enojo eran los sentimientos dominantes. Aun después de acabar con el déficit, merced a los recortes, una encuesta efectuada entre los 25.000 empleados restantes reveló que continuaban escépticos y asustados; la mitad era hostil al liderazgo de Allen.

En octubre de 1996, éste admitió públicamente que su draconiana campaña de economías había tenido efectos devastadores en la fuerza laboral de Delta.

Pero su comentario fue: 'Sea'. Y eso se convirtió en grito de batalla para las protestas de los empleados: en los uniformes de pilotos, aeromozas y mecánicos brotó por igual un distintivo con la leyenda: "sea".

Cuando llegó el momento de renovar el contrato, el directorio de Delta fue más allá de los números para observar la salud general de la empresa. La reputación de Delta, en cuanto a las excelencias de su servicio, estaba manchada; los gerentes talentosos la abandonaban. Peor aún: la moral de los empleados estaba en un abismo.

Por lo tanto, el directorio actuó; lo encabezaba nada menos que Gerald Grinstein. Allen, el hombre que, en la cumbre de su poder, había detentado los títulos de

presidente, director ejecutivo y gerente general, fue despedido a la edad de 55 años, sobre todo por haber matado el alma de la empresa.

Las historias gemelas de Robert W. Allen y Gerald Grinstein demuestran que el arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. Ambos pasaron por el doloroso proceso de reducir costos, pero uno lo hizo de un modo tal que permitió conservar la lealtad de sus empleados y su buen ánimo, mientras que el otro desmoralizó y apartó de sí a toda la fuerza laboral.

5.1.2.- CASO N°2 “APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL⁸”

Con más de veinte años de experiencia laboral, el *Grupo Cifra*, una corporación tradicional orientada sobre todo a la productividad, la solidez financiera, la competencia y la administración eficaz, se asoció con el líder mundial en el mercado detallista, *WalMartStores, Inc.* de Estados Unidos. Esta organización, como lo plantea su filosofía, practica varios principios con sus empleados, y tienen su fundamento en la inteligencia emocional; algunos de ellos son:

- Escuchar activamente al empleado (a través de una política continua de puertas abiertas y encuestas de opinión), con lo que se refuerza así la cuarta habilidad de la inteligencia emocional (la Empatía).
- Motivar al empleado, haciéndolo a la vez el único responsable de su puesto y resultados, entusiasmado por los mismos, con lo que se fortalece así la tercera habilidad de la Inteligencia Emocional (la Automotivación).

⁸Fuente:<http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/index.htm>

·Respeto al individuo y la Regla de los Tres Metros (la cual implica saludar a cualquier persona quien se encuentre a tres metros de uno), los cuales refuerzan la quinta habilidad de la Inteligencia Emocional (Cómo Relacionarse con los Demás).

Al fusionarse dos empresas, como el *Grupo Cifra y WalMartStores Inc.*, es lógico que muchos empleados pasaran por una etapa de resistencia al cambio y por un proceso de adaptación, en el que se pudieran experimentar emociones tales como: enojo, resentimiento, agresión pasiva, miedo, preocupación, ansiedad, estrés, tristeza, nostalgia, desesperanza, etc.

En la actualidad, el área de Recursos Humanos Corporativos de la organización implementó un curso de capacitación para que los trabajadores afectados pudieran:

1) ayudar a los empleados a reconocer y manejar sus emociones negativas (primera y segunda habilidades de la Inteligencia Emocional)

2) llevar al personal mexicano el conocimiento de la tercera, cuarta y quinta habilidad de la Inteligencia Emocional para reforzar la excelente labor que ya venía practicando *Wal-Mart Stores Inc.*, gracias a su filosofía de motivación, empatía y respeto al individuo.

El plan que se siguió. El curso puso de forma práctica y sistematizada las 5 habilidades de la inteligencia emocional que David Goleman desarrolla en su libro y en sus seminarios.

Antecedentes. En septiembre de 1997 se creó en *Cifra WalMart* una nueva dirección corporativa de Recursos Humanos, cuyo personal provenía de distintos departamentos. El director solicitó que se pudiera trabajar en armonía, y con el enfoque de metas en común. De noviembre de 1997 a abril de 1998, se aplicaron estas herramientas a dicho departamento (25 personas) con el objeto de: mejorar el ambiente laboral; fomentar el trabajo en equipo y el apoyo interdepartamental; incrementar la productividad; ayudar al personal a detectar cuál es su Postura ante el

Trabajo más habitual, y propiciar posturas más exitosas. Y sobre todo ayudar al personal a adaptarse a la nueva empresa bicultural.

Metodología y Recursos. Se practicó un pre-test: consistió en sesiones individuales con el personal, para detectar problemas específicos en el ámbito laboral y evaluarlo (en una escala del 0 al 10). Se hizo una evaluación de estas encuestas y se obtuvo un Plan de Acción.

Plan de Acción: dio como resultado un modelo de *"Integración de Equipos en 10 Pasos"*, el cual se muestra a continuación:

- 1) Reunión con el director del área para definir sus objetivos.
- 2) Encuentros con el director y los gerentes del área para definir funciones y objetivos. Reunión con el personal de línea para:
 - a) Transmitir esta información,
 - b) Crear un objetivo en común y
 - c) Evaluar los avances logrados en el ámbito laboral.
- 3) Establecimiento de un Programa de Motivación Personalizada, en el que se le da reconocimiento al personal por sus logros profesionales y personales.
- 4) Reunión con un Grupo Piloto (muestra representativa de 10 personas -5 mujeres y 5 hombres- de edades distintas) para probar la veracidad y eficacia de utilizar la herramienta "Posturas ante el Trabajo" en pos de propiciar una conducta distinta en el personal.
- 5) Sesiones individuales con voluntarios para ayudarlos a canalizar sus emociones no deseadas y mejorar su Postura ante el Trabajo.

6) Curso inicial (motivacional, teórico y dinámico) al que asistió el 100% del departamento para enseñar: la resistencia al cambio, el proceso de adaptación, canalización de emociones negativas hacia propósitos más constructivos y las Posturas ante el Trabajo.

7) Evaluación escrita de los participantes que asistieron al curso (calificación promedio: 9.7).

8) Incorporación de "Canalización de Emociones" y "Posturas ante el Trabajo" como piedras angulares de cursos posteriores, con periodicidad mensual, de desarrollo humano, con el fin de que estas herramientas se vuelvan hábitos, por asimilación al estarlas practicando de continuo.

9) Post-test: de aplicación pendiente, ya que se fijó como periodo de evaluación y seguimiento un año. En él se medirán la mejora del ámbito laboral (en una escala del 0 al 10), mediante encuestas escritas y sesiones individuales.

10) Con motivo del éxito que se va logrando en este grupo de 25 personas, a partir de mayo de 1998 se extendió el programa de Posturas ante el Trabajo a un área de mil 300 personas (Vicepresidencia Ejecutiva de Administración), tomando como límite un año entero para mejorar el ambiente laboral e integrar a dos empresas de culturas y nacionalidades distintas.

Resultados y Conclusiones. En la Gerencia de Diseño Humano e Integración, se mide cada mes el trabajo con base en tres indicadores.

En los últimos seis meses, dos de estos indicadores reflejan un incremento en la productividad de 50%. El tercer indicador no refleja productividad, sino horas/hombre de capacitación, las cuales están al máximo de la capacidad del área. Según encuestas provenientes de la Dirección de Recursos Humanos, las quejas por ambiente laboral y los conflictos interpersonales disminuyeron en 70 % los últimos seis meses.

Sin que exista un solo parámetro para medir este fenómeno, es común escuchar entre los empleados de otras direcciones su deseo de trabajar en la Dirección de Recursos Humanos debido al compañerismo, la energía positiva y el buen ambiente laboral que prevalecen en ella.

5.1.3.- CASO N°3 “DIRECCIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN COCA-COLA”⁹

Cuanto mayor es la compañía, más necesaria es la inteligencia de los ejecutivos para contribuir a la resolución de los problemas, que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación, y esto puede llevar mucho tiempo. Parece que cada incidente de este tipo es único. El ejecutivo emocionalmente inteligente puede acortar mucho este tiempo encontrando el sentimiento que se oculta detrás del problema, lo subyacente en el contexto. Ahí es donde resulta más fácil sacar a la luz el conflicto esencial. En este aspecto pueden resultar muy prácticas las dotes intuitivas del ejecutivo. El ejecutivo emocionalmente inteligente es capaz de llegar al corazón de la cuestión. Veremos un ejemplo contemporáneo en el caso de una organización muy conocida y con larga trayectoria.

Después de vender con éxito durante casi 100 años un mismo producto invariable, *Coca-Cola* decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la *Coca-Cola* no había cambiado nunca desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cafeína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas sobre 190.000 consumidores, la dirección de *Coca-Cola* descubrió que una *Nueva Coca-Cola* más ligera y más dulce podría competir con mayor éxito con la Pepsi.

⁹Fuente:<http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/index.htm>

Todos sabemos lo que sucedió después. *Coca-Cola* había cometido lo que quizá fuera la peor decisión de marketing desde que *Ford* presentó el modelo *Edsel*. Naturalmente, *Coca-Cola* fue capaz de reorganizarse y de convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación de marketing: convirtió en publicidad gratuita la atención por parte de los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo bajo el nombre de *Coca-Cola Clásica*. La combinación de la *Nueva Coca-Cola* con la *Coca-Cola Clásica* significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de *Coca-Cola*, *Pepsi*.

Con independencia del resultado final, la poca precisión de las pruebas de consumo se debía a una falta de inteligencia emocional en este proyecto concreto, dentro de una compañía que tenía éxito en otros sentidos. Las pruebas de consumo estaban bien organizadas, pero les faltaba profundidad en el estudio del componente emocional. El consumidor estadounidense sentía un apego especial a la *Coca-Cola*, y en las pruebas no se consiguió captar este apego profundo. Aunque la *Nueva Coca-Cola* obtuviera mejores resultados en las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original no carecería de consecuencias emocionales.

Según el presidente de *Coca-Cola*, Roberto Goizueta, era como la muerte de un padre. 'Sabes que estarás triste- decía-. Nunca sabes lo triste que estarás, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere'. Si las pruebas de mercado hubieran estado dotadas de mayor inteligencia emocional, si se hubieran asomado a los sentimientos de los consumidores además de a sus papilas gustativas, podría haberse evitado aquel error monumental.

Los fieles de la *Coca-Cola* se levantaron en armas ante esta decisión de marketing. Goizueta y sus compañeros tuvieron que reconocer su error ante los ataques públicos que recibían. Pero Goizueta supo reaccionar con rapidez y fue capaz de convertir el fracaso en éxito, bautizando el producto antiguo como *Coca-Cola Clá-*

sica y ofreciéndolo al público además de a su nuevo hermano, la *Nueva Coca-Cola*.

Roberto Goizueta, como ejecutivo emocionalmente inteligente, reaccionó con rapidez ante la caída del gráfico de ventas. Su reacción no sólo estuvo dotada de responsabilidad: también, cosa igualmente importante, fue sensible. En vez de adoptar una actitud defensiva, aceptó la nueva realidad y la integró en la curva de éxito constante de *Coca-Cola*.

Una buena parte del éxito de Goizueta se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de marketing, como con el público, a través de los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podría haber hecho el vacío a los medio de comunicación en una situación semejante de crisis; pero eso no fue lo que hizo Goizueta, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

¿Cuál es la moraleja? Es fundamental integrar a todos los departamentos en un esfuerzo de equipo concertado para conseguir el mejor resultado posible. A partir del incidente de la *Nueva Coca-Cola*, la compañía ha invertido muchos esfuerzos con el fin de volverse más activa, y se ha convertido en una de las diez empresas con mejores resultados en los últimos años.

Goizueta fue capaz de asumir la responsabilidad de cualquier problema y de aprovechar ventajosamente los errores aparentes.

Participó directamente, se enfrentó con la realidad de los hechos tal como eran, y sin sufrir apenas una caída en las ventas, convirtió en milagro de marketing lo que podría haber sido un desastre bajo un liderazgo dotado de menos inteligencia emocional. Algunos estudiosos de marketing llegaron, incluso, a preguntarse si

todo aquello no había sido más que un montaje intencionado. Goizueta afrontó el problema con valor y convirtió un fracaso aparente en éxito.

Goizueta estaba dotado de la capacidad de sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Formaba a sus ejecutivos haciéndolos pasar por varios puestos para dotarlos de la experiencia que le parecería que necesitaban. Su interés sincero por los demás engendraba en los miembros de su personal un sentimiento profundo de lealtad. El fomentaba un sentimiento de sinceridad animando a los miembros de su personal a que fueran completamente francos con él. 'Yo discutía con él constantemente', cuenta su antiguo director financiero, Sam Ayoub. 'Lo atrayente que tenía era que yo podía encerrarme a solas con él y decirle que no estaba de acuerdo con él. No le gustan los cobardes'.

Goizueta era especialmente sensible a la necesidad de ajustar a los miembros de su personal en los proyectos para los que estaban más dotados. 'El ejecutivo jefe tiene la responsabilidad última de decidir lo que debe delegar y en quién -afirma-. Si eliges a la persona adecuada, al final todo será de color de rosa.

5.2.- CONCLUSIÓN CAPITULO II

En múltiples ocasiones se ha llegado a la discusión si la aplicación del liderazgo es algo con lo que se nace, o algo que se puede adquirir, se pueden encontrar distintos expositores que defienden ambas posturas con una lista interminable de razones que avalan porque un líder nace o se hace. Claramente al interior de toda organización este es un tema sumamente importante porque se requieren de grandes líderes para lograr objetivos, para dirigir y motivar adecuadamente a la fuerza de trabajo.

Tanto en organizaciones públicas cómo en las privadas la labor y existencia de un líder es esencial, el concepto de la inteligencia emocional por lo visto, ha logrado ingresar con éxito en algunas de las organizaciones de carácter privado lo que permite pensar en el futuro en sugerirlo a las empresas de carácter público.

CAPITULO III

“Análisis de las relaciones laborales de los trabajadores en las organizaciones públicas y privadas”

Como ya se ha mencionado, la relevancia que tienen las relaciones laborales al interior de una empresa, tanto pública como privada, es un tema que no da espacio a discusión. Las personas son el recurso más importante al interior de una compañía y la forma en las que estas se relacionen influirá mucho en el logro de las metas que se persigan.

Como uno de los principales objetivos de esta tesis es proponer un modelo de inteligencia emocional que mejore el desempeño y liderazgo en las organizaciones, es importante informarse sobre la situación actual existente entre los trabajadores tanto de organizaciones públicas como privadas para así poder identificar cuáles son los principales problemas que se presentan, en cuanto a las relaciones laborales.

