

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRIMERA PROMOCIÓN**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**AUTORES:
DRA. GREY FIENCO VALENCIA
ING. JERRY ITÚRBURO SALAZAR**

**DIRECTORA DE TESIS
EC. SUSANA LAM RODRÍGUEZ**

GUAYAQUIL, 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis teórico realizado, los estudios de casos diseñados y las conclusiones del presente estudio, cuyo tema es “*La Inteligencia Emocional en la Gerencia de Supply Chain, Impacto en el Comportamiento Organizacional, para Lograr el Éxito en la Gestión*” son de exclusiva responsabilidad de los Autores: Dra. Grey Fienco Valencia e Ing. Jerry Itúrburo Salazar.

Guayaquil, 1 de julio 2011

F.) _____

F.) _____

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicado a las personas que día a día comparten preciosas horas de sus vidas en el vaivén profesional, compañeros, amigos, colaboradores, de oficina, gracias a su talante laboral, nos permitió observar, experimentar y entregar este aporte a la comunidad empresarial, simultáneamente impulsar nuestra auto-superación e inclusive descubrir capacidades inexploradas.

A nuestra familia, padres, hermanos, sobrinos, en especial a dos personas que inspiran nuestras vidas Piedad Valencia de Fienco y María Piedad Salazar, nuestras madres.

Agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana, su capital humano y autoridades, destacando un reconocimiento especial a Lobelia Cisneros y Susana Lam, por su constante apoyo, modelos reales del profesional inteligente emocional.

¡Mil gracias!!!

Grey y Jerry

“Ahora hemos de trabajar, ya descansaremos en el paraíso”

Don Bosco

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	iii
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS.....	14
MARCO METODOLÓGICO	15
CAPÍTULO I	17
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL	17
1.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INNOVADORA	18
1.2. GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA Y LAS EMOCIONES	20
1.2.1 LA INTELIGENCIA.....	21
1.2.2 LAS EMOCIONES.....	24
1.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)	28
1.3.1. EVOLUCIÓN, TEÓRICOS Y TEORÍAS	28
1.3.2. COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE).....	31
1.4 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO	32
1.5 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INNOVADORA.....	36
1.5.1 APLICACIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN.....	37
CAPÍTULO II	40
GERENCIA DE SUPPLY CHAIN	40
2.1. GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SUPPLY CHAIN.....	40
2.1.1 PLANIFICACIÓN	41
2.1.2 PRODUCCIÓN	44
2.1.3 COMPRAS	48
2.1.4 LOGÍSTICA.....	50
2.2 INTERRELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS.....	52
2.3 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE OPERACIONES	54
CAPÍTULO III	56
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, INFLUENCIA EN LA CONSECUCIÓN DE LA METAS. 56	
3.1 FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	58

3.2 LIDERAZGO EN EL LOGRO DE LAS METAS	60
3.2.1 LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE SUPPLY CHAIN.....	62
3.3. PNL COMO TEORÍA QUE CONTRIBUYE AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .	63
CAPÍTULO IV	65
ESTUDIO DE CAMPO E INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	65
4.1. DISEÑO DE PLAN PARA DIAGNOSTICAR IE.....	65
4.2. ESTADO INICIAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	66
4.2.1 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA GRUPO FOCAL	67
4.2.2 RESULTADOS DE LA APLIACIÓN DELTEST DE IE.....	72
4.3. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN INICIAL COMO GUÍA PARA DESARROLLAR DE LAS COMPETENCIAS IE.....	77
4.3.1. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	80
4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA TEST, EN LA ETAPA FINAL.....	86
4.5. HALLAZGOS ENCONTRADOS: INDICADORES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	91
CAPÍTULO V	96
DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS	96
5.1 ESTUDIO DE CASOS	96
5.2 DISEÑO DE LOS CASOS DE ESTUDIO COMO RESULTADO DEL IMPACTO DE LA IE	97
5.3 CASOS DE DISEÑADOS.....	99
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
- BIBLIOGRAFÍA.....	119
- ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

DESCRIPCIÓN	PAG.
FIGURA 1: INTELIGENCIA Y EMOCIONES	20
FIGURA2: COEFICIENTE INTELECTUAL	21
FIGURA 3: ANATOMÍA DE LAS EMOCIONES	27
FIGURA 4: ICEBERG DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	58

ÍNDICE DE CUADROS

DESCRIPCIÓN	PAG.
CUADRO 1: MANEJO DE LAS EMOCIONES	25
CUADRO 2: COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	33
CUADRO 3: COMPARACIÓN ENTRE EL INVENTARIO Y EL MARCO DE REFERENCIAS DE LA IE34	
CUADRO 4: CÁLCULO DE INDICADORES EN SUPPLY CHAIN.....	55
CUADRO 5: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO	61
CUADRO 6: IDEAL DEL LÍDER	62
CUADRO 7: PLAN DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	65
CUADRO 8: PLAN DE ACCIÓN – DESARROLLO IE.....	77
CUADRO 9: RESULTADOS - IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	80
CUADRO 10: IMPACTO GESTIÓN IE, ANTES Y DESPUÉS.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

DESCRIPCIÓN	PAG.
GRÁFICO No. 1 DE APTITUDES AUTOREGULADORAS	72
GRÁFICO No. 2 APTITUDES AUTOCONCIENTES	73
GRÁFICO No. 3 APTITUDES EMPÁTICAS.....	74
GRÁFICO No. 4 APTITUDES MOTIVADORAS.....	75
GRÁFICO No. 5 HABILIDADES SOCIALES.....	76
GRÁFICO No. 6 PREVALENCIA APTITUDES AUTOREGULADORAS	86
GRÁFICO No. 7 PREVALENCIA AUTOCONCIENCIA	87
GRÁFICO No. 8 PREVALENCIA MOTIVACIÓN	88
GRÁFICO No. 9 PREVALENCIA EMPATÍA	89
GRÁFICO No. 10 PREVALENCIA HABILIDADES SOCIALES	90

HIPERVÍNCULO

[PRESENTACIÓN EN POWER POINT](#)

[TEST](#)

[ABSTRACT](#)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, analiza los resultados de la aplicación de estrategias de la *Inteligencia Emocional* en el área de la *Cadena de Abastecimiento* de una empresa, y su impacto en el *Comportamiento Organizacional*. Su propósito es aportar a la comunidad, al diseñar casos de estudio y plantear indicadores cualitativos, que sirvan como situaciones de reflexión a jefes y gerentes que estén viviendo situaciones complejas similares con sus equipos de trabajo, de tal forma que puedan contar con alternativas para mejorar su gestión, cimentados en referentes de un desempeño *Inteligente Emocional*.

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

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

Asesores e investigadores del mundo de la finanzas, plantean soluciones, por citar ejemplos destacados están, *Peter Drucker*¹, reconocido como el padre de la “*Administración Gerencial*” uno de los líderes más procreases del mundo empresarial, escribe acerca de la *privatización, emprendimiento, sociedad del conocimiento, dirección por objetivos*; *Robert Kiyosaki*, uno de los autores de “*Padre Rico Padre Pobre*”², “*Cuadrante del flujo del dinero*”, entre otras obras, quien expone los principios de la administración del dinero para lograr la independencia financiera; *Michael Hammer* y *James Champy* con su “*teoría de la reingeniería*”,

¹DRUCKER, Obras más difundidas: *LOS DESAFÍOS DE UN MUNDO SIN FRONTERAS; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; ARCO IRIS DIFERENTES, EL EJECUTIVO EFICAZ EN ACCIÓN.*

² KIYOSAKI Robert y LECHTER Sharon, “*PADRE RICO, PADRE POBRE*”, editorial Aguilar, 2008, 246 pp.

planeta detectar procesos ineficientes, tomar acciones correctivas en aras de un cambio radical para agregar y generar valor a la compañía.

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

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

Es menester de los investigadores, tratar de encontrar alternativas de respuestas valederas que planteen propuestas de solución, fundamentados en “*la Inteligencia Emocional, en el trabajo*”³, principalmente atribuyéndole competencias que pueden mejorar el clima laboral, e impulsen el desarrollo personal. De las propias palabras de un proclive administrador “*la parte más difícil de manejar el proceso de Supply Chain, es el recurso humano*” *Jl*, pues la satisfacción del cliente interno asegura el cumplimiento de la asignación laboral.

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

³GOLEMAN, Daniel y CHERNISS Cary, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, primera edición, Kairós, Barcelona, 2007

Cuantas veces un empleado ha tenido que negar su opinión, sus sentimientos, su mal estar, ante la “omnipotencia” de un superior, por temor a perder su empleo u otras razones relacionadas con su personalidad, su carácter su temperamento, sintiéndose ofendido, resentido, desmotivado y con ganas de no regresar a su lugar de trabajo que en la mayoría de las veces es el lugar donde pasa más horas que las que pasaría en su hogar, con su familia.

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

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

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

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

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

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

Con esta tesis se ofrece datos teóricos planteados por expertos y los resultados de sus estudios aplicados al mundo de las empresas modernas, innovadoras y visionarias, afincadas en el nuevo *orden económico*⁴ emergen para con su ejemplo guiar a las organizaciones en expansión.

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

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

Para finalizar en los últimos capítulos, se describe la situación de partida, la planeación y los resultados de la aplicación del proceso que permite demostrar la influencia de la gestión inteligente emocional extraída del estudio de campo, llevado a cabo en el área de abastecimiento a los grupos de estudio, sus resultados, adicionando los preceptos que determinan el alto desempeño de profesionales exitosos como fuente modeladora.

⁴Acuerdos de negociación entre países, convenios, compromisos, libre comercio,...

JUSTIFICACIÓN

*Alfred Binet*⁵ y su test de inteligencia determinó por muchos años que el elevado *Coefficiente Intelectual*, era la causa de un comportamiento racional-lógico inteligente, segregando clases superiores e inferiores de seres humanos por su nivel de inteligencia (aunque él no lo concibió así e inclusive protestó por la forma en que su legado se estaba utilizando), dando importancia a las personas cuyo coeficiente intelectual estaba relacionado con la facilidad para memorizar, para desarrollar problemas matemáticos y lingüísticos, los llamados genios, los mejores estudiantes. En consecuencia una persona inteligente estaba más dotada para desarrollar toda clase de tareas, dirigir, liderar, en síntesis tener éxito.

El silogismo aterrizado a este proceso investigativo sería entonces: si una persona es inteligente es un buen gerente por lo tanto su personal cumple a cabalidad las tareas encomendadas.

Qué sucede entonces con los jefes o gerentes que diseñan excelentes planes, que pueden resolver problemas complejos del día a día de sus áreas, llevan a cabo controles de la administración y del presupuesto, que tienen facilidad verbal lingüística, pero que la utilizan para proferir ofensas o menospreciar a sus subalternos pudiendo ser por razones válidas o no válidas pero expresadas de la forma menos eficaz, y qué decir de las capacidades lógico-matemáticas, realizan cálculos numéricos que sirven para explotar a los empleados donde prevalece la rentabilidad sobre el bienestar las personas.