Uno de los principales propósitos de esta encuesta es analizar como ocurren las relaciones laborales actualmente de los encuestados entre si, como también identificar cuáles son las conductas habituales que estos tienen al momento de trabajar. Se pretende, frente a estos resultados verificar si actualmente los encuestados utilizan la inteligencia emocional al relacionarse con otras personas en el trabajo, como también identificar y dar solución a aquellas situaciones de quiebre que se presenten en los resultados.

Para estos fines, se realizó una encuesta¹⁰ de 21 preguntas, separadas en 5 ítems, a una organización de carácter público, específicamente al “consejo de Defensa del Estado” ubicado en Valparaíso, donde se estableció una muestra determinística por conveniencia de 14 personas, que harían referencia al comportamiento que se desea conocer por parte de un funcionario público al momento de

¹⁰Ver encuesta en anexo nº 1

relacionarse con sus colaboradores. Para contrastar estos resultados también se realizó una encuesta a una empresa privada llamada “Vitamina WorkLife S.A.” ubicada en Santiago, también con una muestra determinística por conveniencia de 14 personas. A continuación se analizarán y contrastarán las respuestas de ambos sectores para así verificar si realmente existen o no diferencias en la forma de actuar de los individuos en su entorno laboral dependiendo del lugar donde trabajen.

Los encuestados tenían 5 diferentes alternativas para escoger el grado en el que se sentían a gusto con lo que proponía la encuesta:

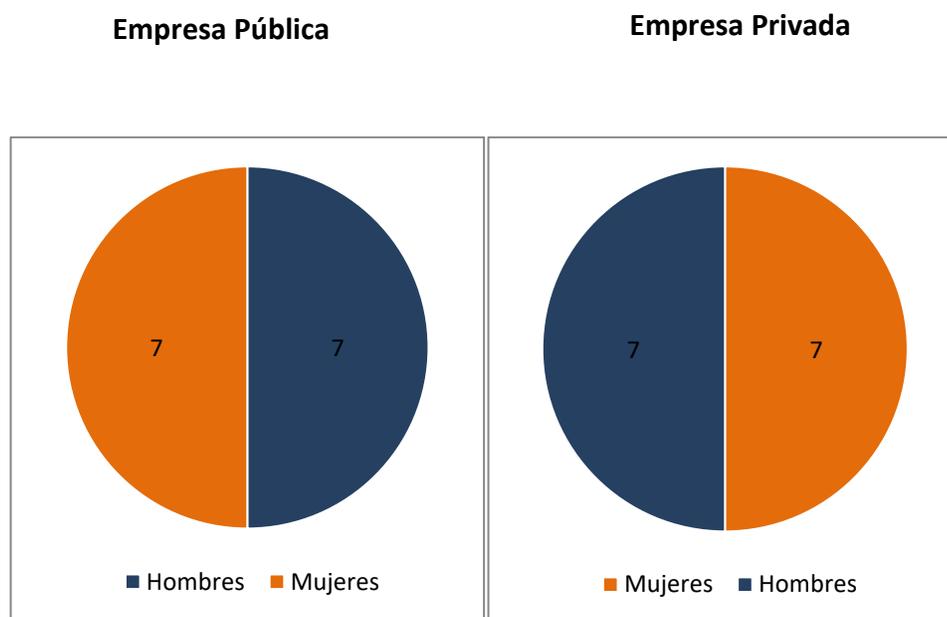
- 1.- Totalmente en desacuerdo.
- 2.- En desacuerdo.
- 3.- Indiferente.
- 4.- De acuerdo.
- 5.- Totalmente de acuerdo.

En el capítulo número uno se habló de conceptos como el autoliderazgo y de la inteligencia emocional. Esta encuesta busca relacionar los resultados con las conductas mencionadas en el autoliderazgo para así poder identificar los principales problemas que existen en las relaciones entre los trabajadores de ambas organizaciones, para finalmente proponer soluciones que permitan mejorar la comunicación y la manera en cómo se realice el trabajo al interior de cada organización.

6.- ANÁLISIS DE LA MUESTRA

I. Por género:

Figura N°1



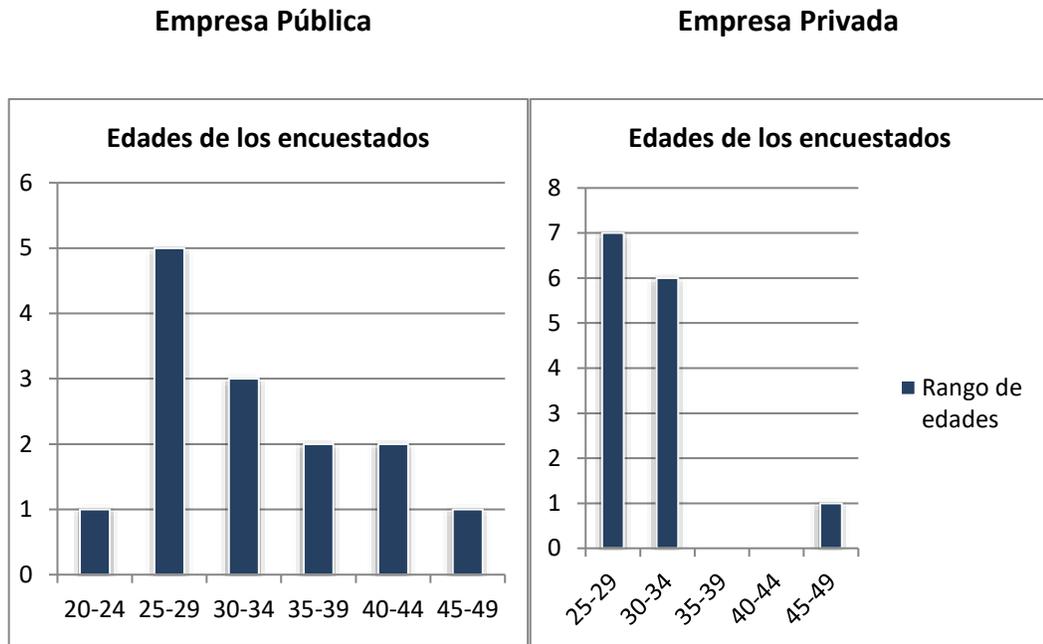
Fuente – Elaboración propia.

Titulo: Género de los encuestados

- El objetivo principal, al llevar a cabo esta encuesta, era que ambas muestras tuvieran la misma cantidad de hombres y mujeres, para que así los resultados pudieran ser analizados sin mayores inconvenientes, es por esto que se encuentra la misma proporción 7 hombres y 7 mujeres por muestra, tanto en el sector público como en el privado.

II. Por edad:

Figura N°2



Fuente – Elaboración propia.

Título: Distribución de los encuestados por edad

- Se puede observar, que las edades de los encuestados varían de una empresa a otra. En la **empresa pública**, existe mayor variedad en la edad de los encuestados, donde:
 - ✓ Un 35,7% está entre los 25 y los 29 años.
 - ✓ Un 21,4% entre los 30 y 34 años.
 - ✓ Un 14,3% está entre los 35 y los 39 años al igual que entre los 40 y 44.
 - ✓ Un 7,1% está entre los 20 y los 24 años al igual que entre los 45 y 49.
- En la **empresa privada** se puede observar que la edad de los encuestados pertenece a rangos de edad inferiores, donde:
 - ✓ Un 50% está entre los 25 y 29 años.

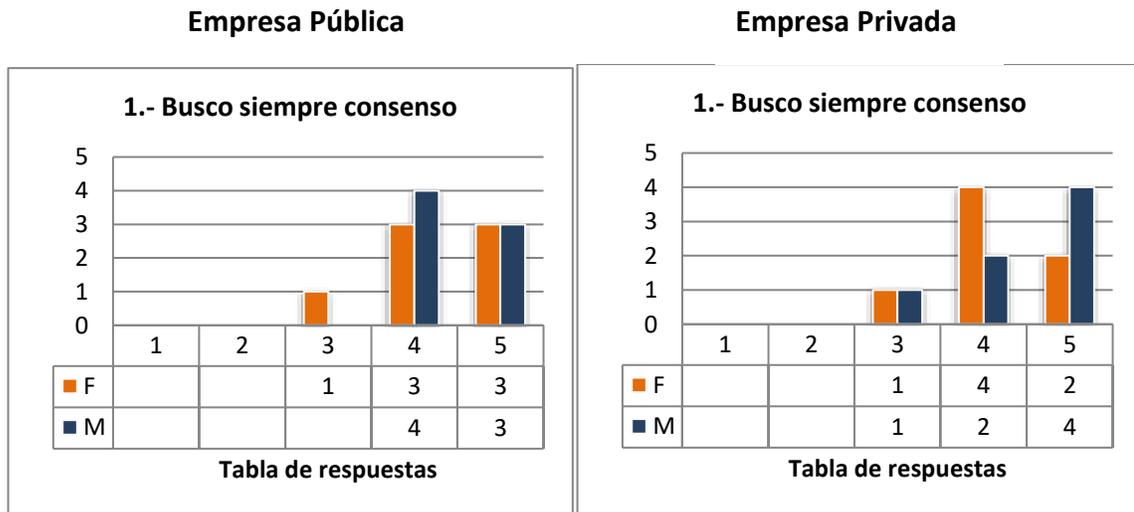
- ✓ Un 42,9% está entre los 30 y 34 años.
- ✓ Un 7,1% está entre los 45 y 49 años.

6.1.- RESULTADOS

I.- La primera sección de la encuesta consta de 5 preguntas que buscan conocer como el encuestado realiza su trabajo, como acata instrucciones y cuál es la modalidad que más prefiere para trabajar. Los resultados fueron los siguientes:

1. Afirmación N°1: En el trabajo: - Busco siempre consenso

Figura N°3



Fuente – Elaboración propia

Las personas que buscan consenso en las situaciones de trabajo, se caracterizan por tener un **estilo integrador** de liderazgo que es aquel que busca trabajar en equipo, donde las personas son muy amistosas y receptivas con las demás.

Dentro de los rasgos negativos de este estilo se encuentra que existe dificultad para decir lo que se piensa, que se evita confrontar al equipo y se considera en exceso la opinión de los colaboradores en el trabajo.

Con respecto a esta afirmación las opiniones entre los encuestados fueron las siguientes:

Cuadro N°5

Respuestas/Empresa	Pública	Privada
(3)Indiferente	1 mujer se considero indiferente, que corresponde a un 7%del total de la muestra y un 14% del total de mujeres.	1 mujer y 1 hombre se consideraron indiferentes cifra equivalente a un 14% del total de la muestra .
(4)De acuerdo	3 mujeres que corresponde a un 43% del total de mujeres encuestadas y 4 hombres igual a un 57% del total de hombres encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Del total de la muestra esto correspondería a un 50% .	4 mujeres que corresponden a un 57% del total de encuestadas y 2 hombres igual a un 29% del total de encuestados estuvieron de acuerdo. Del total de la muestra estos resultados corresponden a un 43% .
(5)Totalmente de acuerdo	3 mujeres igual a un 43% del total de encuestadas y 3 hombres estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 43% del total de la muestra .	2 mujeres igual a un 29% del total de encuestadas y 4 hombres equivalente a un 57% estuvieron totalmente de acuerdo, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración pro-

En resumen, esto quiere decir que del total de encuestados en la **empresa pública**, un 93% acepta llegar a consenso en las situaciones de trabajo, por lo que se podría asumir que de acuerdo a esta afirmación en la empresa pública

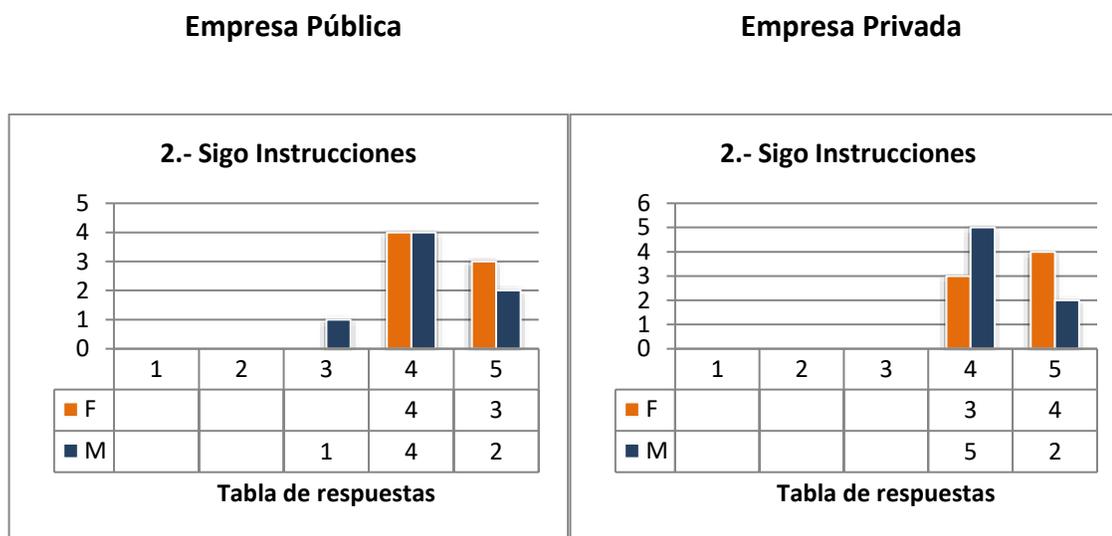
los trabajadores poseen un estilo integrador. Aún así existe un importante 7% que se encuentra indiferente frente a esta afirmación.

En la **empresa privada** los resultados son similares, aunque en este caso el porcentaje que acepta el consenso es inferior a la empresa pública.

Un 83% del total de los encuestados acepta llegar a consenso en situaciones de trabajo, mientras que un 14% se considero indiferente frente a esta afirmación.

2. Afirmación N°2: En el trabajo – Sigo Instrucciones

Figura N°4



Fuente – Elaboración propia

Aquellas personas que se dedican a seguir instrucciones, para que tengan un actuar íntegro también deben proponer sus propias ideas para hacer así un aporte a la organización. Una persona que sólo se dedica a seguir instrucciones se caracteriza por tener un estilo más bien analítico en su forma de trabajar, hace lo que le piden sin sugerir ni adelantarse a las situaciones.

En este caso, no se puede considerar esta pregunta por sí sola, sino que se debe analizar el resto (en especial la afirmación número 3 y 5) para poder sacar conclusiones.

Con respecto a esta afirmación los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N°6

Respuestas/Empresa	Pública	Privada
(3) Indiferente	1 hombre se considero indiferente frente a esta afirmación que corresponde a un 14% del total de hombres y a un 7% con respecto al total de la muestra.	----
(4) De acuerdo	En este caso la opinión fue pareja, 4 hombres y 4 mujeres que equivalen a un 57% del total de la muestra.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 57% del total de la muestra
(5) Totalmente de acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) se consideraron totalmente de acuerdo lo que equivale a un 36% del total de la muestra.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo lo que equivale a un 43% del total de la muestra.

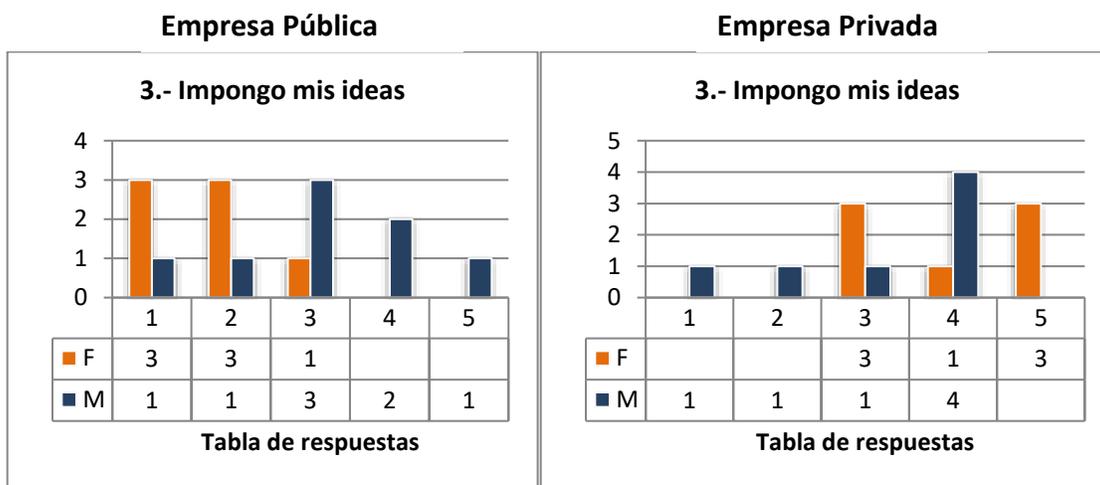
Fuente – Elaboración propia

Por lo tanto, al analizar los resultados de esta pregunta por sí sola, se observa que en el caso de la **empresa pública**, un 93% se encontró a favor de seguir instrucciones, siendo más mujeres que hombres las que opinaron de esta forma, lo que no necesariamente significa que estas personas sólo se siguen instrucciones.

En el caso de la **empresa privada** el 100% de los encuestados estuvo a favor de esta afirmación, dividiendo sus opiniones en el grado de aceptación que le otorgaban a la pregunta.

3. Afirmación N°3: En el trabajo – Impongo mis ideas

Figura N°4



Fuente - Elaboración propia

Aquellas personas que imponen sus ideas les gusta tener opinión, incluso a veces olvidando y pasando a llevar al resto por hacerse escuchar. Este tipo de personas se acercan más a un estilo de trabajo realizador, las personas con estas características les gusta tener el control, delegan y escuchan poco, sobretodo dejan de

lado la variable “personas”, son capaces de hacer de todo para conseguir el logro de sus objetivos.

De acuerdo con los resultados de las encuestas las opiniones fueron las siguientes:

Cuadro N°7

Respuesta/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(1) Totalmente en desacuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) opino de esta forma, lo que equivale a un 29% del total de la muestra.	1 hombre (14% del total de hombres) se encontró totalmente en desacuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 7% del total de la muestra.
(2) En desacuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) opinaron de esta forma, lo que equivale a un 29% del total de la muestra.	1 hombre (14% del total de hombres) se encontró en desacuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 7% del total de la muestra.
(3) Indiferente	1 mujer (14% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) se consideraron indiferentes frente a esta afirmación lo que equivale a un 29% del total de la muestra.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) opino de esta forma, lo que equivale a un 29% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	2 hombres (29% del total de hombres) se encontraron de acuerdo con esta afirmación, igual a un 14% del total de la muestra	1 mujer (14% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, igual a un 29% del total de la muestra.

<p>(5) Totalmente de acuerdo</p>	<p>de 1 hombre (14% del total de hombres) se encontró totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 7% del total de la muestra.</p>	<p>3 mujeres (43% del total de mujeres) opinaron de esta forma lo que equivale a un 21% del total de la muestra.</p>
---	--	--

Fuente - Elaboración propia

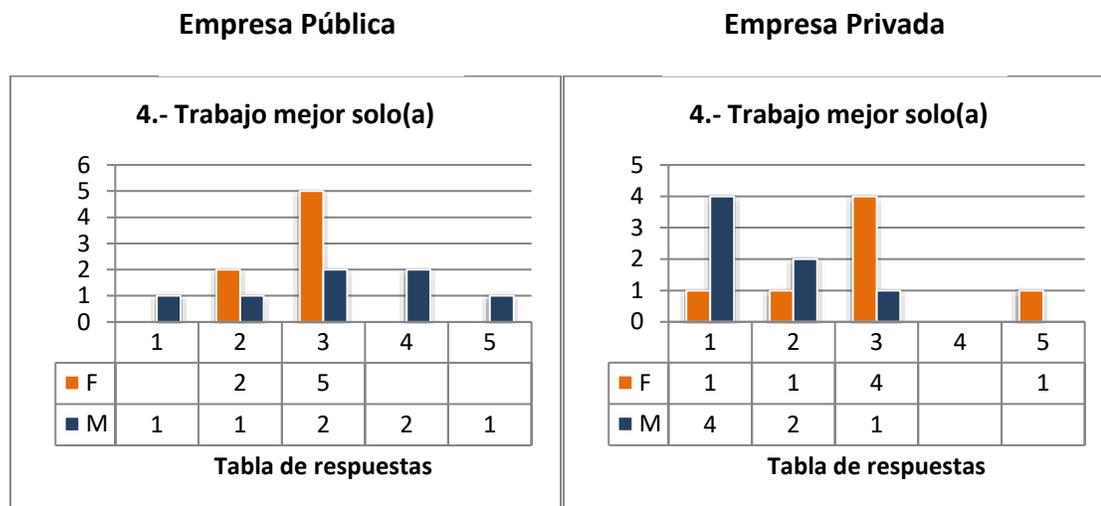
La opinión en este caso es un poco más dispersa y se logran observar las diferencias, tanto por género como por tipo de empresa.

En el caso de la **empresa pública**, un 58% del total de los encuestados se encontró en desacuerdo con esta afirmación, lo que quiere decir que más de la mitad de las personas de la muestra, no se caracterizan por tener un estilo de trabajo hacedor, que los haga imponer sus ideas y pasar sobre las opiniones del resto. Aún así existe un 21% correspondiente solo a hombres que pareciera estar de acuerdo con esta afirmación, un porcentaje que no deja de ser importante.

En la **empresa privada** los resultados son distintos, un 50% parece estar de acuerdo con esta afirmación, porcentaje preocupante pero se puede considerar que al ser más flexible el sector privado, sus trabajadores pueden sentirse más cómodos de decir lo que piensan, a diferencia del sector público.

4. Afirmación N°4: En el trabajo – Trabajo mejor solo (a)

Figura N°5



Fuente – Elaboración propia

Aquellas personas que trabajan solas se caracterizan por ser sistemáticos y planear todo de forma sistematizada y metódica, son personas reservadas y serias, las personas que trabajan de este modo llevan un estilo conservador de trabajo. Estas personas se comunican poco con sus colaboradores y prefieren trabajar aislados.

Se logran ver diferencias entre ambos tipos de empresas, como también en cuanto al género. A continuación se analizan los resultados:

Cuadro N°8

Respuestas/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(1) Totalmente desacuerdo	en 1 hombre (14% del total de hombres) se encontró totalmente en desacuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron totalmente en desacuerdo, lo que equivale a un 36% del total de la muestra.

(2) En desacuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) estuvieron a favor de esta opción lo que equivale a un 21% del total de la muestra.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) estuvieron a favor de esta opción, lo que corresponde a un 21% del total de la muestra.
(3) Indiferente	5 mujeres (71% del total de hombres) y 2 hombres (29% del total de mujeres) se consideraron indiferentes frente a esta afirmación lo que corresponde a un 50% del total de la muestra.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) se consideraron indiferentes frente a esta afirmación lo que corresponde a un 36% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	2 hombres (29% del total de hombres) estuvieron a favor de esta opción lo que equivale a un 14% del total de la muestra.	----
(5) Totalmente de acuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) se encontró totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.	1 mujer (14% del total de mujeres) estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación, que equivale a un 7% del total de la muestra.

Fuente - Elaboración propia

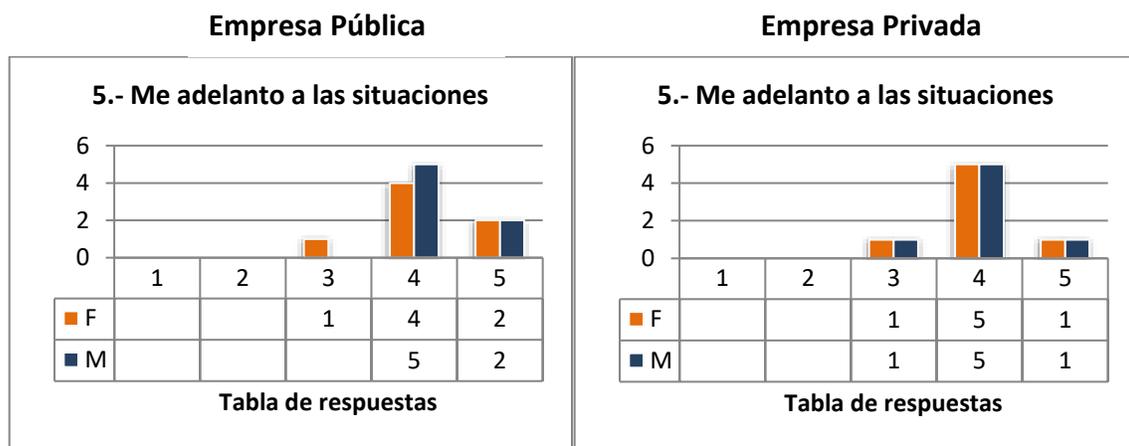
Nuevamente las opiniones se encuentran dispersas. Se pudo observar que gran parte de los encuestados de ambos sectores se sintieron indiferentes frente a esta afirmación, lo que quiere decir que no le dan mucha importancia a trabajar o no solos.

En el caso de la **empresa pública**, un 28% se encontró en desacuerdo con esta afirmación y un 21% de acuerdo, las opiniones se encuentran más o menos parejas. Un 28% igual es un porcentaje importante de considerar, para aquellas personas que deciden trabajar solas, que por cierto son en la mayoría hombres.

En la **empresa privada**, las opiniones no son tan dispersas un 57% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, mientras que sólo un 7% estuvo de acuerdo equivalente a una sola persona.

5. Afirmación N°5: En el trabajo – Me adelanto a las instrucciones

Figura N°6



Fuente – Elaboración propia

La afirmación número cinco busca identificar el grado de proactividad existente entre los encuestados. Esta pregunta en especial, comienza a mezclar estilos, pero a lo que se refiere finalmente es que una persona proactiva no espera que le den instrucciones para hacer las cosas, sino que se adelanta a ellas, obviamente sin pasar sobre el superior a cargo.

Las opiniones de los encuestados con respecto a esta pregunta fueron las siguientes:

Cuadro N°9

Pregunta/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 mujer (14% del total de mujeres) se considero indiferente frente a esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) se consideraron indiferentes frente a esta afirmación, lo que es igual a un 14% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) estuvieron a favor de esta opción, lo que corresponde a un 64% del total de la muestra.	5 hombres (71% del total de hombres) y 5 mujeres (71% del total de mujeres) estuvieron a favor de esta opción, lo que corresponde a un 71% del total de los encuestados.
(5) Totalmente de acuerdo	2 hombres (29% del total de hombres) y 2 mujeres (29% del total de mujeres) consideraron estar totalmente de acuerdo lo que equivale a un 29% del total de los encuestados.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) se consideraron totalmente de acuerdo frente a esta afirmación, lo que es igual a un 14% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración Propia

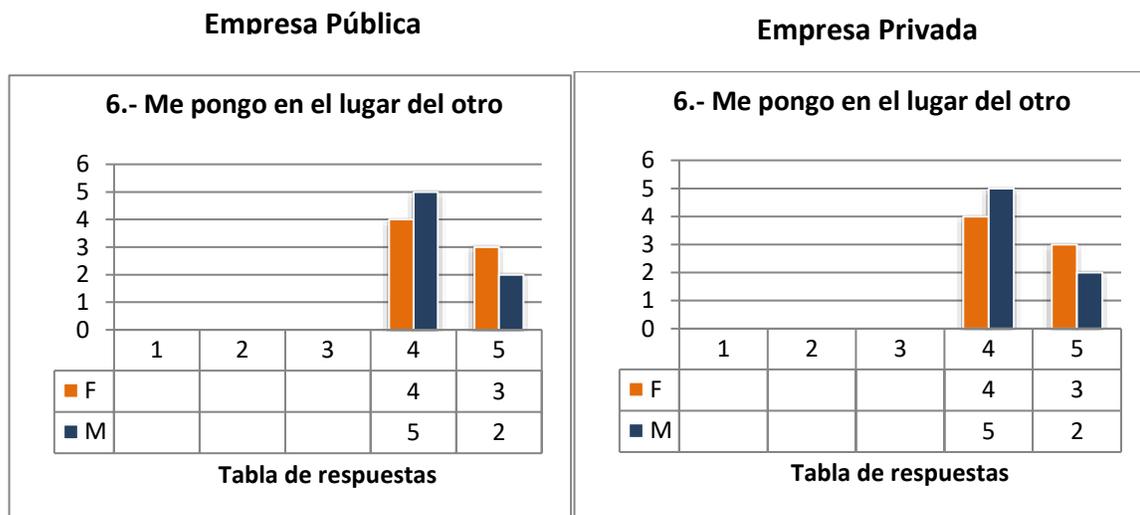
Se puede observar que en gran parte, las opiniones entre hombres y mujeres se encuentran bastante parejas. En el **sector público** un 93% se encuentra a favor de esta afirmación, mientras que en el **sector privado** solo un 85%, dejando un mayor porcentaje para las personas que se consideraron indiferentes.