Frente a lo expuesto en el párrafo anterior, se ahondará en respuestas al complejo mundo de los negocios, desde la perspectiva ontológica⁶ y axiológica⁷ del ser, tomando como casos de estudio, el desempeño de gerentes de operaciones y su personal, cuya realidad implica la dirección equipos de trabajo y producción de

⁵*Escala Stanford y Binet*, mide numéricamente la capacidad del ser humano para abstraer

⁶“*La Ontología: parte de la metafísica que estudia el ser en general y sus propiedades trascendentes. Puede nombrarse como estudio del ser en tanto y cuanto lo qué se es y cómo se es*” 2008-2011, <http://definicion.de/ontologia/>

⁷*Axiología: f. Fil. Teoría de los valores*. Real Academia Española.

grandes volúmenes, lo cual determina el nivel de complejidad, pero reconociendo que lo principal es el capital humano.

Situaciones que pueden orientar a estudiantes, docentes de administración empresarial, ya profesionales que dirijan equipos de trabajo, desde una la visión humanística.

La empresa de hoy requiere respuestas expeditas a sus diversas realidades, buscando en quienes han identificado competencias para determinar la valía del ser sobre los materiales, asimilando que cuando se posee un personal motivado, empático, propositivo, empoderado se puede obtener los bienes de la mejor forma posible y llegar a mejores resultados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia de la aplicación de estrategias de *Inteligencia Emocional* en la gerencia de *Supply Chain*, evaluando del impacto en el *Comportamiento Organizacional*, para diseñar casos de estudio.

Objetivos Específicos

- Analizar las aplicaciones de estrategias de *Inteligencia Emocional* en la administración empresarial mediante un estudio bibliográfico.
- Identificar los componentes de la gerencia de operaciones y su interrelación pertinente con otras áreas para impulsar el éxito.
- Evaluar en forma inicial y posterior la aplicación de estrategias *Inteligentes Emocionales* en jefes y gerentes⁸, de operaciones en macroempresa para visualizar los resultados obtenidos.
- Identificar los indicadores de gestión del área de operaciones que permitan medir y controlar los resultados.
- Plantear los indicadores cualitativos de gestión IE, identificados de entrevista aplicada a administradores de alto rendimiento.
- Desarrollar diez casos de estudio que evidencien el impacto causado por actitudes de la *Inteligencia Emocional*, aplicados en el personal de la *cadena de abastecimiento*.

⁸Colaboran en forma personal en la investigación.

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico en el que se circunscribe la investigación, se sustenta principalmente en la investigación empírica a su vez se apoya en los tipos de investigación, *Documental*, *Descriptiva*, y *Estudio de Casos*.

La tesis tuvo como supuesto investigativo la siguiente **hipótesis**:

La aplicación de estrategias de *Inteligencia Emocional*, constituyen una respuesta al *Comportamiento Organizacional* para superar las deficiencias en la gestión de *Supply Chain*

Para estructurar la investigación se planteó y desarrolló cinco fases descritas a continuación:

I. FASE: DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial guía el análisis, organización y selección bibliográfica pertinente de los temas: *Inteligencias Emocional*, *Supply Chain*, *Comportamiento Organizacional*, y *Gestión Administrativa*, que constituyen el fundamento epistemológico.

II. FASE: PLANEACIÓN PARA MEDIR EL IMPACTO

- Diseño de *focus group* para identificar la situación crítica experimentada por los jefes y gerentes de áreas de *Supply Chain*.
- Diseño del PLAN PARA DIAGNÓSTICO de predominio o carencia de competencias de IE, en gerentes y jefes de áreas de *Supply Chain*.
- Diseño del PLAN DE ACCIÓN INICIAL como guía en la aplicación competencias de IE.

III. FASE: IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL CUALITATIVO DEL GERENTE IE

- Aplicar de instrumentos de recolección de información como entrevistas y test a jefes y gerentes del área de *Supply Chain*, miembros de empresa participante, para establecer la situación inicial.
- Sistematización de los resultados de la evaluación inicial de competencias IE.
- Identificar indicadores cualitativos del *Comportamiento Organizacional*, a través de entrevistas a profundidad para ilustrar el desarrollo de las competencias de IE en profesionales de alto rendimiento de otras áreas y en base a los hallazgos plantear situaciones ideales que sirvan de guía en el manejo innovador de la gestión.

IV. FASE: APLICACIÓN DE PLANES

La aplicación de las técnicas y planes de la segunda fase. Este apartado es concomitante a la investigación, por tanto se desarrolla en forma paralela a todo el proceso investigativo, los resultados se incluyen a medida de su desarrollo.

V. FASE: DISEÑO DE CASOS DE ESTUDIO

El aporte de la investigación radica en el diseño de casos de estudio para ilustrar los complejos mundos relacionales en la empresa, la reflexión de como acudiendo a estrategias de la IE se puede potenciar al equipo de trabajo: Gerentes de operaciones, jefes y mano de obra directa.

CAPÍTULO I

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

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

Una de las definiciones más conocidas de la administración empresarial, es atribuirle la planificación, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos, entre otros) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio que puede ser económico o social, desde esta perspectiva el desempeño de funciones administrativas se asientan en la *planeación, organización, dirección y control*, que junto a sus “*cuatro condiciones-creación, fabricación, venta y entrega*”⁹ demandan ser desarrolladas con eficacia y eficiencia para obtener logros, lo cual exige competencias humanas particulares que tornen próspera y competitiva a la institución en la cual se desarrolla los servicios.

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

En esta línea el dictamen de Richard Brisebois: “*ser administrador es ser servidor. Y un administrador que no sirve al trabajador no sirve ni a la empresa ni a sus dueños*”¹⁰ corrobora el presente estudio, tornándolo en un espacio de reflexión que

⁹ y ¹⁰BERNAL, César Augusto y SIERRA, Hernán, *PROCESO ADMINISTRATIVO, para las organizaciones del siglo XXI*, Pearson Prentice Hall, México, S.A. 2008, pg. 18

inspirado en la *Inteligencia Emocional*, aplicado al área de *Supply Chain*, desea comprobar su impacto en el *Comportamiento Organizacional*.

1.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INNOVADORA

Previo a la abordaje del tema propiamente dicho, administración empresarial innovadora, es oportuno recordar brevemente el origen de la administración empresarial como el “*campo de conocimiento humano*”¹¹, que surge a inicios del siglo XX, donde Taylor, la denominó como la “*organización racional del trabajo*” a su vez Fayol, plantea el otro componente: la gerencia, formulada en “*definición de funciones administrativa[y] división del trabajo por área funcionales*” hasta la administración actual situada en un cambiante siglo XXI, donde la “*sociedad del conocimiento*”¹² marca las pautas del nuevo “*orden económico*”.

En este escenario, el factor clave hasta ahora, sigue siendo el humano, dirigido por un administrador que deberá diseñar estrategias, destacar los talentos, empoderar a la gente para que se desarrolle, en suma para potenciar las capacidades de las personas a su cargo.

El administrador mencionado, deberá responder a una administración innovadora, porque en la vorágine del auge de las empresas, se dimensiona y constantemente cambio para tornar eficiente los procesos les, pues para mantenerse, hay que romper tabúes, paradigmas, estereotipos y atreverse a navegar en las aguas de la evaluación constante.

Así la administración innovadora debe considerar los constantes cambios que se están gestando, Aguilera García ¹³ destaca los *Retos Epistemológicos* correspondientes a la Administración del siglo XXI, en los siguientes postulados los

¹¹ Ídem, pg., 19

¹² “Sociedad del conocimiento” término acuñado por P. Drucker en 1993. Sostiene la importancia de la adaptación rápida a los cambios producidos en el saber y el manejo de este.

<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/192.pdf>

¹³ AGUILERA GARCÍA, Luis Orlando, *RETOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*, 2001, Profesor Titular. Universidad de Holguín.

Cuba, <http://sites.google.com/site/cuentasmiscuentos/retos-epistemologicos>

mismos que deberán ser revisados constantemente y prepararse para responder oportuna, técnica y profesionalmente:

- La irrupción de la ciencia como actividad empresarial.
- La comprensión de la actividad empresarial como sistema de redes emergentes.
- La presencia en la actividad empresarial de los más notables adelantos de las ciencias y las tecnologías.
- El nuevo papel del conocimiento en el desempeño empresarial.
- La globalización de las interacciones de la empresa con su entorno.
- La irrupción de la multidisciplinariedad como condición de ejercicio administrativo.
- El rol de las TIC en el ejercicio de administración y en la actividad empresarial toda.
- La exigencia de construcción de "infraestructuras de información".
- El necesario fortalecimiento, en esas condiciones, de los valores y patrones propios.
- Estos retos exigen de una administración altamente capacitada, y ello parte de una sólida base epistemológica en el ejercicio de la administración empresarial.
- El nuevo siglo es un siglo luminoso, hemos de vivirlo a la altura de sus retos, y con la responsabilidad de hacer de él, el escenario del florecer económico, político, cultural y social definitivo de todas las naciones.

Preparase para asumir los mencionados *Retos Epistemológicos*, representa una necesidad imperante en el competitivo sector de los negocios, justamente es aquí donde surgen las empresas visionarias, definiéndolas como aquellas que tienen objetivos claros y bien definidos pero a su vez son flexibles a los cambios, donde sus valores, su misión, su visión, son los ejes transversales que guían el accionar de sus colaboradores, esto lo pueden lograr con la guía de un líder comprometido, que posee una visión de futuro, que desarrolla a las personas empoderándolas en sus procesos, dejando que tomen decisiones y asuman la responsabilidad en los resultados, buscando siempre la oportunidad de automatizar lo procesos para hacerlos más eficientes, entregando herramientas al talento humano capacitándolo de tal manera cuenten con el conocimiento para realizar el trabajo y conseguir los objetivos propuestos.

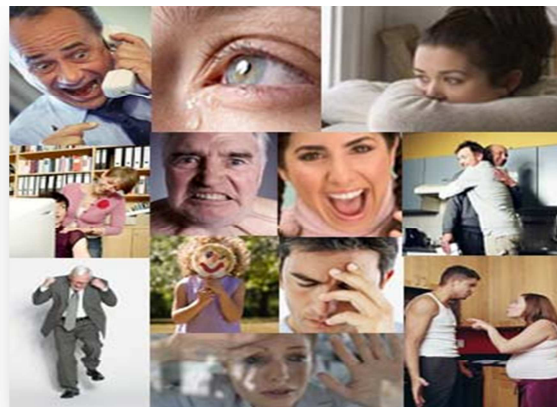
Por antonomasia, las empresas cubren la necesidad de contar con líderes al seleccionar detenidamente a quienes desempeñarán cargos gerenciales, jefaturas, al contratar a quienes poseen los mejores currículos, en las grandes empresas

nacionales o multinacionales, ofreciendo la mejor remuneración del mercado, pero ¿se está considerando en forma integral el perfil de los jefes o gerentes?

En un sondeo de opinión aplicado a diez jefes de Recursos Humano¹⁴, el 70% respondió que se da mayor el peso al aspecto técnico-profesional, tratando someramente los aspectos emocionales en el perfil del candidato. Se buscará en la literatura publicada, y en las respuestas de quienes colaboren con la investigación, las competencias inteligentes emocionales que debería poseer y/o desarrollar las personas que pretendan dichos cargos.