Esto quiere decir que las personas encuestadas si buscan adelantarse a las situaciones, aunque no necesariamente esto signifique que lo hagan en todo momento.

II.- La segunda sección de la encuesta hace referencia a las relaciones laborales, es decir, cómo la persona se comunica con sus compañeros de trabajo, si le agrada trabajar en equipo, preocuparse por las necesidades de sus colaboradores, etc.

6. Afirmación N° 6: En relación con mis compañeros de trabajo – me pongo en el lugar del otro.

Figura N°7



Fuente – Elaboración propia

Ponerse en el lugar de otro tiene directa relación con un concepto conocido como empatía. Dentro de las relaciones laborales, la empatía es un aspecto que tiene gran importancia, el considerar las opiniones, motivaciones y emociones del otro permite que las relaciones entre colaboradores sean más transparentes y que las tareas se realicen mejor, sobretodo porque mejora la comunicación.

En este caso las opiniones entre un sector y otro fueron exactamente las mismas.

Cuadro N°10

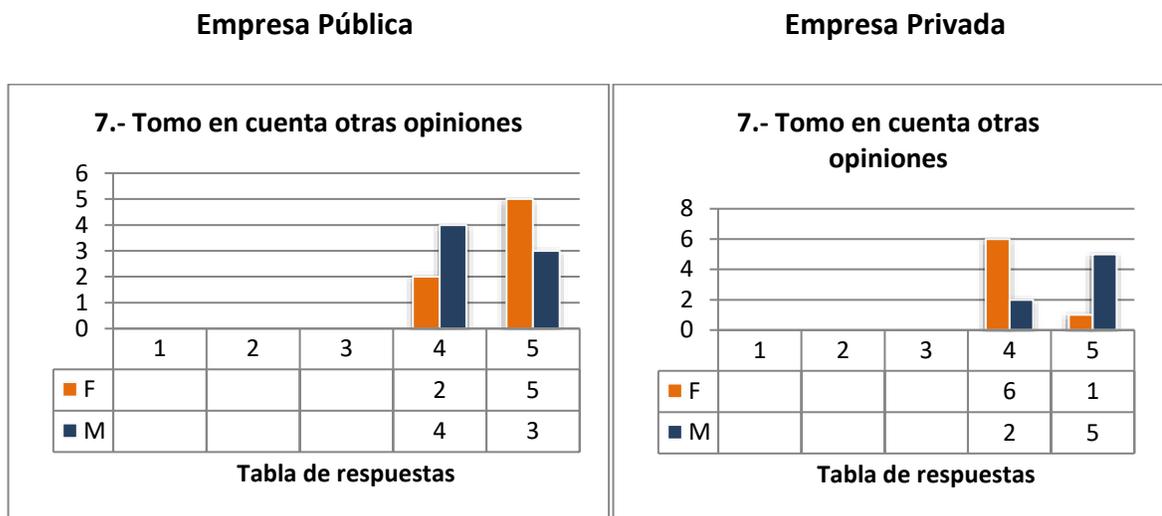
Respuestas/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(4) De acuerdo	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) se encontraron a favor de esta opción, lo que corresponde a un 64% del total de la muestra.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) se encontraron a favor de esta opción, lo que corresponde a un 64% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 2 hombres (29% de total de hombres) se consideraron totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 36% del total de la muestra.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 2 hombres (29% de total de hombres) se consideraron totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 36% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración propia

En este caso se observa que ambos sectores valoran y consideran el ponerse en el lugar de la otra persona entre los compañeros de trabajo en un 100%, tanto en empresa pública como privada estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto refleja que la gente encuestada si utilizada en su actuar la empatía, lo que no necesariamente significa que lo haga en todo momento.

7. Afirmación N° 7: En relación con mis compañeros de trabajo – tomo en cuenta otras opiniones.

Figura N°7



Fuente – Elaboración propia

El tomar en cuenta otras opiniones es considerar el valor que tienen las personas que nos rodean en el trabajo, esta es una característica de las personas que poseen un estilo motivador al trabajar, estas personas valorizan el aporte de otros, transmiten optimismo a su equipo, son flexibles y proponen nuevas formas de hacer las cosas.

Entre los encuestados, las opiniones frente a esta afirmación fueron las siguientes:

Cuadro N°11

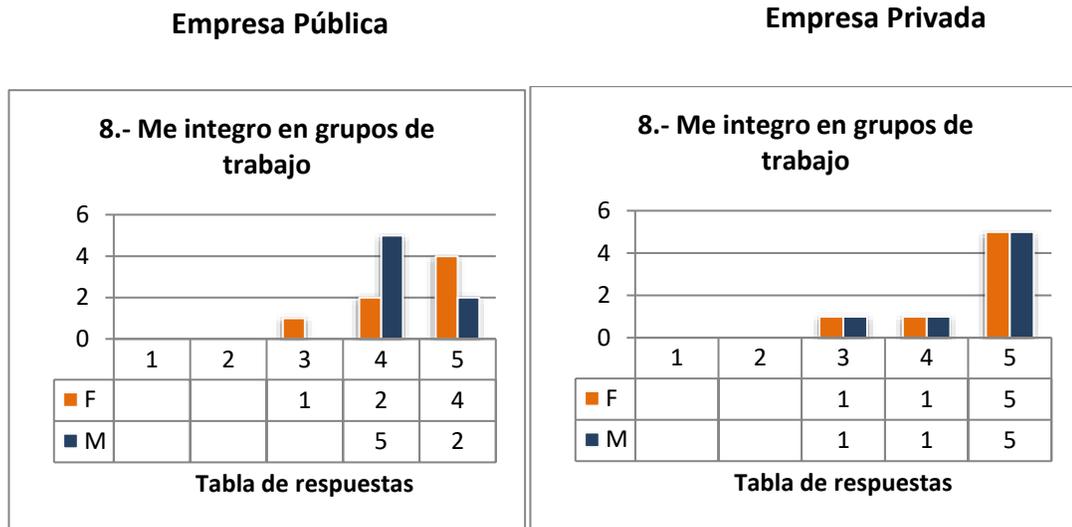
Respuestas/Empresas	Empresa Pública	Empresa Privada
(4) De acuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) dijeron estar de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.	6 mujeres (86% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) estuvo de acuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 57% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 57% del total de encuestados.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) estuvo totalmente de acuerdo, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración propia

Nuevamente se observa que en ambos casos se tiene que del total de los encuestados se obtiene 100% de aceptación a esta afirmación, las proporciones varían solamente según género. En el caso del sector público, hubo mayor cantidad de mujeres totalmente de acuerdo, mientras que en el sector privado las mujeres no estuvieron tan convencidas y en mayor cantidad solo prefirieron estar de acuerdo.

8. **Afirmación N°8:** En relación con mis compañeros de trabajo – Me integro en grupos de trabajo.

Figura N°8



Fuente - Elaboración propia

Las personas que no poseen problemas para integrarse a grupos de trabajo usualmente son quienes ayudan a lograr consenso frente a situaciones de tensión, quienes prefieren el trabajo en equipo, quienes escuchan y acogen a otras personas, características que corresponden al estilo integrador de trabajo.

Por medio de esta pregunta se busca identificar si existen tendencias a este tipo de estilo por parte de los encuestados. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N°12

Respuestas/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró indiferente frente a esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.	1 hombre y 1 mujer opinaron estar indiferentes frente a esta afirmación, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.

(4) De acuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) se encontraron de acuerdo lo que corresponde a un 50% del total de encuestados.	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) opinaron estar de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.	5 hombres (71% del total de hombres) y 5 mujeres (71% del total de mujeres) opinaron estar totalmente de acuerdo, lo que corresponde a un 71% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración propia

Nuevamente, esta afirmación recibe aceptación por ambos tipos de empresas. En la **empresa pública** se observa un 93% de aceptación, mientras que en el caso de la **empresa privada** hay un 85% de aceptación, el resto de las opiniones se considero indiferente frente a esta afirmación. Esto quiere decir que integrarse a grupos de trabajo no suele ser una actitud que le desagrade a la mayoría de los encuestados, claramente el 7% de la empresa pública y el 14% de la privada de indiferencia son porcentajes importantes que se deben considerar.

9. Afirmación N°9: En relación con mis compañeros de trabajo – Me comunico poco con el resto.

Figura N°9



Fuente - Elaboración propia

La comunicación es clave para poder establecer buenas relaciones entre colaboradores de trabajo, las personas que son capaces de establecer buena comunicación con sus pares se caracterizan por trabajar con un estilo motivador, que valora el aporte de las personas, y las personas que lo utilizan son sociales y persuasivas.

Las opiniones en este caso fueron un poco más dispersas. A continuación se muestran en detalles las opiniones de los encuestados:

Cuadro N° 13

Respuestas/Empresas	Empresa Pública	Empresa Privada
(1) Totalmente en desacuerdo	3 hombres (43% del total de hombres) y 3 mujeres (43% del total de mujeres) se encontraron totalmente en desacuerdo lo que equivale a un 43% del total de la muestra.	5 hombres (71% del total de hombres) se encontraron en total desacuerdo lo que equivale a un 36% del total de la muestra.

(2) En desacuerdo	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) tomaron esta opción lo que corresponde a un 50% del total de la muestra.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) tomaron esta opción lo que equivale a un 29% del total de los encuestados.
(3) Indiferente	---	1 hombre (14% del total de hombres) se considero indiferente frente a esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) se considero a favor frente a esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.	3 mujeres (43% del total de mujeres) se encontraron de acuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 21% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	---	1 mujer (14% del total de mujeres) se considero totalmente de acuerdo frente a esta afirmación lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.

Fuente - Elaboración Propia

Se puede observar que con respecto a esta afirmación los datos están más dispersos entre un sector y otro.

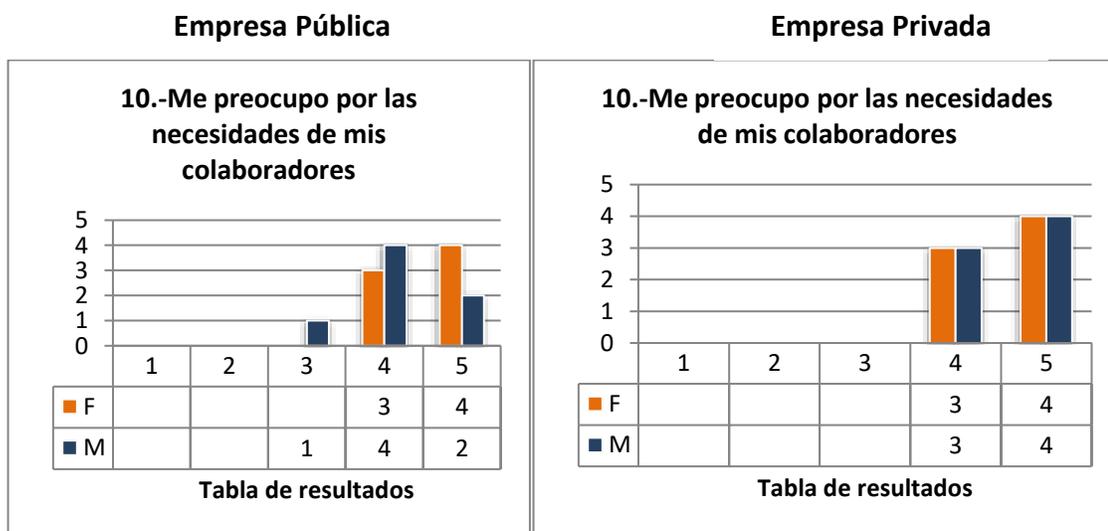
En el **sector público** se observa que un 93% de los encuestados se considero en desacuerdo con esta afirmación, lo que permite considerar que parte importante de esta muestra si favorece buena comunicación entre sus colaboradores de trabajo, lo que podría indicar que dentro de este importante porcentaje si existiesen personas que desarrollen el estilo motivador en su trabajo.

Mientras que un 7% del total que equivale a una sola persona, un hombre, se considero de acuerdo.

En el **sector privado** las respuestas están más dispersas, un 65% del total de los encuestados se considero estar en desacuerdo con esta afirmación, por lo que es un gran porcentaje que se siente cómodo con comunicarse con el resto de sus colaboradores, aunque se evidencian grandes diferencias entre la opinión de hombres y mujeres, en este caso es mayor la cantidad de hombres dispuestos a comunicarse con el resto que mujeres, ya que estas en un 28% consideraron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

10. **Afirmación N°10:** En relación con mis compañeros de trabajo – Me preocupo por las necesidades de mis colaboradores.

Figura N°10



Fuente – Elaboración propia

Aquellas personas que se preocupan por las necesidades de sus colaboradores, son personas empáticas, que tienen un estilo de trabajo colaborador, escuchan y acogen a las personas, fomentan el trabajo en equipo, conocen a su gente y se preocupan por sus necesidades.

Por medio de esta afirmación se busca identificar el grado en el que los encuestados se encuentran de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 14

Respuestas/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 hombre (14% del total de hombres) se considero indiferente frente a esta afirmación, lo que equivale a un 7% del total de la muestra.	---
(4) De acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron de acuerdo, lo que corresponde a un 50% del total de encuestados.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 43% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) se encontraron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 57% del total de encuestados.

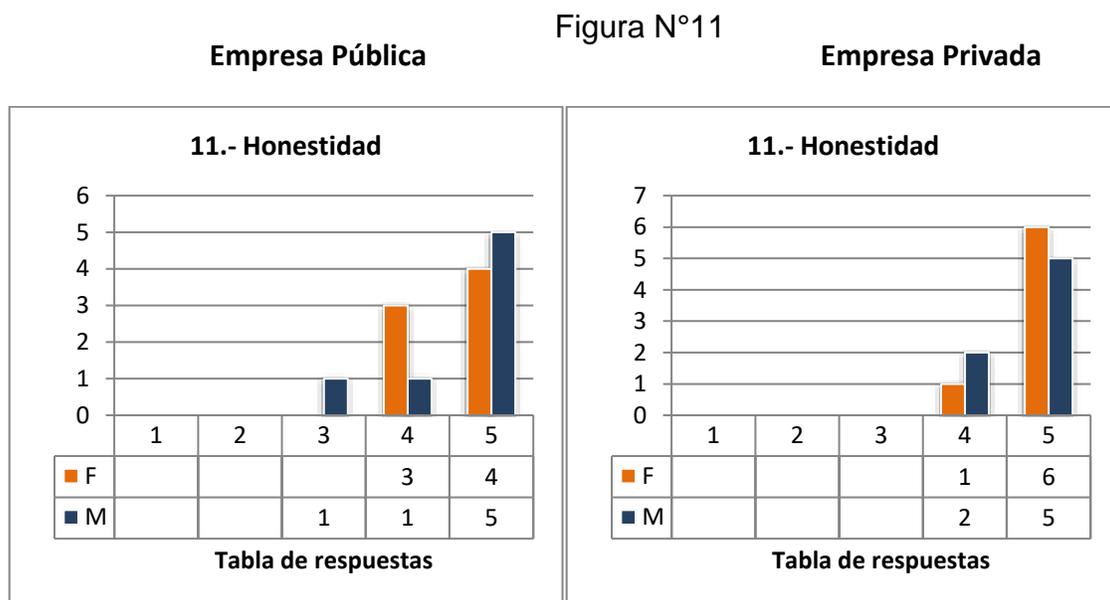
Fuente - Elaboración propia

Dado estos resultados, se puede decir que en el caso de la **empresa pública** los resultados arrojan que en un 93% del total, los encuestados opinan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con preocuparse por las necesidades de sus colaboradores, importante porcentaje dentro del cual se podría identificar la presencia del estilo colaborador de trabajo en algunos.

En el caso del **sector privado**, las opiniones fueron parejas por género, a diferencia del sector público, en este caso un 100% estuvo de acuerdo y totalmente con esta afirmación.

III.- la tercera sección de esta encuesta hace referencia a que valores desea el encuestado que estén presentes en las personas que conforman su equipo de trabajo. La existencia de estos valores permite que las personas que tengan ciertas afinidades se puedan llevar mejor y que así se eviten conflictos.

11. Afirmación N° 11: En mis colaboradores busco – Honestidad



Fuente - Elaboración propia

La honestidad es un valor importante al momento de trabajar, esta al existir permite que las relaciones entre empleados sean transparentes y que exista confianza entre unos y otros para así compartir ideas y desarrollar un mejor trabajo.

Cuadro N°15

Respuestas/Empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 hombre (14% del total de hombres) se considero indiferente frente a esta afirmación, lo que equivale a un 14% del total de la muestra.	---
(4) De acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 29% del total de la muestra.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 21% del total de encuestados.
(5) Totalmente de acuerdo.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, esto corresponde a un 64% del total de encuestados.	6 mujeres (86% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 79% del total de la muestra.

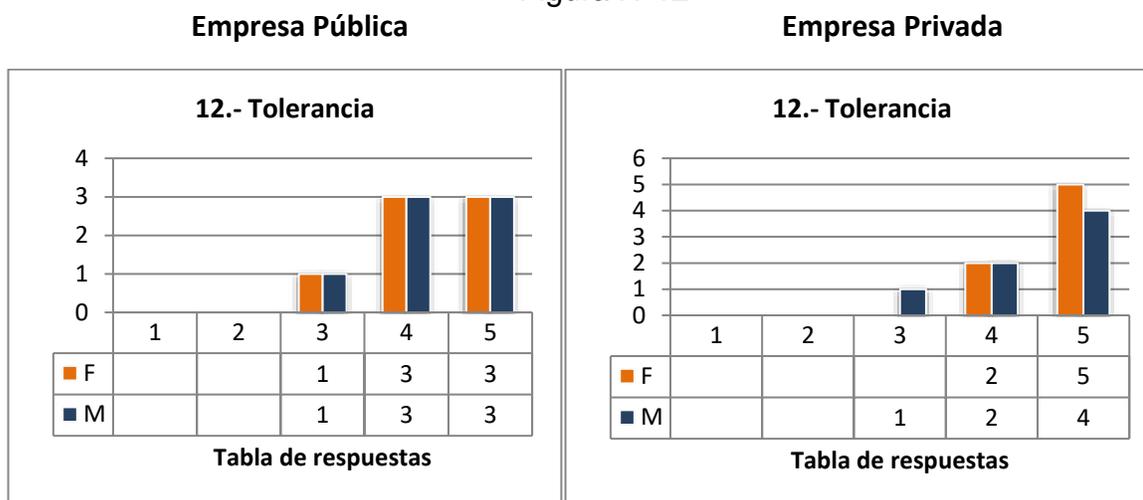
Fuente – Elaboración propia

La honestidad es un aspecto ampliamente valorado entre los encuestados, en ambos sectores, las diferencias se van presentando más por género.

En la empresa pública y en la privada, son las mujeres quienes le entregan mayor importancia a este valor que los hombres.

12. Afirmación N° 12: En mis colaboradores busco – Tolerancia

Figura N°12



Fuente - Elaboración propia

La tolerancia es otro valor importante de considerar entre las relaciones laborales, estas permiten a la persona escuchar otras opiniones que pudieran ser distintas a la propia, lo que genera un mejor clima laboral.

Cuadro N°16

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 mujer (14% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) se consideraron indiferentes frente a esta afirmación, lo que equivale a un 14% del total de la muestra.	1 hombre (14% del total de hombres) se encontró indiferente frente a esta afirmación, lo que corresponde a un 7% del total de los encuestados.
(4) De acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombre) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde	2 hombres (29% del total de hombres) y 2 mujeres (29% del total de mujeres) se encontraron de acuerdo con esta afirmación, lo que es

	a un 43% del total de la muestra.	igual a un 29% del total de los encuestados.
(5) Totalmente de acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombre) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 64% del total de los encuestados.

Fuente – Elaboración propia

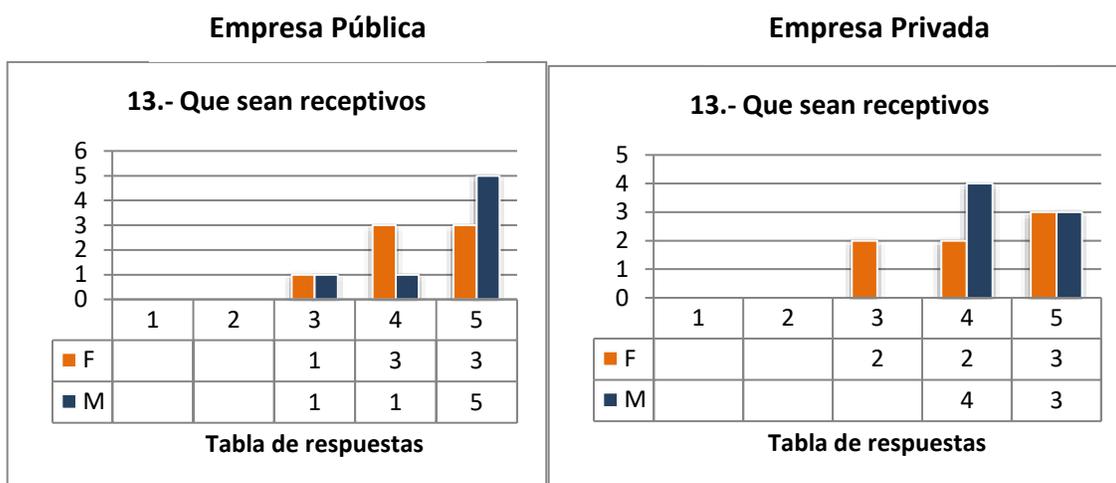
La tolerancia también es un valor que los encuestados de ambas muestras han decidido tomar como un concepto importante dentro de las relaciones laborales.

En el caso del **sector público**, un 84% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con valorar la tolerancia como un aspecto importante entre las relaciones laborales con sus colaboradores, mismo porcentaje en ambos casos entre hombres y mujeres, mientras que existió un 14% que decidió considerarse indiferente frente a esta afirmación.

En el caso del **sector privado**, aumenta la cantidad de personas de acuerdo con esta afirmación a un 93%, liderado por mujeres, mientras que solamente un 7% correspondiente a la opinión de un hombre se considera indiferente.

13. Afirmación N° 13: En mis colaboradores busco – Que sean receptivos

Figura N°13



Fuente - Elaboración propia

Ser receptivo es estar atento a lo que dicen, piensan y sienten nuestros colaboradores, es un concepto que tiene relación con la empatía y que permite conocer mejor que es lo que el otro desea comunicar al momento de trabajar. Aquellas personas que son receptivas, permiten que la comunicación sea más expedita entre colaboradores.

A través de esta afirmación, se busca conocer cuál es la opinión de los encuestados. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N°17

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontraron indiferentes frente a esta	2 mujeres (29% del total de mujeres) se consideraron indiferentes frente a esta afirmación lo que equivale a un 14% del

	afirmación lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.	total de la muestra.
(4) De acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de mujeres) estuvo de acuerdo, lo que corresponde a un 29% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron de acuerdo, lo que equivale a un 43% del total de los encuestados.
(5) Totalmente de acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 5 hombres (71% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 57% del total de los encuestados.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo, lo que equivale a un 43% del total de la muestra.

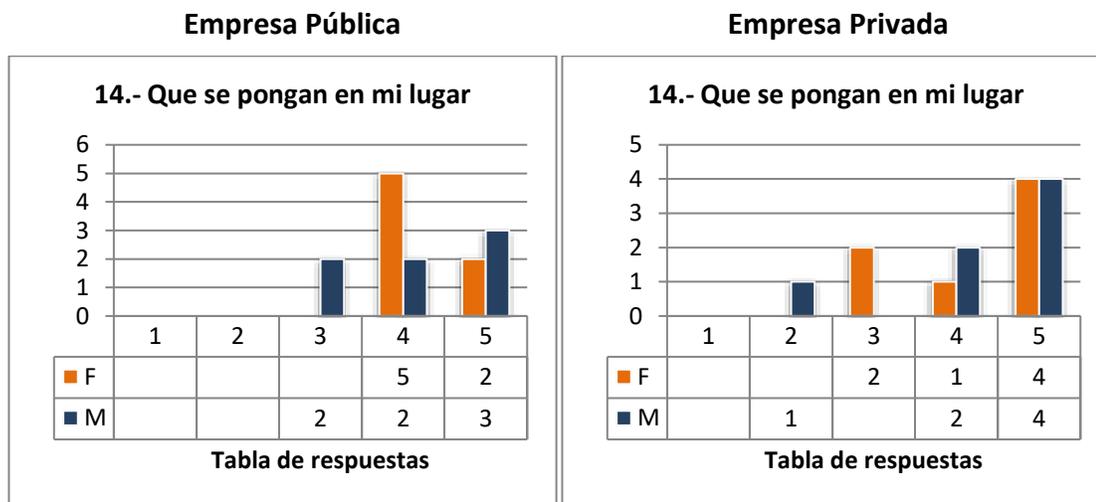
Fuente – Elaboración propia

En este caso, en el **sector público**, un 86% considero que era importante o demasiado importante que sus colaboradores sean receptivos, donde tanto hombres como mujeres opinaron en la misma proporción pero le dieron distinta importancia.

En la **empresa privada**, la opinión de los encuestados también en un 86% fue considerada importante o demasiado importante por parte de los encuestados, en este caso, más valorada por hombres que por mujeres.

14. Afirmación N°14: En mis colaboradores busco – que se pongan en mi lugar.

Figura N° 14



Fuente - Elaboración propia

En este caso se mide la relación al revés, en la segunda sección se pregunto a los encuestados si ellos eran empáticos, ahora se busca saber si para ellos es importante la empatía por parte de sus colaboradores.

Las opiniones fueron las siguientes:

Cuadro N°18

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(2) En desacuerdo	---	1 hombre (14% del total de hombres) se encontró en desacuerdo con esta afirmación lo que equivale a un 7% del total de encuestados.
(3) Indiferente	2 hombres (29% del total de hombres) se encontraron indiferentes, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) se encontraron indiferentes frente a esta afirmación, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.

(4) De acuerdo	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) estuvieron de acuerdo, lo que corresponde a un 50% del total de los encuestados.	1 mujer (14% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) opinaron estar de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 21% del total de la muestra
(5) Totalmente de acuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, equivalente a un 36% del total de la muestra.	4 hombres (57% del total de hombres) y 4 mujeres (57% del total de mujeres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 57% del total de los encuestados.

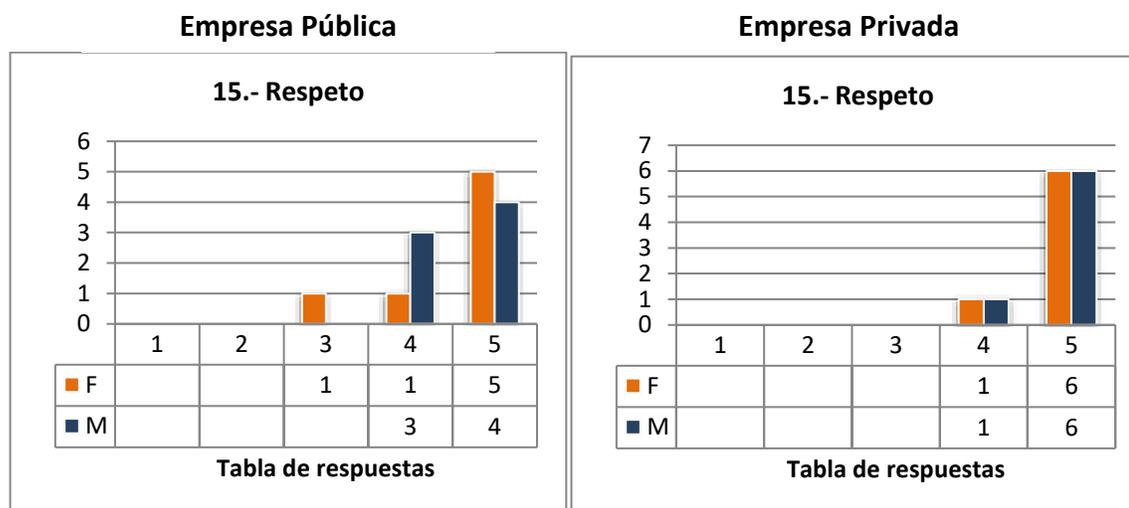
Fuente – Elaboración propia

En un 86%, los encuestados del **sector público** estuvieron de acuerdo con preferir empatía por parte de sus empleados, situación que fue más valorada por hombres que por mujeres. Mientras que un 14% se considero indiferente lo que corresponde a la opinión de un 29% de los hombres encuestados.

En el caso de la **empresa privada**, fue un 78% el que se considero de acuerdo con esta afirmación, en este caso liderado más por hombres que por mujeres. Un 14% se considero indiferente, lo que corresponde a un 29% de las mujeres encuestadas, mientras que un 7% se considero de acuerdo con esta afirmación equivalente a la opinión de un hombre.