1.2 GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA Y LAS EMOCIONES

FIGURA 1: INTELIGENCIA Y EMOCIONES



FUENTE: “*Aptitudes Mentales*”,04/2009,<http://carlosymanu.blogia.com/temas/tema-9-inteligencia.php>

¿Qué es ser inteligente?, ¿qué factores determinan la inteligencia en un ser humano?, ¿hasta qué punto la inteligencia direcciona la vida de un ser humano? En cuanto al otro tema ¿qué son las emociones?, ¿qué papel juegan las emociones en el desarrollo

¹⁴Sondeo de opinión, aplicado por los investigadores, cuya preguntas generadoras fueron, ¿Cuáles son los aspectos que mayor peso tienen al momento de seleccionar al personal, su grado de coeficiente intelectual o su grado de coeficiente emocional?; ¿Qué tiene mayor puntuación los aspecto técnico-profesional o los aspectos del candidato?, ¿Explique el por qué?

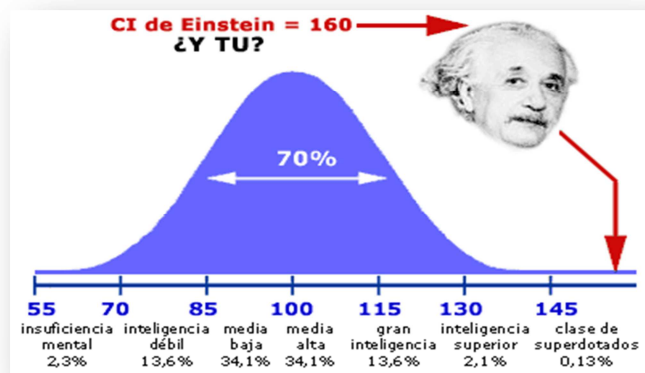
personal?, ¿qué rol desempeñan las emociones la interacción laboral?, son algunos de los aspectos por abordar seguidamente.

1.2.1 LA INTELIGENCIA

La inteligencia es, “la capacidad de relacionar conocimientos que poseemos para resolver una determinada situación, [su etimología proviene del] *latin intellegere, compuesta de intus (entre) y legere (escoger)*”¹⁵ en consecuencia se considera como la capacidad que tiene el ser humano para resolver problemas en base a sus conocimientos, (agregando componentes de la vida moderna) en forma creativa, en menos tiempo y utilizando la menor cantidad de recursos.

Como se dijo (Cfr. Supra) la inteligencia FIGURA 2, medida a través del test de Binet-Stanford, asigna valores numéricos así, setenta (70) corresponde a una inteligencia límite, cien (100) inteligencia promedio y ciento veinte (120) inteligencia superior, supeditando al desarrollo verbal lingüístico y lógico matemático, asignando a quienes tienen estas áreas desarrolladas, el nivel de personas “inteligentes”.

FIGURA 2: COEFICIENTE INTELECTUAL



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

¹⁵ JIMÉNEZ, Alfonso, citando a GARDNER, *¿Qué es la inteligencia?*, 2006, <http://www.xatakaciencia.com/otros/que-es-la-inteligencia>

Gardner el índice de inteligencia promedio: “*ha subido en 15 puntos en los últimos 50 años*”, sus datos se justifican en estudios de “*factores genéticos. Algunos investigadores argumentan que se debe a una mejor nutrición o a una mejor influencia del ambiente escolar, concluye que esta impresionante mejora se debe a la mayor asistencia al colegio y a la familiarización de los niños con las tareas que allí se solicitan*”¹⁶.

La inteligencia humana, encuentra en factores internos y externos elementos para su desarrollo, factores internos son los genéticos que determinan el coeficiente intelectual, estos prueban que los padres heredan genéticamente su nivel de inteligencia a los hijos, los factores externos son la educación, las oportunidades en un medio ambiente potenciador, los estímulos de los medios de comunicación....

La teoría de Gardner mejorada con el aporte otros investigadores, revoluciona a los postulados predecesores, exponiendo que el ser humano, no solo posee una inteligencia sino posee las “*Inteligencia Múltiples*”, es decir varios tipos de inteligencia, esta tesis exhorta a valorar las capacidades y talentos de las personas, en nueve tipos de inteligencia: Musical, Corporal-cinestésica, Lingüística, Lógico-matemática, Espacial, Interpersonal, Intrapersonal, Naturalista y Emocional:

- ***Inteligencia Verbal-Lingüística:*** consiste en la facilidad que tienen las personas en la expresión oral y escrita, utiliza ambos hemisferios cerebrales y es la que caracteriza a los escritores, oradores, el mejor ejemplo de este tipo de inteligencia está José María Velasco Ibarra, que por su elocuencia al comunicarse verbalmente, fue elegido presidente de los ecuatorianos por cinco ocasiones.
- ***Inteligencia Lógica-Matemática:*** se aprecia en la facilidad para resolver problemas numéricos y lógicos, acá se utiliza en forma predominante el hemisferio izquierdo del cerebro, se destaca personas dedicadas a las ciencias exactas, buenos ejemplos son Isaac Newton, Albert Einstein.

¹⁶ MIRANDA Noemí, cinta a GARDNER H., *Los factores que determinan la inteligencia*, 01-2006, <http://manuelgross.bliqoo.com/content/view/93330/Los-8-factores-que-determinan-la-inteligencia-actualizado.html>

- ***Inteligencia Musical:*** asignada al talento innato que poseen quienes tienen sensibilidad por la melodía, la armonía musical entre ellos están cantantes, músicos, y bailarines, este tipo de inteligencia requiere ser estimulada para alcanzar su potencial. En el medio, un gran ejemplo es el cantante Julio Jaramillo conocido como el “*Ruiseñor de América*” quien sin estudios musicales desarrolló su talento musical solo de oído.
- ***Inteligencia Espacial:*** es atribuida a quienes tienen facilidad en la representación de modelos tridimensionales, mentalmente, entre quienes la poseen están arquitectos, ingenieros, escultores, marineros, decoradores, en este grupo también están los pilotos de aviones que se ubican en vastos espacios, se podría incluir como ejemplo al artista, Gonzalo Endara Crow, quien aprovechó el espacio en sus obras, al pintar vida irreal y colorida de un realismo mágico.
- ***Inteligencia Corporal – Kinestésica:*** relacionada a la aptitud para mover el cuerpo con destreza y a voluntad, aquí se puede situar a bailarines, deportistas e inclusive doctores que manipulan instrumentos a la precisión con sus manos en cirugías delicadas.
- ***Inteligencia Intrapersonal:*** atribuida a la capacidad de conocerse y poseer una imagen precisa de sí mismo, favorece la comprensión de las propias necesidades, cualidades, sentimientos y defectos en forma asertiva, se dice que el Mahatma Gandhi, la poseía, pues, gracias a su dominio propio, aplicó la *resistencia no violenta*, liberando a su pueblo hindú del dominio británico. Otro ejemplo sería Don Bosco, quien demostró tal dominio de sí mismo que desde niño supo a donde a quien dedicaría su vida para cumplir su misión.
- ***Inteligencia Naturalista:*** atribuida a ecologistas quienes aman y se encuentran realizados en ambiente natural, Iván Vallejo, el montañista ecuatoriano que llegó a dominar el Everest, se puede decir que posee la inteligencia naturalista. También está San Francisco de Asís, según su biógrafo, se dice que pudo comunicarse con los animales.

- **Inteligencia Interpersonal:** es la facilidad que se tiene de comprender a los demás aplicando la empatía, está basada en capacidad de manejar relaciones humanas, al reconocer motivaciones, emociones y sentimientos del otro, la poseen políticos, profesores, líderes, psicólogos, un ejemplo está en Sigmud Freud, padre del psicoanálisis. Elevada a un plano primordial en el mundo de hoy por ser un requisito indispensable que deberían poseer jefes y gerentes para liderar sus equipos de trabajo al logro de objetivos.
- **Inteligencia Emocional:** Tema objeto de este estudio, es atribuido a la capacidad humana de comprender las emociones propias y de los demás. En su primera publicación, Goleman afirma de la *Inteligencia Emocionales* el desarrollo de “*la conciencia de uno mismo, el reconocimiento de la emoción mientras ocurre*” a la vez que invita a valorar su trascendencia en la vida de una persona pues “*la incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de ellos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos guían mejor su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a sus decisiones personales, desde casarse hasta que trabajo aceptar*”.

1.2.2 LAS EMOCIONES

La Emoción es el “*estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endócrinos) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refieren a estados internos como el deseo o la necesidad que dirige al organismo. Las categorías básicas de las emociones son: miedo, sorpresa, aversión, ira, tristeza y alegría*”¹⁷.

De acuerdo con la teoría de James-Lange, sobre la emociones, al percibir “*un estímulo, se produce una respuesta o cambio corporal que a su vez provoca la emoción, en cambio, según la teoría Cannon-Bard, tras la percepción de un estímulo sobrevienen simultáneamente la emoción y la respuesta corporal*”¹⁸.

¹⁷ PSICOACTIVA, Diccionario de psicología, http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio_d.htm#letra_e

¹⁸ OCEANO, “ENCICLOPEDIA DEL APSICOLOGÍA” Tomo 1, España, 2000, Pg. 163

Las emociones básicas son: placer, temor, rabia, dolor, alegría, emoción. A continuación se incluye una síntesis de las emociones en el *CUADRO 1* y como deberían manejarse para que lectores posean un referente en cuanto a la administración propicia de sus emociones:

CUADRO1: MANEJO DE LAS EMOCIONES

EMOCIÓN	EXPRESIÓN FISIOLÓGICA	MANEJO IMPROPIO	MANEJO PROPICIO
<p>PLACER: Indica que la situación es relajante y segura invitando al disfrute</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genera endorfinas - Incrementa la inmunidad - Disminuye el dolor. - Repara la energía 	Evitar el hedonismo	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia del placer - Confianza. - Estar en el aquí y ahora
<p>MIEDO Emoción de supervivencia avisa los peligros que amenazan la existencia e integridad física.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sudor de las manos - La adrenalina concentra los vasos sanguíneos. - Palidez - Intestino y vejiga descargan - La persona se vuelve ligera para que emprenda la huida - Se tiembla - Se paraliza 	<ul style="list-style-type: none"> - Inmovilizarse por el miedo experimentado. - Drucker llaman “parálisis por análisis” 	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir la responsabilidad del temar sin culpar a otros. - Reconocer cuando el miedo es real - Si es real buscar la manera de preservar la existencia - Enfrentar la situación si el miedo es imaginario
<p>RABIA Surge cuando los principios considerados importantes en la vida son violados por alguien, o por la misma persona, causadas por los eventos externos o internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adrenalina acelera el ritmo cardiaco - Vasos sanguíneos se dilatan y la persona se pone roja. 	- Evitar disfrazar la rabia con dolor o temor.	<ul style="list-style-type: none"> - Canalizar la rabia pudiendo ser a través del ejercicio físico. - Asumir el momento como algo pasajero. - Desligarse del problema si no hay solución
<p>DOLOR Causado varios factores como problemas físicos, enfermedades crónicas, muerte o pérdida de un ser querido, estar sin trabajo...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produce elevado nivel de stress - Llanto libera las toxinas del stress. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahogar el dolor en vicios como el alcohol - Evitar confundir con la rabia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llorar - Encontrar una alternativa: escribir o pintar - Buscar apoyo. - Manejo adecuado para evitar enfermarse.

ALEGRÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Entusiasmo - Libera endorfinas incrementando la inmunidad. - Retarda la vejez 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocuparse por ser feliz. - Atraer pensamientos catastróficos que por haber reído tanto algo adverso ocurrirá 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar buscando el lado positivo a los eventos. - Buscar la alegría. - Asumir la alegría como estado de vida
----------------	---	---	--

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

“En el cerebro están, concentradas todas las funciones cognoscitivas, todas las emociones, todos los aprendizajes, toda bondad y maldad...”¹⁹, por este motivo se dice que el cerebro rige la vida del ser humano, anatómicamente el cerebro²⁰ pesa entre 1.300 a 1.400 gramos, está protegido por la bóveda craneana, dividida en la parte frontal (frente), parietal (partes superior, lateral izquierdo y derecho), temporal (detrás de los oídos, a los costados) y occipital (cerebelo, amígdala).

La neurología señala, el área cerebral responsable de las emociones es el sistema límbico, en la Figura 1, se observa que el centro emocional:

“El sistema límbico es un sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestiona respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Está relacionado con la memoria, atención, instintos sexuales, emociones (por ejemplo placer, miedo, agresión), personalidad y la conducta. Está formado por partes del tálamo, hipotálamo, hipocampo, amígdala cerebral, cuerpo caloso, séptum y mesencéfalo.”²¹

En el sistema límbico *FIGURA 2*, se desarrollan interconexiones en circuitos nerviosos, responsable de:

“la *inteligencia emocional* incluye manifestaciones conductuales de los circuitos neurológicos (dorsolateral, ventromedial, orbifrontal del córtex prefrontal) que unen las áreas límbica de la emoción concentradas en la amígdala, el hipocampo y sus extensas conexiones a través del cerebro, con áreas del córtex prefrontal”. Este sistema de circuitos es esencial para el desarrollo de habilidades en cada uno de

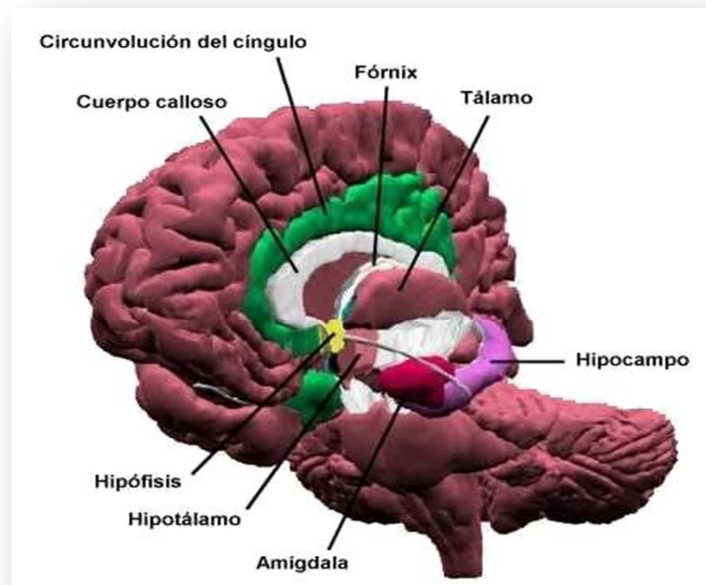
¹⁹ Op. Cit, OCEANO, *ENCICLOPEDIA DE LA PSICOLOGÍA*, pg. 51

²⁰ El cerebro representa el 2% del peso del cuerpo y ocupa el 20% de la sangre que bombea el corazón [...] mide 14 centímetros de ancho, 13 centímetros del alto y tiene una longitud de 17 centímetros. El volumen del cerebro es de aproximadamente 1.350 y 1.500 cm. si se extendiera la corteza cerebral, es decir, la superficie del cerebro, mediría 2 metros cuadrados. Estas medidas varían según la edad y el género, y nada de esto determina si una persona es más inteligente que otra. <http://www.cienciaonline.com/2007/02/07/el-peso-del-cerebro/>

²¹ SERGIOMD, Oct. 2010, <http://sergiomd.wordpress.com/2010/10/07/sistema-limbico/>

los cuatro campos principales de la inteligencia emocional. Las lesiones en esas áreas producen déficit en las principales aptitudes de IE: conciencia de uno mismo, autoregulación (incluyendo motivación) en habilidades de la conciencia social, como empatía, y en la gestión de relaciones”.²²

FIGURA 3: ANATOMÍA DE LAS EMOCIONES



FUENTE: MEDINA, César, “*Inteligencia Emocional*”

<http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>

Estudios de Goleman, demuestran que las personas que presente daños en estas áreas del cerebro se descontextualizan de su entorno en inclusive pueden llegar a perder la sensaciones y emociones, pues el centro que canaliza sus emociones se deteriora dando señales inadecuadas lo cual influye en las reacción ante los sucesos de la vida.

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

Para cuidar físicamente el cerebro, ingerir proteínas, se recomienda beber agua, consumir alimentos ricos en nutrientes, ingerir frutas, verduras, se cree que alimentos como las nueces, habas, semillas de girasol, potencian las conexiones neuronales,

²² Op. Cit, GOLEMAN, citando a (Davidson, Jackson y Kalin, 2000; Antonio Damasio 1994,1999) pg. 66y 67

favoreciendo la sinapsis, y según corresponde la realización de ejercicios, como fuente que colabora en el control y manejo adecuado de las emociones es la práctica obligatoria para quien se desee fomentar el desarrollo de su inteligencia, sea cualquiera de los tipos.

1.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

La *Inteligencia Emocional* es la “Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Término que engloba habilidades muy distintas-aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual”²³ así Goleman (1995), logró aprovechar y mejorar propuestas existentes, aportando la nueva concepción para el desarrollo personal, indica que quien maneja sus emociones puede:

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

1.3.1 EVOLUCIÓN, TEÓRICOS Y TEORÍAS

Para el desarrollo del presente punto se toma como fuente referencial el segundo capítulo de la primera obra de D. Goleman (1995)²⁴ y su visión de *Inteligencia Emocional*, específicamente para dar a conocer la naturaleza de las habilidades de la IE en el ser humano y quienes aportaron, fundamentaron y mejoraron la teoría.

- E. L. Thorndike, entre los años 20 y 30, estudioso del Coeficiente Intelectual publicó un artículo acerca de la inteligencia “social” comparándola con la

²³CODINA J., Alexis “INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL TRABAJO DIRECTIVO , INTELIGENCIA EMOCIONAL”, octubre del 2006, http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm#ftn4

²⁴GOLEMAN, Daniel, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, Por qué es importante...* pg. 68 y 69

capacidad para comprender a los demás y “actuar prudentemente en las relaciones humanas”.

- Robert Sternberg, 1987, llegó a la misma conclusión de Thorndike, *“la inteligencia social es distinta de las capacidades académicas y, al mismo tiempo, es una clave de lo que hace que la gente le vaya bien en el aspecto práctico de la vida. Entre las inteligencias prácticas están [...] el tipo de sensibilidad que permite a los administradores eficaces captar mensajes tácitos”.*
- Peter Salovey y John Mayer, 1990, de la universidad de Yale, describieron *“en gran detalle las formas en que podemos aplicar inteligencia a nuestras emociones”.*
- P. Salovey, 1990, apoyando en Gardner, planteó cinco esferas principales de la *Inteligencia Emocional*:
 1. Conocer las propias emociones: “conciencia de uno mismo – el reconocer un sentimiento mientras ocurre”
 2. Manejar las emociones: valerse de “los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo: serenarse, liberarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesiva...”
 3. La propia motivación “ordenar las emociones al servicio de un objetivo: automotivación (postergar la gratificación y contener la impulsividad), y el autodominio” “personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan”
 4. Reconocer emociones en los demás: empatía
 5. Manejar las relaciones: “competencia e incompetencia social” y “habilidades específicas” como “popularidad, liderazgo, y eficacia interpersonal” estas personas se “desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales
- Howard Gardner, 1990, expone su teoría de las *Inteligencias Múltiples* describe la inteligencia intrapersonal (conocimiento y manejo de las propias emociones y sentimientos) e inteligencia interpersonal (comprender las emociones de los demás y sentimientos) hablando de tipos de inteligencia, plantea que el ser humano posee varios tipos de inteligencia superando a los postulados de la inteligencia cognitiva, centrada solo habilidades lingüísticas y matemáticas.

- Es Daniel Goleman, en 1995, quien denominó a su libro “*Inteligencia Emocional*”, donde explica cómo las emociones influyen en la vida, su propuesta profundiza la importancia de conocer y manejar los propios sentimientos para poder comprender los sentimientos y emociones de los demás.

El camino recorrido antes de la difusión de las teorías del *Coefficiente Emocional*, comprende un siglo de estudios acerca del *Coefficiente Intelectual CI*, atribuyéndole el éxito de las personas por destacarse en ámbitos académicos, denominándoseles “*inteligentes*”, mas no siempre el “*cerebritito de la clase*” demuestra un elevado desempeño en la vida práctica, uno de los motivos que se determina tal situación, es que este tipo de personas no logra conectar esos conocimientos a situaciones prácticas y constituya medio de superación.

Para ejemplificar, está un chico promedio o inclusive con un bajo rendimiento académico, que aprueba los cursos con la nota mínima, pero que demuestra vivacidad, alegría, es amigo de todos, siempre tiene un mensaje positivo para quienes le rodean, halaga a sus educadores, sabe a quién unirse para que le puede ayude, acude a quien le explique algo que no comprende de sus clases, toma atajos en la realización de tareas, logra sacar de un momento tenso al profesor contando alguna anécdota jocosa, este posee *Inteligencia Emocional*, que le permite relacionarse y conseguir sus propósitos.

Estudios publicados demuestran la correlación entre, coeficiente intelectual, inteligencia emocional, relaciones humanas y éxito; lo mismo ocurre en la empresa, para representar de mejor forma lo planteado, está el caso del reciente profesional graduado con honores, que posee un vasto repertorio teórico, pero tiene dificultades para relacionarse con las personas, a este le presenta al personal que dirigirá, su capacidad crítica le permite identificar las características personales de cada uno, está el obrero introvertido, el jefe dominante, la asistente mal humorada, el proveedor extrovertido, pero tener dicho conocimiento de las personalidades no le sirve mucho al interactuar, porque, no sabe cómo responder ante la diversidad de temperamentos y personalidad de sus colaboradores.