15. Afirmación N° 15: En mis colaboradores busco – Respeto

Figura N° 15



Fuente - Elaboración propia

La última pregunta de esta sección, busca saber si los encuestados buscan en sus colaboradores respeto. Este concepto aparece en muchas situaciones distintas, pero lo principal es que persigue valorar a la otra persona con la que se comparte una situación tanto personal como de trabajo.

En este caso las opiniones de los encuestados fueron las siguientes:

Cuadro N°19

Respuestas/empresas	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 mujer (14% del total de mujeres) se considero indiferente frente a esta afirmación, lo que corresponde a un 7% del total de la muestra.	---
(4) De acuerdo	1 mujer (14% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) estuvieron de	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró de

	acuerdo, lo que equivale a un 29% del total de los encuestados.	acuerdo, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo, lo que equivale a un 64% del total de los encuestados.	6 mujeres (86% del total de mujeres) y 6 hombres (86% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 86% del total de la muestra.

Fuente - Elaboración propia

En el caso del **sector público** un 93% se encuentra de acuerdo con que el respeto es un valor importante dentro de los colaboradores en el trabajo, situación que es más apoyada por hombres que mujeres. En un 7% existe indiferencia frente a esta afirmación que corresponde a la opinión de una mujer que equivale al 14% del total de las mujeres encuestadas.

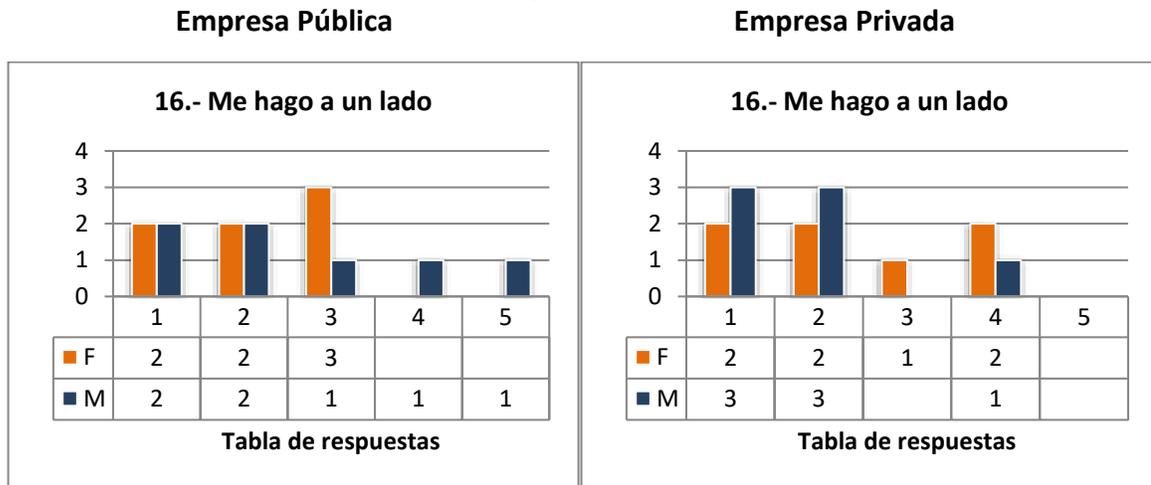
En el caso del **sector privado** un 100% de los encuestados consideraron estar de acuerdo con esta afirmación.

En general se puede decir que el respeto es un valor que se le da importancia en ambos tipos de empresa, pero que aún requiere reforzar un poco entre los trabajadores del sector público.

IV.- La cuarta sección de esta encuesta busca conocer cuál es el comportamiento que tienen los encuestados cuando se enfrentan a una situación de conflicto.

16. Afirmación N°16: En situación de conflicto – Me hago a un lado.

Figura N°17



Fuente - Elaboración propia

Existen tres posibles reacciones a una situación de conflicto.

Están aquellas personas que frente a estas situaciones se hacen a un lado y esperan que se solucione el problema para retomar su participación, para así evitarse problemas y discusiones innecesarias. Las opiniones de los encuestados son variadas tanto en género como por sector. A continuación se analizan los resultados:

Cuadro N°20

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(1) Totalmente en desacuerdo.	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) se encuentra en total desacuerdo lo que equivale a un 29% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) opinaron de esta forma, lo que corresponde a un 36% del total de los encuestados.
(2) En desacuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) se encuentra en desacuerdo lo que equivale a un 29% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) opinaron de esta forma, lo que corresponde a un 36% del total de los encuestados.
(3) Indiferente	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de mujeres) se considero indiferente frente a esta afirmación, lo que corresponde a un 29% del total de los encuestados.	1 mujer (14% del total de mujeres) se considero indiferente, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) se considero de acuerdo, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) se considero de acuerdo, lo que es igual a un 21% del total de los encuestados
(5) Totalmente de acuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) se considero totalmente de acuerdo, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.	---

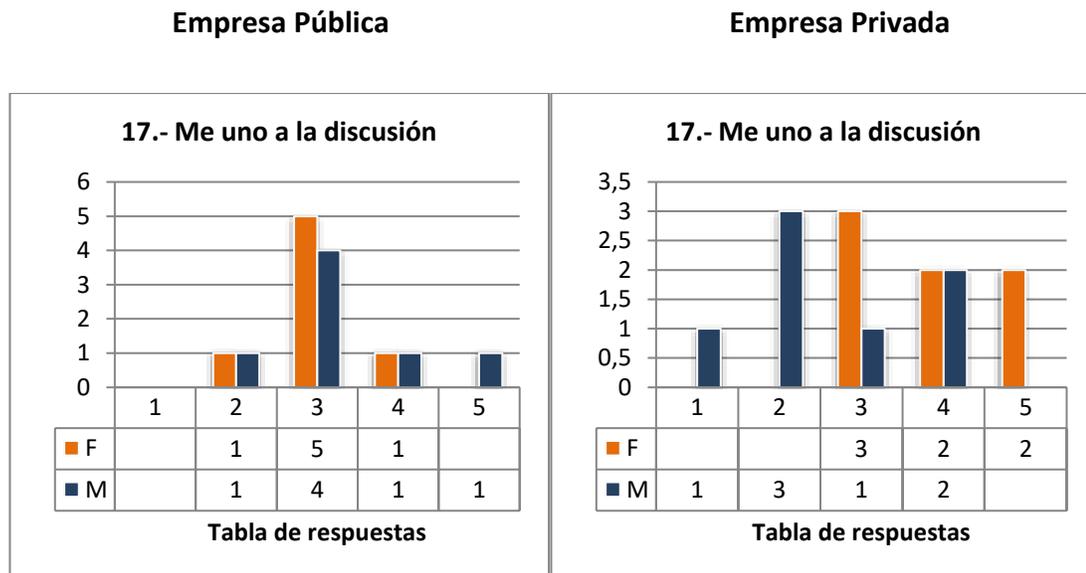
Fuente - Elaboración propia

En el caso del **sector público**, las opiniones son bastante dispersas, un 58% de los encuestados, misma cantidad entre hombres y mujeres, se considero en desacuerdo con el tener que abandonar o hacerse a un lado frente a una situación de conflicto. Mientras que un 14%, equivalente solo a la opinión masculina, se considero de acuerdo con esta afirmación.

En el **sector privado** un 72% se encontró en desacuerdo con esta afirmación, en igual cantidad hombres y mujeres. Aun así un 21% del total de los encuestados dentro del sector privado estuvo de acuerdo con hacerse a un lado, posición liderada por la opinión femenina.

17. Afirmación N° 17: En situación de conflicto – Me uno a la discusión

Figura N°18



Fuente – Elaboración propia

Aquellas personas que se unen a la discusión, usualmente son aquellas que les gusta compartir su opinión, para así cuando llegue el momento de tomar una decisión se sientan a gusto con lo que se decida.

Las opiniones de los encuestados fueron las siguientes:

Cuadro N°21

Respuestas/empresas	Empresa Pública	Empresa Privada
(1) Totalmente en desacuerdo	---	1 hombre (14% del total de hombres) se considero totalmente en desacuerdo, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.
(2) En desacuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró en desacuerdo, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.	3 hombres (43% del total de hombres) estuvieron a favor de esta opción, lo que equivale a un 21% del total de los encuestados.
(3) Indiferente	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) se considero indiferente frente a esta afirmación, lo que equivale a un 64% del total de encuestados.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres), opinaron estar indiferentes, lo que corresponde a un 29% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró de acuerdo, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) se encuentra de acuerdo lo que equivale a un 29% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	1 hombre (14% del total de hombres) se considero totalmente de acuerdo, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 14% del total de los encuestados.

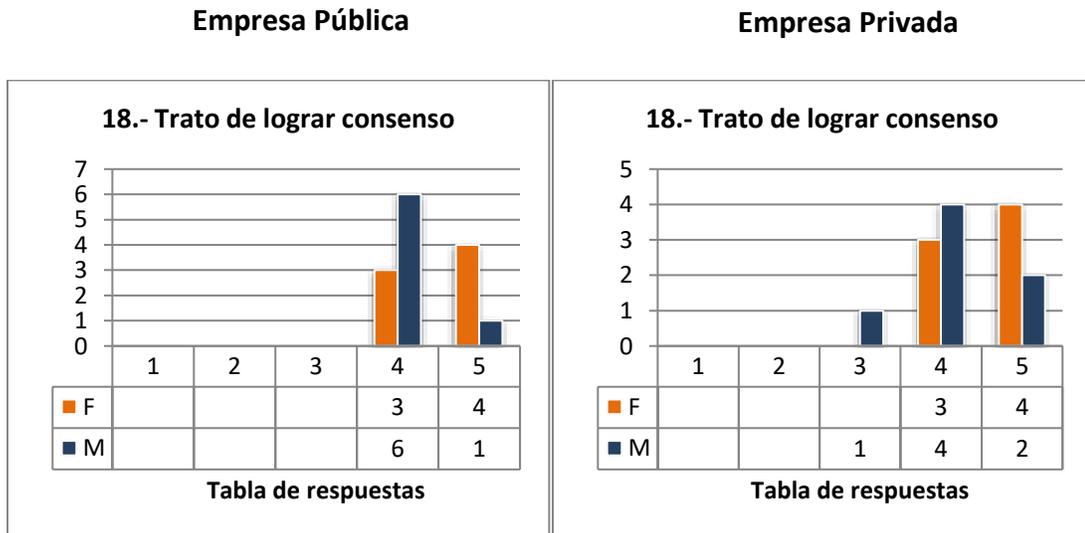
Fuente – Elaboración propia

En este caso nuevamente se observan opiniones dispersas. En el **sector público** un 21% de los encuestados opino estar de acuerdo con unirse a la discusión, en mayor cantidad hombres que mujeres. Mientras que un importante porcentaje equivalente a un 64% se considero indiferente frente a esta afirmación.

En el **sector privado**, aumenta la cantidad de personas que se considero de acuerdo con esta afirmación a un 43%, con más mujeres que hombres. Mientras que un 28% considero quedarse a un lado y un importante 29% se considero indiferente, esto quiere decir que en el sector privado existe una tendencia para discutir aquellos asuntos en caso de conflicto aunque esta es superada por aquellas personas que prefieren quedarse a un lado y por aquellos que se encuentran indiferentes frente a esta situación.

18. Afirmación N°18: En situación de conflicto – trato de lograr consenso.

Figura N°19



Fuente – Elaboración propia

Finalmente están aquellas personas que se unen a la discusión con la sola intención de lograr consenso entre los involucrados, para así continuar con la conversación de forma calmada.

Frente a esta afirmación la opinión de los encuestados fue la siguiente:

Cuadro N°22

Respuestas/empresa	Empresa Publica	Empresa Privada
(3) Indiferente	---	1 hombre (14% del total de hombres) se considero indiferente, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.
(4) De acuerdo	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 6 hombres (86% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 64% del total de la muestra.	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 50% del total de los encuestados.
(5) Totalmente de acuerdo.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 36% del total de encuestados.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) se encontraron totalmente de acuerdo, lo que equivale a un 43% del total de la muestra.

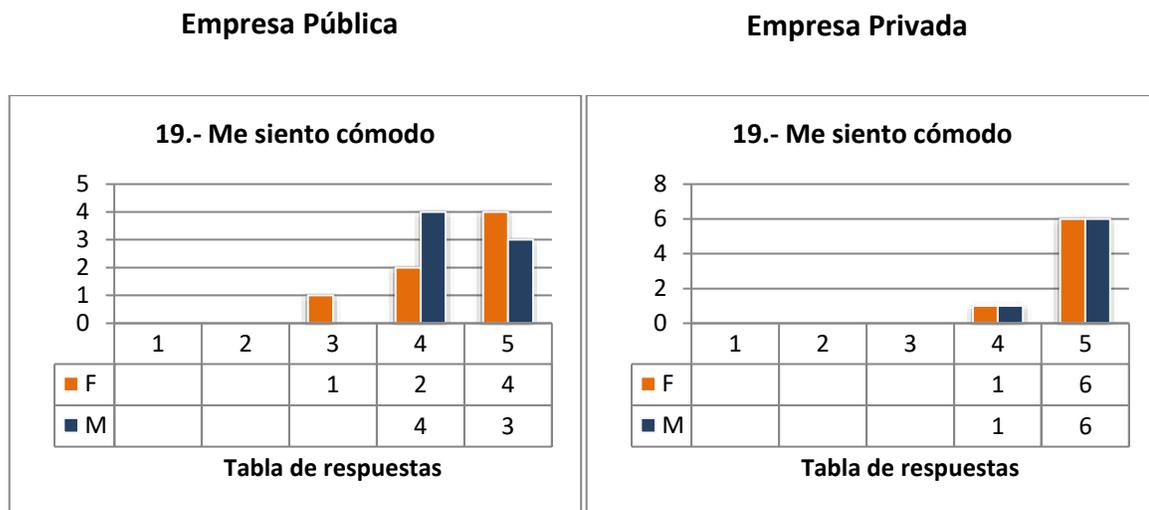
Fuente – Elaboración propia

En la **empresa pública**, un 100% de los entrevistados considero estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la búsqueda de consenso en situaciones de conflicto. Mientras que en el caso de la **empresa privada**, un 93% se encontró de acuerdo, mientras que un 7% indiferente.

V.- Finalmente en la última sección de la encuesta se busca conocer el comportamiento y la opinión de los encuestados frente al trabajo en equipo. Los resultados fueron los siguientes:

19. Afirmación N°19: Cuando trabajo en equipo – me siento cómodo

Figura N°20



Fuente – Elaboración propia

La afirmación N° 19 busca identificar cuál es el grado de comodidad que tienen los encuestados con respecto al trabajo en equipo.

Las opiniones de los encuestados fueron las siguientes:

Cuadro N°23

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3)Indiferente	1 mujer (14% del total de mujer) se considero indiferente, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.	---

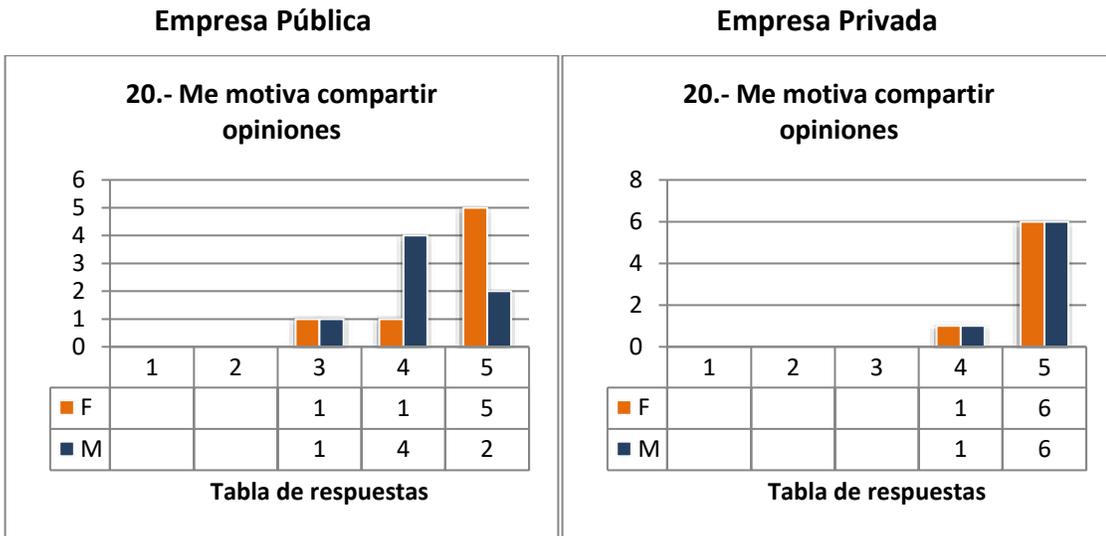
(4)De acuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró de acuerdo, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo.	4 mujeres (57% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) lo que corresponde a un 50% del total de los encuestados.	6 mujeres (86% del total de mujeres) y 6 hombres (86% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 86% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración propia

Se logra observar que para las personas de ambos tipos de empresas el trabajo en equipo es un aspecto que no incomoda, en el caso de la **empresa pública** es mayor la cantidad de hombres que se siente cómodo con esta afirmación, mientras que en la **empresa privada** es en la misma proporción.

20. Afirmación N°20: Cuando trabajo en equipo – me motiva compartir opiniones

Figura N° 21



Fuente - Elaboración propia

Aquellas personas que se sienten motivadas por compartir opiniones y trabajar en equipo, usualmente se caracterizan por poseer un estilo integrador en su forma de trabajar, toman en cuenta otras opiniones, son receptivos con los demás, toman en cuenta otras opiniones, etc.

Los encuestados opinaron de la siguiente manera:

Cuadro N°24

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(3) Indiferente	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró indiferente, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.	---
(4) De acuerdo	1 mujer (14% del total de mujeres) y 4 hombres (57% del total de hombres) lo que corresponde a un 36% del total de los encuestados.	1 hombre (14% del total de hombres) y 1 mujer (14% del total de mujeres) se encontró de acuerdo, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 2 hombres (29% del total de hombres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 50% del total de los encuestados.	6 mujeres (86% del total de mujeres) y 6 hombres (86% del total de hombres) opinaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 86% del total de la muestra.

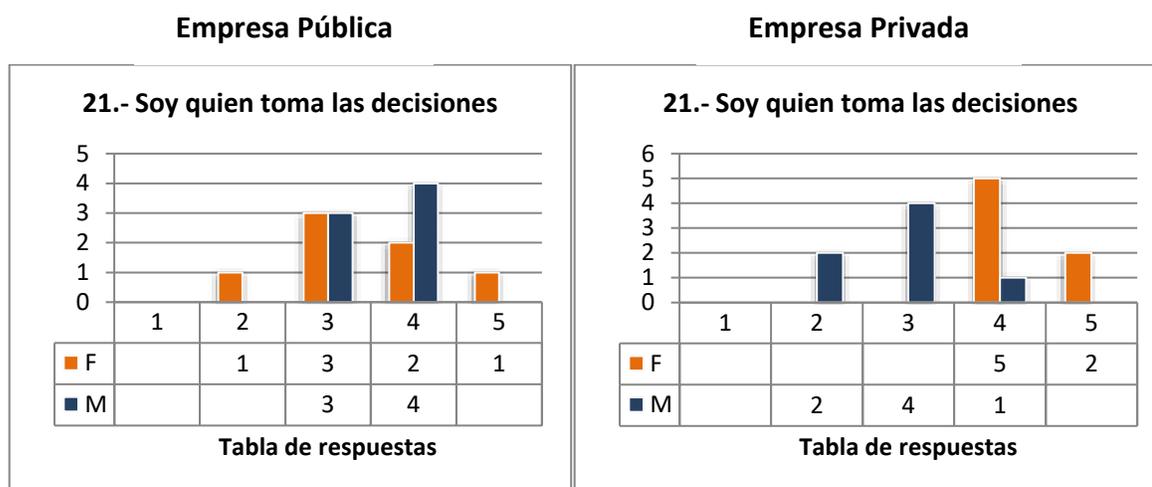
Fuente - Elaboración propia

Se logran observar diferencias entre un sector y otro, claramente para las personas del **sector privado** esta afirmación es más agradable debido a que el 100% de los encuestados se considero de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras

que en el **sector público** hubo un 14% que permaneció indiferente, lo que refleja que, según esta muestra, para el sector público aún el trabajo en equipo es un aspecto que no genera gran comodidad.

21. Afirmación N° 21: Cuando trabajo en equipo – Soy quien toma las decisiones

Figura N° 22



Fuente - Elaboración propia

Las opiniones de los encuestados fueron las siguientes:

Cuadro N°25

Respuestas/empresa	Empresa Pública	Empresa Privada
(2) En desacuerdo	1 mujer (14% del total de mujer) se considero en desacuerdo, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.	2 hombres (29% del total de hombres) estuvieron en desacuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.
(3)Indiferente	3 mujeres (43% del total de mujeres) y 3 hombres (43% del total de hombres) estuvieron indiferentes, lo que corresponde a un 43% del to-	4 hombres (47% del total de hombres) estuvo indiferente frente a esta afirmación lo que equivale a un 29% del total de los encuestados.

tal de los encuestados.		
(4) De acuerdo	2 mujeres (29% del total de mujeres) y 4 hombres (47% del total de hombres) estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo que corresponde a un 43% del total de la muestra.	5 mujeres (71% del total de mujeres) y 1 hombre (14% del total de hombres) estuvo de acuerdo con esta afirmación, lo que equivale a un 43% del total de la muestra.
(5) Totalmente de acuerdo	1 mujer (14% del total de mujer) se considero totalmente de acuerdo, lo que es igual a un 7% del total de la muestra.	2 mujeres (29% del total de mujeres) estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación lo que corresponde a un 14% del total de la muestra.

Fuente – Elaboración propia

En ambos casos es importante la cantidad de personas que se considera indiferente frente a esta opinión. Se logra observar que entre la **empresa pública y la privada**, hay mayor aceptación por parte de la privada con un 57% opinión liderada por mujeres.

6.2.- CONCLUSIÓN CAPITULO III

Tras analizar los resultados de ambas muestras se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

I.- En el trabajo:

1.- Busco siempre consenso: La búsqueda de consenso es característica en aquellas personas que poseen un estilo integrador en su forma de trabajar.

En el caso de la **empresa pública** un 93% del total de los encuestados se inclina en sus respuestas hacia este estilo, con una mayor opinión de hombres que mujeres, mientras que un 7% se mantiene indiferente.

En la **empresa privada**, un 83% se inclina también hacia este estilo, en una misma proporción hombres y mujeres. Un 14% se mantiene indiferente.

2.- Sigo Instrucciones: Aquellas personas que siguen instrucciones suelen ser más analíticas para trabajar, hacen las cosas de forma sistemática y calmada.

En el caso de la **empresa pública** un 93% se inclinó en sus opiniones por este estilo, con mayor cantidad de mujeres que de hombres, mientras que sólo un 7% opino estar indiferente.

En la **empresa privada**, un 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación.

3.- Impongo mis ideas: Es importante tener opinión y compartir ideas, esta es una característica de las personas que poseen un estilo realizador al momento de trabajar.

En el caso de la **empresa pública**, solo un 21% se encontró en desacuerdo, con mayor cantidad de hombres que de mujeres. Mientras que existe un 58% de los encuestados que se inclina por este estilo, con mayor cantidad de mujeres que de hombres.

En la **empresa privada** un 50% de los encuestados, estuvieron de acuerdo con esta afirmación lo que permite deducir que un 50% se inclina por el estilo realizador. Mientras que un 14% estuvo en desacuerdo.

4.- Trabajo mejor solo: Aquellas personas que prefieren trabajar solas se caracterizan por tener un estilo analítico de trabajo.

En la **empresa pública** un 21% se inclino hacia este estilo con sus resultados, con una mayor cantidad de hombres que de mujeres con esta opinión, mientras que un 28% se encontró en desacuerdo, y el porcentaje restante indiferente, lo que significa que las personas de la muestra del sector público no se inclinan en gran parte por el estilo metódico.

En el caso de la **empresa privada**, sólo un 7% se inclino por esta opción, mientras que un 57% se considero en desacuerdo, porcentaje que permite deducir que también para la empresa privada, el estilo metódico no suele ser el más característico para trabajar.

5.- Me adelanto a las situaciones: Aquí surge el tema de la proactividad, personas proactivas, trabajan mejor, evitan tener que llegar a solucionar un problema, sino que prefieren evitar tenerlo.

En el caso de la **empresa pública** un 93% opino estar de acuerdo con esta afirmación, en mayor cantidad hombres que mujeres. Mientras que en el caso de la **empresa privada** un 85% estuvo de acuerdo, en la misma proporción hombres y mujeres.

En resumen, en el trabajo, el estilo que mayor acogida recibió con respecto a las respuestas de los encuestados de ambas muestras fue el estilo integrador.

II.- En relación con los compañeros de trabajo:

6.- Me pongo en el lugar del otro: El concepto que surge de esta afirmación es la empatía la cual tiene directa relación con el desarrollo de la inteligencia emocional.

En este caso tanto el **sector público como privado** estuvo en un 100% de acuerdo con esta afirmación. Lo que quiere decir que las personas de la muestra si piensan en la otra persona al momento de trabajar.

7.- Tomo en cuenta otras opiniones: Las personas que toman en cuenta otras opiniones se caracterizan por utilizar un estilo motivador en su forma de trabajar.

En el caso tanto de la **empresa privada**, como de la **empresa pública** el 100% de los encuestados se consideraron de acuerdo con esta afirmación.

8.- Me integro en grupos de trabajo: Las personas que no tienen problemas en integrarse y desenvolverse entre grupos de personas, se acercan al estilo integrador de trabajo.

En el caso de la **empresa pública** un 93% se considero de acuerdo con esta afirmación, en mayor cantidad hombres que mujeres, importante porcentaje, mientras que un 7% se considero indiferente.

En la **empresa privada**, el porcentaje de aceptación disminuye a un 85% de personas que se inclinaría hasta este estilo de trabajo, mientras que aumentan las opiniones de indiferencia.

9.- Me comunico poco con el resto: Las personas que se comunican poco con otros se caracterizan por tener un estilo analítico de trabajo, se encierran mucho en si mismos.

En este caso un 93% de los encuestados en la **empresa pública** se encontró en desacuerdo con esta afirmación, y solo un 7% que reflejaba la opinión masculina de la muestra se inclino por esta conducta.

Un 65% de los encuestados de la **empresa privada** estuvieron en desacuerdo con esta afirmación, mientras que un 28% estuvo de acuerdo, lo que refleja el porcentaje de la muestra que podría tener este estilo de trabajo.

10.- Me preocupo por las necesidades de mis colaboradores: Quienes se preocupan por las necesidades de sus colaboradores, son personas que poseen un estilo de trabajo integrador, donde se le entrega mucho valor a las otras personas que participan en el equipo de trabajo.

En la **empresa pública**, un 93% de los encuestados opinaron estar de acuerdo con esta afirmación, lo que podría acercarlos a este estilo, en mayor cantidad mujeres que hombres.

En el caso de la empresa privada, un 100% inclino por aceptar esta respuesta, por lo que se podría deducir que las personas de la muestra si poseen un estilo de trabajo colaborador.

En relación a los compañeros de trabajo, las respuestas de los encuestados se aproximaron más al estilo motivador y al integrador. También se logra observar que existe por parte de los encuestados el conocimiento del concepto de la empatía que tiene directamente relación con la inteligencia emocional.

III.- Lo que se busca en los colaboradores:

1. La Honestidad, tolerancia, el respeto y ser receptivo son valores que son muy valorados por los encuestados, aunque las mujeres le dan mayor importancia que los hombres, no se observan diferencias importantes entre las opiniones de una empresa a otra.
2. Tanto hombres como mujeres les gusta que se pongan en su lugar cuando comparten opiniones al trabajar en equipo.

IV.- En situaciones de conflicto:

1. Gran parte de los encuestados prefiere unirse a la discusión más que hacerse a un lado, lo que refleja un comportamiento dirigido al estilo realizador.
2. Las mujeres encuestadas buscan llegar a consenso más que los hombres en situación de conflicto, sobretodo en el sector público, ya que en el sector privado estos resultados son bastante más parejos. Esta afirmación se dirige más hacia el estilo integrador y fue la que mayor acogida tuvo por parte de los encuestados.

En situación de conflicto, el estilo que mayor acogida recibe por parte de los encuestados es el estilo integrador.

V.- Cuando se trabaja en equipo:

1. Los resultados son parejos, los encuestados se sienten cómodos trabajando en equipo, característica propia de las personas que siguen el estilo integrador.
2. Las mujeres disfrutan en una proporción superior más que los hombres compartir opiniones, quienes prefieren esta opción se acercan más al estilo motivador de trabajo.
3. La gran mayoría de los encuestados se encuentra indiferente a la última pregunta, aunque se logra observar que la opinión entre el sector público y el privado es totalmente opuesta en el caso de esta afirmación.

Cuando se trabaja en equipo, los estilos que más resaltan son el motivador y el integrador.