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

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

1.3.2 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

Desde la antigua Grecia, se destacaba la importancia del Coeficiente Emocional describiendo las implicaciones del autocontrol, *Aristóteles*, invitaba a la reflexión, como se vislumbra en la *Ética de Nicodemo* “*Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... Eso no es fácil*”²⁵, un pensamiento muy popular dice que quien *se domina a sí mismo puede llegar a dominar el mundo*, la interrogante que surge entonces ¿cómo obtener el autodomínio?, y superar los sentimientos y emociones de infelicidad como:

- Ira: furia, resentimiento, cólera, indignación, aflicción, irritabilidad, hostilidad, entre otros.

²⁵ Ídem, pgs.. 13 y 331-332

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

Dichos sentimientos de infelicidad que pueden llevar a un ser humano en un impulso descontrolado a una crisis emocional, esos mismos sentimientos también podrían ser manejados con autocontrol, autoregulación, cambiándolos por emociones positivas como:

- Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, devoción, adoración.
- Placer: alegría, dicha, diversión, orgullo, gratificación, euforia, extravagancia, éxtasis.
- Sorpresa: conmoción, asombro.
- Felicidad: estado de bienestar que demuestra satisfacción.

1.4 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

En una publicación realizada por *Senior Manager* denominada: “*la felicidad en el trabajo es sinónimo de productividad*”²⁶ plantean nueve razones por las que el empleado se debe sentir a gusto en su lugar de trabajo para que sus acciones den los mejores efectos posibles:

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

El destacar las razones que provocan emociones positivas tornando más eficiente la labor desarrollada por un empleado, sea porque experimenta un sentimiento de satisfacción en su entorno laboral o porque se siente auto-motivado, es uno de los puntales de esta investigación, para de forma práctica facilitar información de temas

²⁶ SENIOR, LA FELICIDAD EN EL TRABAJO, 5 - 2010, <http://www.seniorm.com/la-felicidad-en-el-trabajo-es-sinonimo-de-productividad-9-razone.html>

sicológicos y de desarrollo humano a personas que laboran en el mundo de las empresas.

A la reflexión del componente de los valores humanos, se suma teorías como: *fijación de metas, empoderamiento, sentido del trabajo y automotivación*²⁷, a su vez Wood y Tolley (2007), mencionan, que el reto del cambiante mundo de hoy consiste en “*decidir si trabajamos con nuestras emociones para que nos ayuden a hacer lo que queremos en la vida o las combatiremos*”, así las *Emociones*, definidas como “*impulsos emocionales [localizados] en una parte del cerebro que es distinta de la de nuestros reflejos racionales*”²⁸ toma fuerza en el mundo laboral para apoyar toda la gestión en este particular caso del área de *Supply Chain*.

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

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

CUADRO 2: COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

ELEMENTOS O ÁREAS DE APTITUD	ASPECTOS POR APLICAR
<i>Autoregulación: ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pospón tus juicios; refrena tus impulsos.</i> • <i>Deja el problema; aléjate de él.</i> • <i>Exprésate, pero de manera asertiva, no agresiva.</i> • <i>Sé flexible; fluye; no fuerces las cosas.</i> • <i>Maneja tu comunicación no verbal.</i>

²⁷ Op. Cit. BERNAL, César y SIERRA, Hernán, pg. 163

<p>Autoconciencia: conocerte a ti mismo y saber lo que te dicen tus emociones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Respétate.</i> • <i>Se positivo.</i> • <i>Se fiel a ti mismo.</i> • <i>Da un descanso a la lógica y a la racionalidad.</i> • <i>Escucha a los demás.</i> • <i>Entiende tu impacto en los demás.</i>
<p>Motivación: canalizar tus emociones para alcanzar las metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Luchar por mejorar y alcanzar estándares altos.</i> • <i>Comprometerte a alcanzar tus metas.</i> • <i>Tomar la iniciativa y aprovechar las oportunidades.</i> • <i>Ser optimista incluso en presencia de la adversidad.</i>
<p>Empatía: reconocer y leer emociones de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ser sensible hacia otras personas y comprenderlas.</i> • <i>Convertir las necesidades e interés de otros en tu punto de referencia.</i> • <i>Fomentar el desarrollo de otras personas.</i> • <i>Estar en sintonía con lo social y lo político.</i>
<p>Habilidades sociales: relacionarse con los demás e influir en ellos.</p>	<p><i>Desarrollar y mantener relaciones interpersonales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicarte con los demás.</i> • <i>Trabajar con otras personas.</i>

FUENTE: Adaptación del WOOD, Robert y TOLLEY, Harry, *MIDE TU INTELIGENCIA EMOCIONAL*

Goleman, en unión de importantes investigadores mejora su postulado en el libro *la Inteligencia Emocional en el Trabajo*, seguidamente, se incluye un inventario de la evolución de la IE, *CUADRO 3*, el mismo que debería estudiarse por los directivos para orientar su desempeño al dirigir un equipo de trabajo:

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

<i>El marco referencial de competencia emocional (Goleman 1998b)</i>	<i>El inventario de competencia emocional (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000)</i>
Competencia personal. <i>Cómo nos relacionamos con nosotros mismos.</i>	
<p>A. Conciencia de uno mismo. <i>Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e instituciones.</i></p> <p>A1. Conciencia emocional. <i>Reconocer las propias emociones y sus efectos.</i></p> <p>A2. Valoración adecuada de uno mismo. <i>Conocer las propias virtudes y límites.</i></p> <p>A3. Autoconfianza. <i>Un intenso sentido de la propia valía y capacidades.</i></p>	<p>A. Conciencia de uno mismo</p> <p>A1. Autoconciencia emocional. <i>Reconocer las propias emociones y sus efectos.</i></p> <p>A2. Valoración adecuada de uno mismo. <i>Conocer las propias virtudes y límites.</i></p> <p>A3. Autoconfianza. <i>Un intenso sentido de la propia valía y capacidades.</i></p>
<p>B. Autogestión. <i>Regular los propios estados, impulsos y recursos internos</i></p> <p>B1. Autocontrol. <i>Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.</i></p> <p>B2. Fiabilidad. <i>Mantener elevados niveles de honradez e integridad.</i></p> <p>B3. Minuciosidad. <i>Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.</i></p> <p>B4. Adaptabilidad. <i>Flexibilidad para afrontar los cambios.</i></p> <p>B5. Innovación. <i>Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones.</i></p>	<p>B. Autogestión</p> <p>B1. Autocontrol. <i>Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.</i></p> <p>B2. Fiabilidad. <i>Demostrar honradez e integridad.</i></p> <p>B3. Minuciosidad. <i>Demostrar responsabilidad de nuestra actuación personal.</i></p> <p>B4. Adaptabilidad. <i>Flexibilidad para afrontar los cambios.</i></p>
<p>C. Motivación. <i>Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.</i></p> <p>C1. Motivación de logro. <i>Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</i></p> <p>C2. Compromiso. <i>Secundar los objetivos de un grupo u organización.</i></p> <p>C3. Iniciativa. <i>Prontitud para actuar en las oportunidades.</i></p> <p>C4. Optimismo. <i>Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.</i></p>	<p>B5. Orientación hacia el logro. <i>La motivación principal a la hora de satisfacer un determinado criterio de excelencia.</i></p> <p>B6. Iniciativa. <i>Prontitud para actuar.</i></p>
<p>Competencia Social. <i>Cómo nos relacionamos con los demás.</i></p> <p>D. Empatía. <i>Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.</i></p> <p>D1. Comprensión de los demás. <i>Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vistas de otras personas, e interesarse activamente por las cosas que le preocupan.</i></p> <p>D2. Desarrollar a los demás. <i>Sentir las necesidades de desarrollo de los demás y estimular sus habilidades.</i></p> <p>D3. Orientación hacia el servicio. <i>Anticipar, reconocer y satisfacer las</i></p>	<p>C. Conciencia social.</p> <p>C1. Empatía. <i>Comprender a los demás e interesarnos activamente por las cosas que le preocupan.</i></p> <p>C2. Empatía. <i>Comprender a los demás e interesarnos activamente por las cosas que le preocupan.</i></p> <p>D1. Desarrollar a los demás. <i>Sentir las necesidades de desarrollo de los demás y estimular sus habilidades.</i></p> <p>D2. Orientación hacia el servicio. <i>Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</i></p> <p>C2. Conciencia Organizativa. <i>Identificarse en el nivel organizativo.</i></p>

<p>necesidades de los clientes. D4. Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. D5. Conciencia política. Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</p>	
<p>E. Habilidades sociales. Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. E1. Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces. E2. Comunicación. Escuchar abiertamente y emitir mensajes convincentes. E3. Resolución de conflictos. Capacidad de negociar y resolver desacuerdos. E4. Liderazgo. Inspirar y dirigir a grupos y personas. E5. Catalización del cambio. Iniciar o dirigir los cambios. E6. Establecer vínculos. Alimentar relaciones instrumentales. E7. Colaboración y cooperación. Trabajar con los demás en la consecución de una meta común E8. Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.</p>	<p>D. Habilidades sociales D4. Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces. D5. Comunicación. Emitir mensajes claros y convincentes. D7. Resolución de conflictos. Resolver desacuerdos. D3. Liderazgo. Inspirar y dirigir a grupos y personas. D6. Catalización del cambio. Iniciar o dirigir los cambios. D8. Establecer vínculos. Alimentar relaciones instrumentales. D9. Trabajo en equipo y colaboración. Crear una visión compartida y sinergia en el equipo de trabajo, trabajar con los demás en la consecución de metas comunes.</p>

FUENTE: GOLEMAN Daniel “INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO” Tabla 5.1., pg. 138, a 141

1.5 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INNOVADORA

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

El módulo de *Habilidades Gerenciales*, desarrollado por *Celeste Viteri*, en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, permitió a los investigadores meditar, entre otros aspectos, acerca del perfil del líder administrativo actual, requiriendo de: innovación, creatividad, visión, y principalmente valoración hacia su equipo de trabajo pues gracias a él la empresa, logra las metas propuestas, destacando el valor del trabajo en equipo, de la empatía, la labor orientada al servicio, etc.

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

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

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

Una persona capaz de controlar sus emociones ante las situaciones presentadas en el campo laboral, se dice que aplica la Autorregulación, el acopio de esta característica es muy importante en el área de gerencia *Supply Chain*, pues se presentan situaciones a resolver que necesitan soluciones aplicadas por personas muy cautas que controlen y manejen muy bien sus emociones y situaciones de estrés, de esta manera la solución propuesta va a ser la mejor en función de los objetivos de la organización.

Autoconciencia“*conocerte a ti mismo y saber lo que te dicen tus emociones*”

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

En la gerencia *Supply Chain*, se presentan a menudo situaciones muy complejas de resolver, teniendo la solución en muchos de los casos en el mismo colaborador que comunica el problema, con la sabiduría desarrollada por la experiencia del quehacer cotidiano, en esta instancia es el jefe o gerente, quien puede ayudar a poner en perspectiva la situación, al empleado, una estrategia puede ser preguntar “¿en otras ocasiones que ocurre este problema como ha procedido?” por lo tanto, escuchando las sugerencias del colaborador, combinadas con la experiencia y perspectiva estratégica del negocio, van a llevar a la mejor alternativa de solución.

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

Motivación “canalizar tus emociones para alcanzar las metas” En la gerencia *Supply Chain*, motivar es uno de principales aspectos a desarrollar en sus mandos medios y superiores, dado que es una manera de lograr el compromiso y la pasión por lo que hacen los colaboradores. Como se sabe por los estudios en psicología, la motivación puede ser intrínseca cuando es propia viene de dentro del sujeto o extrínseca cuando es impulsada por factores externos.

En este sentido, la motivación no solo se logra con incentivos económicos, hay otras formas que también logran el mismo efecto, entre ellas: clima laboral, capacitaciones, felicitaciones formales e informales luego de desarrollar una tarea.

Hay que estar consciente, con un grupo de colaboradores comprometidos y motivados, puede superar cualquier inconveniente y se puede ganar cualquier batalla por más complicada que el panorama la presente, así se evidencia en multinacionales de gran prestigio de nuestro medio, entre ellas *Unilever*²⁹, que cuando atravesó una situación complicada en su línea de *Detergentes* por la pérdida de mercado originado por la competencia, convocó a los colaboradores para que aporten ideas para superar el inconveniente, surgiendo ideas innovadoras y a la vez reales de aplicar, de esta manera se aprovechó el talento de su recurso humano en la toma de decisiones, al ejecutar la acción sus miembros se sintieron involucrados y motivados pues sabían que de ellos surgió la solución.

Empatía “reconocer y leer emociones de los demás” La gerencia *Supply Chain*, debe tener acercamiento y tratar personalmente con los colaboradores, con la finalidad de palpar de cerca la realidad que los rodea, es decir: problemas personales, problemas familiares, número de hijos, a que se dedica en tiempo libre, clima laboral de la organización, etc., en otras palabras llegar a conocerlos, de esta manera puede detectar estados de ánimo que no son comunes, y se va a poder intuir y anticipar alguna sugerencia que beneficie al colaborador.

²⁹ Videncia particular de uno de los autores de este trabajo.

Habilidades Sociales“*relacionarse con los demás e influir en ellos*”compartir espacios de diferentes actividades es otro de los aspectos que no debe descuidar la gerencia *Supply Chain*, invitar a una tarde deportiva, compartir una cena, compartir una capacitación,... son parte de las acciones que permiten relacionarse para lograr en el colaborador su compromiso y apoyo, que a su vez fomenta el desarrollo del equipo, en las situaciones de relax es cuando se conoce plenamente a un colaborador, pues este actúa en forma espontánea.

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

CAPÍTULO II

GERENCIA DE SUPPLY CHAIN

De acuerdo a Richard B. Chase la esencia de la administración de operaciones es *crear gran valor para el cliente, al mismo tiempo que se disminuye el costo de entrega del bien o el servicio.*³⁰

2.1. GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SUPPLY CHAIN

La gestión empresarial es *“la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión”*³¹ impulsa a quienes gerencian, labúsqueda y canalización de los mejores recursos, hacia la eficiencia.

La Gestión de la Gerencia de *Supply Chain* comienza desde la **Planificación de la Producción**, la **Producción** en sí, **Gestión de Compras de Materias Primas /Productos Terminados**, el **Almacenamiento de Producto terminado**, **Despacho** y todo el manejo de la **flota de Transporte**, como gestión directa; hay que mencionar también que hay otras áreas o departamentos de apoyo a toda la Gestión del área, como son: **Calidad, Mantenimiento, Seguridad Industrial, Recursos Humanos.**

³⁰ CHASE, Richard, JACOBS, F. Robert, AQUILANO, Nicolás, *ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES PARA UNA VENTA COMPETITIVA* 10ª edición, México, Mc Graw Hill, 2005.

³¹LEÓN Carlos y otros, *GESTIÓN EMPRESARIAL...*,2007,
<http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

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

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

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

2.1.1 PLANIFICACIÓN

El área de Planificación se encarga de traducir el presupuesto de ventas-demanda del mercado- en un programa de producción, que contiene el detalle de los productos a fabricar en donde se indican las cantidades y la secuencia de elaboración de los productos.

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

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

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

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

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

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

b. Política de Inventario

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

Las políticas de inventario por lo general se establecen para niveles de inventario con los que se comienza un determinado periodo, es decir aplican para el Inventario Inicial.

Para definir la política de inventarios es conveniente realizar una clasificación ABC, esta significa dar orden de importancia a los productos, los A serán productos relevantes, y así sucesivamente hasta que llegar a los productos C, que generalmente la empresa los mantiene por tener una variedad de productos para el mercado, según el criterio ABC se establece una calificación a cada uno de los SKU que componen el portafolio de productos, la clasificación otorgada puede ser la siguiente:

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

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

- SKU clasificados como A, se puede establecer como política de inventario(PI), 1.5 meses; esto quiere decir que si el presupuesto de ventas de este SKU es de 1000 unidades, la PI será de 1500 unidades al inicio del periodo de análisis.
- SKU clasificados como B, se puede establecer como política de Inventario(PI), 1.2 meses; esto quiere decir que si el presupuesto de ventas de este SKU es de 1000 unidades, la PI será de 1200 unidades al inicio del periodo de análisis.
- SKU clasificados como C, se puede establecer como política de inventario(PI), 1 mes; esto quiere decir que si el presupuesto de ventas de este SKU es de 1000 unidades, la PI será de 1000 unidades al inicio del periodo de análisis.

c. Inventario Inicial

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

Inventario Inicial	= 200
Consumo	= 180
Política Inventario del mes siguiente (1.5 meses)	= 270

$$\text{Cantidad a fabricar} = \text{PI del mes siguiente} + \text{Consumo} - \text{Inventario Inicial}$$

$$\text{Cantidad a fabricar} = 270 + 180 - 200$$

RESULTADO: Cantidad a fabricar = 250

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

2.1.2 PRODUCCIÓN

El área de producción es el corazón de toda planta, son los encargados de ejecutar y llevar a cabo el cumplimiento del programa de producción proporcionado por el área de Planificación.

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

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

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

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

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

a) Garantizar la mejor performance de los equipos y maquinarias

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

b) Garantizar cumplimientos de los Programas de Producción

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

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

El cumplimiento de los Programas de Producción se puede ver afectado por los siguientes motivos:

- Daño en los equipos o maquinarias.
- Falta de la materia prima (MP) en las cantidades requeridas, alineadas con el programa de producción.
- Ausencias injustificadas del personal.

- Cantidad de personal no acorde a la carga excesiva de trabajo.
- Falta de conocimiento o experiencia por parte de los operadores de Planta.

c) Velar por el cumplimiento de programas de Mantenimiento preventivo definido

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

La elaboración de un cronograma preventivo facilita al área de mantenimiento la adquisición oportuna de partes y equipos, anticipando de esta manera desabastecimientos que puedan presentar los proveedores.

d) Controlar mermas propias del proceso de Producción

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

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

Las mermas también deben ser consideradas en el *proceso de compras* de MP, no es recomendable ajustarse a la cantidad obtenida como resultado de cálculos en un herramienta informática como Excel, a este resultado hay que agregar las mermas del

proceso, de esta manera las cantidades de MP a comprar serán más exactas y ajustadas a la realidad del proceso.

e) Administración del Recurso Humano

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

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

f) Control de los costos de Producción

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

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

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

- **Costo de Mano de Obra**

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

- **Costo de Materia Prima**

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

- **Gastos Generales de Fabricación**

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

2.1.3 COMPRAS

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

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

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

a. Negociación de Precios

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

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

b. Negociación de Políticas de Pago

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

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

c. Negociación condiciones de embarque

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

2.1.4 LOGÍSTICA

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

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

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

a. Centros de Distribución(CD)

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

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

Otro aspecto a considerar es la implementación de códigos de barra, para luego imprimir etiquetas que permitan identificar al producto que recién llega, para poder almacenarlo de manera adecuada, influyendo en la aplicación del FIFO (*first in, first out* – primero en entrar primero en salir) el producto de mayor antigüedad en ser fabricado es el primero que debe ser despachado y en función a ello realizar trazabilidad, esta, permite realizar el rastreo del producto, pudiendo constatar el tiempo de almacenaje en bodega la salida del producto, a que cliente se le entregó.

La etiqueta con código de barra emite una codificación que contienen la siguiente información: código del producto, descripción del producto, fecha de ingreso del producto a la bodega, fecha de caducidad del producto, unidades de embalaje, etc.

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

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

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

Para realizar los despachos de producto se aplica el método FIFO(First In First Out) o en español: “*El primer producto en entrar a bodega debe ser el primer producto en ser despachado*”, de esta manera se garantiza que el producto que tiene más tiempo almacenado en bodega, va a ser el primero en ser expedido.

b. WMS (Warehouse Management System - Sistema de Gestión de Almacén o SGA)

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

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

c. Seguridad

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

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

2.2 INTERRELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

La *Cadena de Abastecimiento* tiene relación con todas las áreas o departamentos de una organización, de la relación humana desplegada con profesionalismo y apoyo mutuo depende en el éxito de la operación, debido al alcance que tiene para la empresa sus resultados; las áreas o departamentos con las que se tiene mayor acercamiento son las siguientes: Departamento Financiero / Contraloría, Departamento de Ventas, Departamento de Marketing, Departamento de Recursos Humanos.

a. Departamento Financiero / Contraloría

Guarda relación con este departamento porque se coordina la toma de Inventarios, Auditorias aleatorias a los procedimientos, variaciones de costos de producción, variaciones de costos de distribución, cumplimientos de los presupuestos, etc., de esta manera este departamento apoya y complementa la gestión de la cadena de abastecimiento.

b. Departamento de Ventas

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

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

c. Departamento de Marketing

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

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

d. Departamento de Recursos Humanos

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

2.3 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE OPERACIONES

*”Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”.*³²

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

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

³²PÉREZ JARAMILLO, Carlos, *INDICADORES DE GESTIÓN*,
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

CUADRO 4: CÁLCULO DE INDICADORES EN SUPPLY CHAIN

INDICADORES DE GESTIÓN BASE, DEFINIDOS PARA EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN			
ÁREA DE ACCIÓN	NOMBRE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	COMENTARIO
Producción	Costos de Producción (CP / TONS) [\$\$\$ / Tons]	Costos de Producción (\$\$\$)	Establece los costos de producción por tonelada
		Toneladas Fabricadas (Tons)	
Distribución	Costos de Distribución (CD / TONS) [\$\$\$ / Tons]	Costos de distribución (\$\$\$)	Establece el costos de distribución por tonelada movida
		Toneladas Movidas (Tons)	
Planificación	Cumplimiento Política de Inventarios (Invent. / PI) [%]	Inventarios (Tons)	Mide el cumplimiento del nivel de Inventarios con respecto a la política
		Política de Inventarios(Tons)	
Administrativo planta	Gastos Indirectos (G.Indir. / Ventas) [%]	Gastos Indirectos (\$\$\$)	Mide el gasto Indirecto con respecto al nivel de ventas alcanzado
		Ventas (\$\$\$)	
Nivel de servicio al cliente	OTIF (On Time In Full) (%%)	Pedidos entregados a tiempo	Mide el nivel del servicio al cliente. Pedidos entregados a tiempo y completos
		Pedidos entregados completos	
Administración de bodegas	Confiabilidad de Inventarios (Inv.Físico / Inv. Sistema) [%]	Inventarios físico (Tons)	Mide que tan confiable está el Inventario físico con respecto al Inventario reflejado en el sistema
		Inventarios tomado sistema (Tons)	

FUENTE: Autores

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

Para concluir este capítulo, es necesario reconocer la gestión realizada en el área Supply Chain, por cuanto su labor muchas veces no es reconocida en su magnitud, por ejemplo, se celebra el nivel record de ventas, lanzamiento de un nuevo producto, ganar participación de mercado, pero esto no sería posible sin la intervención y dedicación del equipo humano responsable de fabricar los productos y mantener niveles de inventario alineados con las políticas de inventario.