Como conclusión final, frente a los resultados obtenidos por parte de las respuestas de los encuestados de ambas muestras, los dos estilos que más se observan entre los encuestados son:

-Estilo Integrador.

-Estilo Motivador.

CAPITULO IV

“Propuesta de un modelo de Inteligencia emocional que mejore el desempeño y el liderazgo en las Organizaciones”

Cuando se habló de la inteligencia emocional en el capítulo número uno se pudo distinguir que esta se dividía en dos tipos de habilidades: la habilidad social y la habilidad personal. Todo líder al interior de una empresa tanto pública como privada debe ser capaz de autoconocerse y de manejar sus propias emociones (habilidad personal) para así poder motivar a su equipo de trabajo, pero para motivar a las personas es necesario conocerlas primero, lo que da resultados con una sola persona no necesariamente puede tener éxito con otra, por eso es importante valerse de ciertas herramientas como la empatía y la asertividad (habilidad social) para así lograr conectarse con el resto del equipo sin llegar a conflicto.

No todas las personas son iguales, de hecho las motivaciones y objetivos que persigue cada trabajador va cambiando de acuerdo a sus competencias, actitudes y situación personal, por esto, es necesario para todo líder o jefe dentro de una organización considerar primero con qué tipo de persona se está enfrentando, antes de utilizar herramientas o procedimientos equivocados.

También en el capítulo 1 se habló del concepto de Autoliderazgo, donde se identificó 4 estilos distintos de trabajo y liderazgo.

El autoliderazgo propone estrategias para abordar estas diferencias, lo que busca es lograr que la persona, en este caso el líder, pueda:

1. Identificar el estilo o forma de ser de la otra persona con la que esta tratando.
2. Lograr sintonizar con la otra persona y comprender su postura.
3. Comunicar en el lenguaje del otro la propia postura.
4. Para finalmente buscar opciones en conjunto y llegar a acuerdos.

7.-PROPUESTA DE UN MODELO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTAS

Uno de los objetivos de la encuesta realizada en el capítulo III era identificar a cuáles estilos de trabajo se acercaban más los encuestados, para así una vez conociéndolos, poder sugerir un modelo de autoliderazgo e inteligencia emocional, que enfrente las dificultades que presenta cada estilo para facilitarle la labor al líder. También se buscaba conocer si los encuestados estaban familiarizados con conceptos como la empatía y la asertividad que son conceptos base de la inteligencia emocional.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, estos arrojaron que los estilos a los cuales más se recurría eran **el Integrador y el motivador**, tanto por sus virtudes como por sus defectos y en menor intensidad el resto de estilos como el analítico, y el realizador.

Dados estos resultados se buscará orientar al modelo, en gran parte para respaldar y revertir aquellos defectos que provienen principalmente del estilo integrador y el motivador.

Principales **dificultades** de cada estilo:

- Cuadro Nº26 -

Estilo Integrador	Estilo Motivador
Dificultad para ser directo y decir lo que se piensa	Acelerado e impulsivo
Evita decir que no y confrontar a su equipo	Suele iniciar varios proyectos pero terminar muy pocos
Considera en exceso la opinión y sentimientos de sus colaboradores	Se compromete más de lo que puede cumplir
Para decidir, busca en exceso el apoyo de otros	Tiene aversión a tareas rutinarias

Fuente – Elaboración propia

- Cuadro Nº 27 -

Estilo Analítico	Estilo realizador
Trabaja aislado	Impone sus puntos de vista, firme en su postura
Se comunica poco con sus colaboradores	Exceso de control y falta de delegación
Lento para tomar decisiones	Escucha poco
Inhibe la iniciativa y los cambios	Puede descuidar el clima no considerando la variable personas

Fuente – Elaboración propia

7.1.- MODELO

Figura N°23



Fuente – Elaboración propia

Basándonos en las herramientas que propone el autoliderazgo el líder que posee la conducta más adecuada y orientada a generar mejores resultados es el Líder Realizador, es decir, aquella persona que es capaz de fijarse objetivos y perseguirlos hasta conseguirlos, aquel que hace las cosas sin perder el tiempo ni estancarse. Es por eso que se encuentra al centro de la situación y del modelo, este

tipo de conducta es la que debe influenciarse de las otras para así combatir sus defectos que en la gran mayoría es el trabajo en solitario y la poca consideración hacia el resto de los compañeros de trabajo.

Las actitudes de un líder motivador y uno integrador permitirán al líder realizador aprender a desarrollar sus habilidades sociales al momento de tener que trabajar en equipo, habilidades como la empatía y la capacidad para comunicarse con otros. Mientras que las influencias de un líder analítico le permitirán mantener las actividades y quehaceres con cierto orden y coherencia.

Una vez que la persona está consciente de todas las herramientas que tiene a su disposición para enfrentarse a otros, es momento de considerar lo que ofrece la inteligencia emocional, que hace referencia a la forma en cómo se debe comunicar y conectar la persona con el resto de sus colaboradores, el modelo sugiere cuatro conceptos claves:

1. La **Asertividad** que permite comunicarse de buena forma, expresándose de manera correcta y precisa.
2. La **Empatía** que plantea el hecho de ponerse en el lugar de la otra persona, de considerar sus sentimientos y motivaciones al momento de actuar o hablar.
3. La **Confianza**, esencial para poder acercarse a un colaborador en el trabajo y poder decir las cosas tal cual son.

4. Finalmente la **Asociatividad** que hace relación a la forma en cómo se debe conectar y vincular cada trabajador al momento de compartir una opinión.

Estos cuatro elementos mencionados son las herramientas que permiten desarrollar habilidades sociales para así facilitar la comunicación y la expresión de forma adecuada.

7.2.- CONCLUSIÓN CAPITULO IV

En este capítulo se busca mezclar las herramientas que propone el autoliderazgo y la inteligencia emocional, por medio de la propuesta de un modelo que permita a un líder enfrentarse a personas que actúan y piensan distinto a él.

Cada conducta tiene sus virtudes y defectos, es por esto, que gracias a las herramientas que propone el autoliderazgo se pueden buscar nuevas formas de minimizar los defectos y potenciar las virtudes de cada estilo de trabajo.

Frente a los resultados arrojados en la encuesta, se pudo observar que en gran parte la conducta de los encuestados va dirigida a estilos que consideran mucho la opinión y las emociones del resto, esta característica es un aspecto que puede beneficiar como a la vez perjudicar a las personas dentro de una organización. Quienes ponen la opinión del resto sobre la propia no fomentan una comunicación clara y transparente entre sus colaboradores y en algunas situaciones se convierten en personas sumamente inseguras que no pueden tomar una decisión sin el apoyo completo de un grupo, es por esto que a través de este modelo se busca potenciar la seguridad en estas personas para que puedan ir reconociendo el merito propio sin desmerecer la importancia que tiene el trabajo en equipo y la opinión de los colaboradores al momento de trabajar.

El estilo que posee características más funcionales para desempeñarse dentro de una organización es el estilo realizador. Las personas que utilizan este estilo en su forma de trabajar son personas que se orientan a conseguir objetivos y hacen

de todo para poder alcanzarlos, toman decisiones rápidas y siempre se orientan a llegar a resultados. Claramente se debe destacar que este estilo es el más adecuado en la medida en la que se mantenga un cierto equilibrio, dado que las desventajas que posee son bastante serias con respecto a la relación con el resto de los trabajadores, por lo que se propone que de forma ideal junto con el estilo realizador el líder se fortalezca con las características que poseen los otros estilos para así poder ser una persona íntegra en su forma de trabajar. Al lograr este equilibrio, el líder en cuestión estará orientado a los resultados pero no olvidará que trabaja con más personas que participan también en el proceso de toma de decisiones, personas con motivaciones y emociones distintas a la propia que deberán tomarse en cuenta al momento de compartir opiniones y de llegar a resultados.

8.- CONCLUSIÓN FINAL

Uno de los principales objetivos al realizar el estudio comparativo de relaciones laborales entre la empresa pública y la privada era identificar diferencias claras entre la forma de actuar de las personas de un sector al otro.

Los resultados no lograron reflejar esta diferencia, en ambas muestras reflejaron que existía una apreciación por el trabajo en equipo y por comunicarse con el resto de los compañeros de trabajo, lo que podría no ser correcto, esto permite deducir que no necesariamente existe una coherencia entre el pensamiento de los encuestados y lo que realmente hacen estos en la práctica, esto se puede observar a continuación:

- La mayoría de los encuestados, en base a sus resultados, mostraron ciertas incoherencias. Comentaban estar de acuerdo con trabajar solos pero al momento de opinar sobre su relación con el resto de sus compañeros los resultados reflejaban lo contrario, estaban de acuerdo con valorar la comunicación y las opiniones del resto y también comentaban sentirse estar a gusto con el trabajo en equipo, estas respuestas terminaban contradiciéndose unas con otras, lo que reafirma que en gran parte lo que opina el funcionario de su propia gestión no necesariamente es lo que pone en práctica.

En la medida que las personas defiendan posturas que en realidad no practican no podrán identificar claramente cuáles son los problemas que existen en su actuar al momento de trabajar.

Los resultados de las encuestas demuestran que los funcionarios le dan exceso de importancia a la opinión de sus colaboradores, lo que podría generar que gracias a esta conducta, existan ciertas actividades que no se realicen de la forma en la que deberían ser dado que la prioridad se enfoca en establecer buenas relaciones con los pares en el trabajo pero no en realizar y cumplir con los objetivos que este propone primero, es decir, se priorizan más las relaciones informales y vínculos de amistad al interior de una organización antes de la realización y el cumplimiento de la labor profesional, situación que claramente influye en el desempeño que los usuarios perciben de una organización. Las personas al valorar las relaciones interpersonales más que su propio trabajo, ignoraran aquellas conductas inadecuadas que puedan ver en sus pares en con tal de protegerlos, es por eso que al no identificar claros problemas en el trabajo, no se podrán proponer soluciones.

Uno de los principales objetivos de esta tesis, es dotar a la persona que cumpla el rol del líder al interior de una organización pública de las herramientas necesarias para crear consciencia entre sus colaboradores, sin dejar de considerarlos como tales con sus sentimientos y opiniones. Se busca orientar al líder y ayudarlo a entender de que no todas las personas actúan igual a él y que cada forma de trabajo se puede aprovechar pero que también se debe potenciar a cada individuo para así poder minimizar los defectos en su forma de trabajar.

Se propone un modelo que permita al líder identificar los distintos estilos de trabajo de cada persona, para que así la comunicación y las distintas formas de pensar

de las personas de un grupo de trabajo no sean la razón para evitar que este se realice de la forma adecuada.

En la medida en la que las personas puedan identificar las conductas de sus pares al momento de trabajar, estas serán capaces de adaptarse y adecuarse a ellos para transmitir de forma adecuada lo que desean expresar. El principal fin que propone este modelo, es mejorar la comunicación entre los trabajadores y ayudar a los equipos a lograr consenso.

Por lo tanto se puede decir que claramente la inteligencia emocional es un concepto importante para considerar en la gestión de toda organización porque permite considerar el aspecto humano de cada trabajador para así motivarlo desde un punto de vista emocional. Está demostrado, según los casos presentados en el capítulo dos, que el uso de la inteligencia emocional permite cambiar la mentalidad de los trabajadores, los hace sentir más participes dentro de la compañía y por ende se sienten más motivados a perseguir los objetivos de esta.

Los dos temas centrales de esta tesis fueron la inteligencia emocional y el liderazgo, el modelo propuesto busca relacionarlos. Por un lado la inteligencia emocional entrega herramientas para que la persona se conozca a sí misma y sepa como relacionarse con los demás de la forma correcta y por otro el liderazgo es el que entrega el mensaje y permite dirigir las labores. Esto quiere decir que ambos conceptos juntos permiten una mejor gestión pensada tanto en el líder como en el resto de las personas pertenecientes al equipo de trabajo.

9.- BIBLIOGRAFÍA

- **Mara Maricela Trujillo Flores (2005)**, “Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional”
- **Gustavo Santini**, “La inteligencia emocional en el éxito del líder”
- **PH.D Fausto Izcaray**, “La inteligencia emocional y la programación neurolingüística”
- **Daniel Goleman**, “La inteligencia emocional en la empresa”

10.- WEBGRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lidsadalineah.htm>
- <http://www.ieorganizacional.com.ar>
- http://www.inteligenciaemocional.org/aplicaciones_practicas/ie_en_el_lider_azgo.htm
- http://www.inteligenciaemocional.org/aplicaciones_practicas/ie_en_el_lider_azgo.htm
- <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/index.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/inteligencia-emocional-competencias.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/concepto-de-inteligencia-emocional.htm>
- http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Emotional_intelligence

11.- ANEXOS

Cuestionario

Edad: _____
Género: F___ M___

Tabla de evaluación:
1.- Totalmente en desacuerdo
2.- En desacuerdo
3.- Indiferente
4.- De acuerdo
5.- Totalmente de acuerdo

I.- En el Trabajo:

	1	2	3	4	5
1.- Busco siempre consenso	<input type="checkbox"/>				
2.- Sigo instrucciones	<input type="checkbox"/>				
3.- Impongo mis ideas	<input type="checkbox"/>				
4.- Trabajo mejor solo (a)	<input type="checkbox"/>				
5.- Me adelanto a las situaciones	<input type="checkbox"/>				

II.- En relación con mis compañeros de trabajo:

	1	2	3	4	5
6.- Me pongo en el lugar del otro	<input type="checkbox"/>				
7.- Tomo en cuenta otras opiniones	<input type="checkbox"/>				
8.- Me integro en grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>				
9.- Me comunico poco con el resto	<input type="checkbox"/>				
10.- Me preocupo por las necesidades de mis	<input type="checkbox"/>				

Colaboradores.

III.- En mis colaboradores busco:

	1	2	3	4	5
11.-Honestidad	<input type="checkbox"/>				
12.- Tolerancia	<input type="checkbox"/>				
13.- Que sean receptivos	<input type="checkbox"/>				
14.- Que se pongan en mi lugar	<input type="checkbox"/>				
15.- Respeto	<input type="checkbox"/>				

IV.- En situación de conflicto:

	1	2	3	4	5
16.- Me hago a un lado	<input type="checkbox"/>				
17.- Me uno a la discusión	<input type="checkbox"/>				
18.- Trato de lograr consenso	<input type="checkbox"/>				

V.- Cuando trabajo en equipo:

	1	2	3	4	5
19.- Me siento cómodo	<input type="checkbox"/>				
20.- Me motiva compartir opiniones	<input type="checkbox"/>				
21.- Soy quien toma las decisiones	<input type="checkbox"/>				