CAPÍTULO III

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, INFLUENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LA METAS

"Cuando uno no obtiene los resultados esperados es cuando hay que ser más constante". Luis Mantilla, Estudiante Carrera Sistemas, UPS-Gye.

El *Comportamiento Organizacional*, implica la idea que la conducta de los empleados depende de los administradores y de cómo estos influyen en las conductas de los empleados mediante la dirección del equipo. "Es como una ley del efecto según la cual la persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables ("reforzamiento positivo") y a no repetir las de consecuencias desfavorables"³³ por implicaciones de sanciones (*reforzamiento negativo*) según Skinner.

Según se indagó el *Comportamiento Organizacional* se vale de contribuciones de otras ciencias:

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

La Sociología: es el estudio de la gente en su relación con otros seres humanos.

Psicología Social: área dentro de la psicología que mezcla los conceptos de la psicología y la sociología y que se enfoca en la influencia de unas personas sobre otras.

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

Ciencia política: es el estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político."³⁴

La empresa apoyada en su departamento de recursos humanos es la responsable de establecer el clima organizacional y asegurarse que todos conozcan políticas,

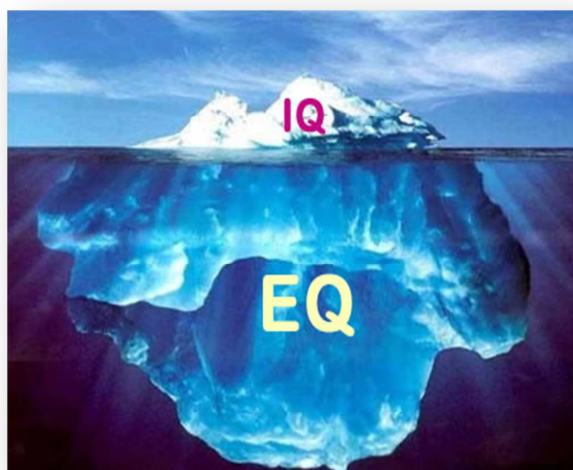
³³ROJAS José "CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", Glosario de administración de empresas, 2006, <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

³⁴SOTO Lauro, "CONCEPTO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", México, <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

procedimientos y responsabilidades. También debe liderar el bienestar de todos sus miembros, a través de programaciones que fomenten el trabajo en equipo.

3.1 FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

FIGURA 4: ICEBERG DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



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

De acuerdo a la “*Teoría del Iceberg*”, de Sigmund Freud, representada en la FIGURA 3, que sostiene que solo un décimo del Iceberg es visible (la punta) y la novena parte no es visible (se encuentra bajo el agua); este principio es aplicable a las Organizaciones, la parte visible es aquella conformada por los departamentos, responsabilidades, políticas y procedimientos, en cambio, la parte no visible está conformada por las personas que integran la organización.

Entonces, los factores que afectan el *Comportamiento Organizacional* están relacionados con las personas que integran las Organizaciones, y es aquí donde se debe poner especial atención a los siguientes comportamientos,:

a. Actitud

Conseguir que los colaboradores comiencen la jornada laboral con actitud positiva y entusiasmo, es todo un reto para el líder de la organización, esto se puede lograr

resaltando lo bien que se hace el trabajo y haciendo entender la importancia que tiene la actividad realizada en toda la cadena de valor de la organización.

d. Desmotivación

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

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

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

e. Conflictos

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

Los conflictos laborales constituyen situaciones críticas, pudiendo ser restrictivas al progreso o espacios para el crecimiento de quien los experimenta, catapultando al éxito cuando se logra superarlos, dependiendo de cómo se asimile y procese el conflicto, aquí la *Inteligencia Emocional*, juega un papel ineludible para el manejo.

Para superar esta etapa tan complicada, se deben plantear talleres, proyectos en los cuales los colaboradores con diferencias trabajen juntos y sientan lo importante que es su aporte individual y colectivo para el logro de los objetivos.

En casos extremos donde no es posible conseguir el trabajo en equipo, y aquel empleado ejerza una influencia negativa en el grupo es preferible separar al empleado y ponerlo a prueba ejecutando tareas en departamentos diferentes, indicándole expresamente el motivo de la separación del grupo, diciéndole, que de persistir en su actitud inadecuada se lo tendrá que separar definitivamente, es preferible hablar con claridad, para que el empleado sepa a qué atenerse, si aplica competencias de la *Inteligencia Emocional*, corregirá su comportamiento beneficiándose a sí mismo y a la compañía.

3.2 LIDERAZGO EN EL LOGRO DE LAS METAS

Un buen Liderazgo es la clave para conseguir los objetivos y metas propuestos para la organización, el líder debe fomentar el trabajo en equipo, logrando guiar a los colaboradores en un mismo objetivo.

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

Acerca del *Comportamiento Organizacional* y la relación directa del liderazgo orientado al logro de objetivos y metas, *McShane y Von Glinow*³⁵ sintetizan en el siguiente cuadro lo que algunos expertos han tratado de explicar cómo las competencias del liderazgo en el CUADRO 5: “*Las Siete competencias de los líderes eficaces*”³⁶

CUADRO 5: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

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

FUENTE: MCKSHANE M., y VON GLINOW M., “*LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS*”

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

³⁵ MCKSHANE Steven L. y VON GLINOW Mary Ann, “*LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS*” Curso de MBA, edición Peter Navarro, pg. 58

³⁶ Considerar que las competencias sólo indican el potencial de una persona [...] lo que verdaderamente cuenta es lo que hace. Ídem pg. 59

3.2.1 LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE SUPPLY CHAIN

Al hablar de liderazgo surge la pregunta clásica respecto a quien ejerce el liderazgo, *¿el líder nace o se hace?* “Algunos directivos, apuestan por que el líder nace; otros, que se hace; y los más, piensan que el líder es un poco de todo: nace, pero también se hace”. En consecuencia “`nadie es capaz de dar lo que no tiene`, por eso, el liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual” ³⁷.

En el CUADRO 6, se ejemplifica claramente, el ideal de líder, al cual debería sujetarse, quien dirija un equipo de trabajo, asumiendo como una misión en su desempeño:

CUADRO 6: IDEAL DEL LÍDER

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

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

Que tan objetivo sería contar con líderes que posean los aspectos incluidos en el cuadro, si bien es cierto, es complejo encontrar colaboradores que posean dichos atributos, también es pertinente que sean observadas como un reto por alcanzar, en quienes ejerzan la dirección de un equipo de trabajo.

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

³⁷ RODRÍGUEZ, Mauricio, “LIDERAZGO PARA LA VIDA Y EL TRABAJO”, Fundación manantial de Vida, 2006, pg. 1 y 6

La función del liderazgo abarca también aquella habilidad para compartir con el recurso humano, entender sus problemas y plantearles una solución alternativa, de tal manera que el personal se sienta apoyado, de esta manera se logra un mejor compromiso y lealtad del recurso humano.

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

3.3. PNL COMO TEORÍA QUE CONTRIBUYE AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La PNL *programación neurolingüística* de Saint Paul y Tenenbaum, promueve *evaluar las relaciones con uno mismo, con los demás y con el mundo que le rodea*, tal cual lo postulan sus autores³⁸, quienes aprovechando la evolución de la temática y los aportes que tantos investigadores han provisto en estos últimos años al estudio de las estructuras mentales y su relación con el desarrollo del ser humano, destaca la influencia de las vivencias del pasado en la vida actual y hasta qué punto se pueden superar para que no interfieran con el comportamiento y guíen a la trascendencia .

El PNL, se definió técnica y método, por un lado por ser “*el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva humana*”³⁹ y por el otro al ser “*método para comunicarnos con eficacia y aplicar los cambios necesarios para conseguir nuestros objetivos*”⁴⁰

Se la delimita como un enfoque totalitario, que integra la relación con los demás analizando las *disfunciones* en los períodos complejos mostrando nuevas formas de comunicación que autosatisfagan y señalen el camino para una comunicación más efectiva usando el subconsciente, para llevar a la trascendencia humana, aplicando

³⁸ SAINT PAUL, Josiane y TENENBAUM, Sylvie, *PNL EXCELENCIA MENTAL, LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA*, Cómo mejorar su relación, consigo mismo, Robin Book.

³⁹ y ³¹Ídem, pg. 9

valores humanos, motivaciones, más profundas, enseñado como “*modelar la excelencia*” para adquirir “*la naturalidad y la rectitud del comportamiento de las personas que más admiramos*”

La teoría por sí sola es un referente, el *Comportamiento Organizacional* donde el recurso es la vida humana y su gama de realidades, necesidades, afectos, conflictos...

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CAMPO E INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

4.1. DISEÑO DE PLAN PARA DIAGNOSTICAR IE

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

Este plan incluido en el CUADRO 7, se diseñó en base a la observación de campo, aplicada por los investigadores al ámbito de estudio y las opiniones vertidas en el acercamiento al personal involucrado.

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

CUADRO 7: PLAN DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

PLAN DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA				
#	PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Sistematizar la problemática existente (En columna recursos se incluyen varias alternativas).	- Focus group. - Encuesta.	Departamento de Talento Humano (DTH).	I semana
2	Determinar los objetivos que se desea alcanzar a partir de la	- Lluvia de ideas.	Investigadores, Gerente y Jefe de	II semana

	problemática inicial.		logística, representante del personal operativo de y DTH.	
3	Seleccionar las habilidades de la IE que incluirán en el test. (Dependiendo del resultado del punto 1 y 2).	- Priorización a partir del árbol de problemas. - Libro "Mide tu inteligencia Emocional".	Gerente y Jefe de logística, representante del personal operativo de y DTH.	III semana
4	Adaptar el instrumento de evaluación IE a formato digital.	Excel.	Investigadores.	VI semana
5	Convocar al personal que se le aplicará el test.	Carta personalizada.	DTH e investigadores.	VII semana
6	Aplicar y tabular las pruebas del test diagnóstico.	Test: físico y/o electrónico.	Investigadores.	VII semana
7	Elaborar informe de los resultados.	Resumen ejecutivo.	Investigadores.	VIII semana

FUENTE: Autores

Después del séptimo punto se podría diseñar propuestas de mejoramiento así la empresa, implementaría el seguimiento a dichas propuestas de mejoramiento.

4.2. ESTADO INICIAL DE LA PROBLEMÁTICA

Al determinar el nivel de competencias emocionales aplicadas en el grupo de intervención se siguieron varios pasos y se aplicaron varias técnicas como grupo focal, entrevistas, entrevistas a profundidad, cuyo objetivo principal fue contar con transparencia en la situación crítica inicial para después evaluar si realmente la utilización del IE significó una estrategia para el cambio.

4.2.1 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA GRUPO FOCAL

Abordar este apartado conminóla aplicación de la técnica del *grupo focal* pararecoger aspectos significativos estableciendo así la situación crítica inicial. El grupo focal aplicado a jefes, gerentes y operarios identificados por su representatividad en la operación, se sujetó al siguiente proceso (ANEXO 1):

- **OBJETIVO:** Determinar el origen de la situación crítica que interfiere en el desarrollo del personal del área de *Supply Chain*, entrevistando a jefes y gerentes.

- **PROCESO:**
 - Determinar por características significativas de IE del grupo de informantes.
 - Redactar las preguntas directrices en función del objetivo de la investigación.
 - Seleccionar la logística apropiada.
 - Enviar la invitación, señalando objetivo, fecha y lugar.
 - Aplicar la técnica.
 - Sistematizar las respuestas por orden de prioridad.
 - Redactar el informe exponiendo los resultados.

Después del grupo focal, se aplicó la encuesta (ANEXO2) a los colaboradores del área en estudio, los resultados de la aplicación, determinaron las competencias inteligentes emocionales que el equipo de trabajo debía desarrollar, este estudio arrojó situación de partida, descrita a continuación:

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

Se encontró un clima organizacional desmejorado: existiendo desmotivación, apatía, demostrada por un malestar generalizado, presentado en el 80% de los colaboradores, manifestando que el clima laboral de la organización era deplorable, sus integrantes *no querían que comience la semana* porque anticipaban lo duro y pesado que iba a

presentarse el trabajo a lo largo de ella, entre estos malestares estaba el irrespeto por los días libres que por ley correspondían a cada colaborador.

La percepción de los implicados fue: *“La empresa no se preocupa por el bienestar del empleado”*, *“ya no veo a mis hijos”*, *“Tengo problemas con mi esposa”*, fueron algunas de las frases recurrentes entre los colaboradores, por este motivo, algunos de ellos estaban en busca de nuevas oportunidades laborales que le permita alcanzar el nivel de vida deseado.

b. Personal con periodos de vacaciones pendientes influyen en el deterioro de la salud.

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

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

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

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

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

- Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.

Desmotivación en el personal operativo debido al exceso de trabajo causado por la falta de personal y por no tener completos los turnos de trabajo, en algunos de los casos, la jornada se extendía de lunes a sábado, desde las 7:00am hasta las 23:00pm, a pesar que representaba ingreso adicional por las horas extras causadas, el personal valoraba más el tiempo que puede pasar con su familia.

- Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de Recursos Humanos influye en desnivel en los sueldos.

Descontento y desmotivación del personal con algunos años de servicio en la Organización, debido a que personal nuevo con el mismo cargo entraba con remuneración superior, esto era tema de reclamo constantemente.

c. Empatía: *“conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas”* ponerse en el lugar del otro.

Pérdida de tiempo en reuniones excesivamente largas, impedían el desempeño según la carga laboral.

La convocatoria a reuniones de trabajo no planificadas que se extienden desde cuatro horas en adelante, ocasiona malestar en los mandos medios de la empresa, pues su tiempo se ve comprometido en reuniones en las cuales van solo de oyentes sin mayor aporte a la misma, esto ocasiona que trabajos de mayor importancia queden sin ejecutarse y alguno de ellos sin desarrollarse por la falta de tiempo para coordinar y dirigir las tareas.

Trabajo aislado: el empleado hacia su labor con el mínimo esfuerzo sin reflexionar acerca del impacto de su acción en la cadena de abastecimiento.

En el primer diagnóstico se encontraron empleados ejecutando tareas sin llevar los registros correspondientes en los sistemas informáticos, por ejemplo, se tenía que despachar producto a un determinado cliente, el jefe de bodega realizaba el despacho de manera física, pero no hacía la descarga en línea del inventario en el sistema informático, lo cual ocasionaba descuadres elevados a la hora de realizar las auditorías.

d. Desarrollar a los demás: *“Sentir las necesidades de desarrollo de los demás y estimular su habilidades”*

Mano de obra desorientada por falta capacitación, como parte del diagnóstico inicial también se detectó colaboradores realizando actividades de manera incorrecta debido a la falta de capacitación, encontrándose casos que ni la inducción se había desarrollado.

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

A causa del exceso en la carga laboral, el abuso excesivo de reuniones extensas por parte del gerente de Planta, manejo inadecuado de problemas que se pueden manejar de manera interna, se detectó colaboradores desmotivados, buscando nuevas oportunidades de trabajo en otras empresas.

Elevada rotación, al momento del estudio, el 10,66% de los colaboradores ya se habían ido a otras empresas o estaban en procesos de selección con altas posibilidades de ser aceptados en la nueva empresa, provocando la fuga de cerebros.

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

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

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

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

Gerente ocupado en detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos, el gerente del área dedicado a revisar y resolver detalles de la operación, su gestión debe estar orientada a lo estratégico que a lo operativo.

Otro aspecto señalado fue que el gerente intervenía constantemente en la parte operativa, obstaculizando el desarrollo de los Jefes de Área, no los deja tomar sus propias decisiones por lo tanto no permitía el desarrollo profesional de los mismos.

f.Habilidades de equipo: *“crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas”*

Descontrol en el proceso técnico del despacho, hacer esperar a los transportistas, cliente dos días.

Debido al incremento de la demanda de producto terminado, el espacio de almacenaje en la bodega de planta queda limitado, por este motivo no se podían hacer los despachos a clientes de manera eficiente.

Los vehículos llegaron a estar paralizados hasta dos días sin ser despachados, esperando la producción y entrega del producto terminado.

g. Orientación hacia el servicio *“anticipar reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes”* internos.

El personal operativo, sentía que no era digno de ser escuchado. La última administración, no tuvo acercamiento con los colaboradores, las decisiones eran radicales e imponentes, no había seguimiento a los colaboradores en caso de

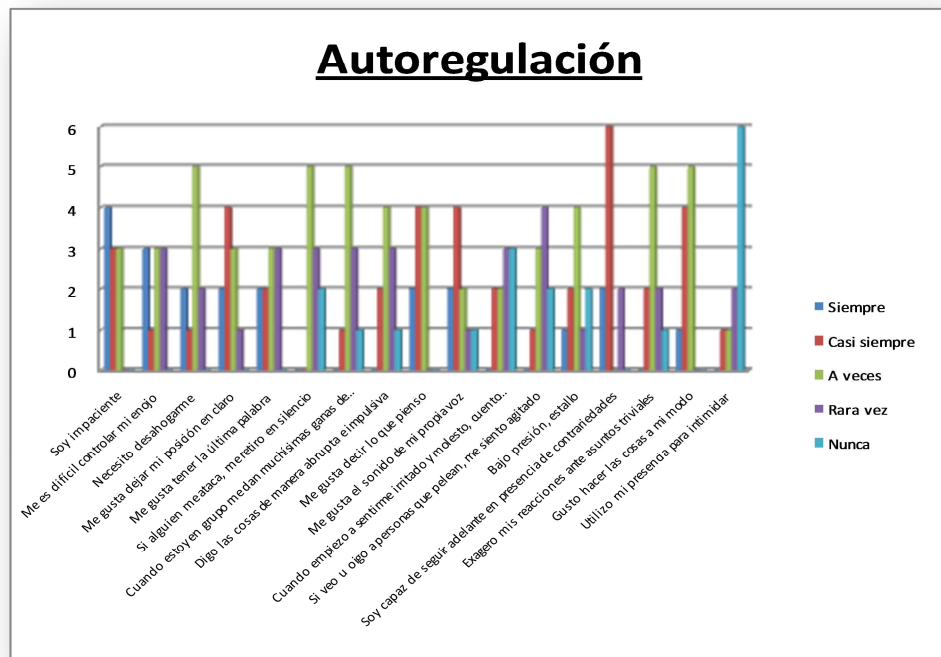
cometer alguna falla, peor aún tomar en cuenta su opinión para resolver o superar algún inconveniente.

Este panorama dio pie al diseño del plan diagnóstico, seguidamente del plan de intervención. Se toma como fuente bibliográfica directa el test de *Wood y Tolley*⁴¹ (ANEXO 3), como instrumento de diagnóstico, para evaluar las competencias de la *Inteligencia Emocional*, sus resultados fueron:

4.2.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE IE

DE APTITUDES DE AUTORREGULADORAS

GRÁFICO No. 1



FUENTE: Autores

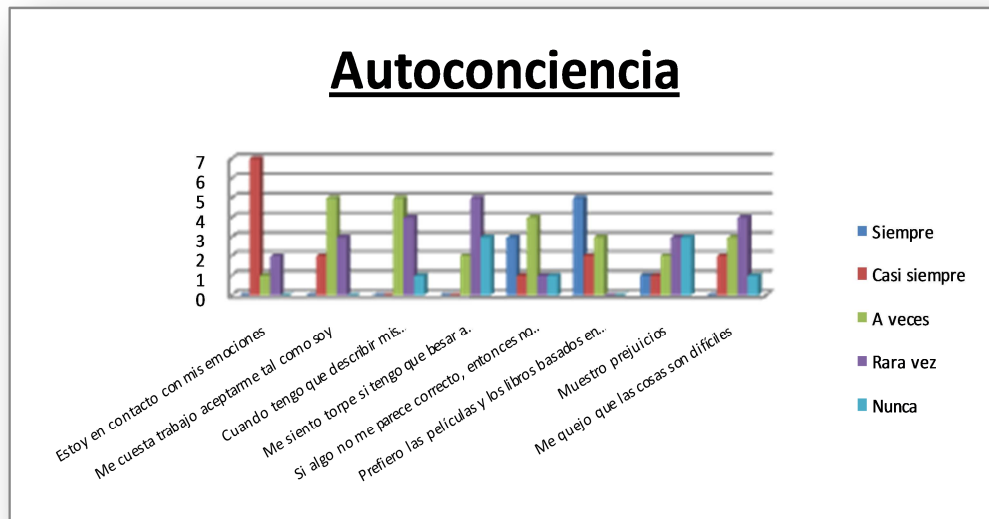
Autoregulación ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional.

⁴¹WOOD Robert y TOLEY Harry, *MIDE TÚ INTELIGENCIA EMOCIONAL*, 1 edición, Punto de Lectura, México, 2007, pg. 21 a 35

- El 60% de las personas a las que se realizó el estudio sostienen que ante contrariedades y situaciones complicadas tienen la capacidad para vencer obstáculos salir adelante.
- Se detectó que en la Organización no hay Liderazgo, ya que el 60% de las personas utiliza su cargo y jerarquía para lograr que los Colaboradores ejecuten una tarea.
- El 50% de las personas seleccionadas para el estudio al parecer no tienen la habilidad para resolver problemas, ya que situaciones muy sencillas de resolver son canalizadas a través de la solución más compleja.

DIAGNÓSTICO DE APTITUDES AUTOCONCIENTES

GRÁFICO No. 2



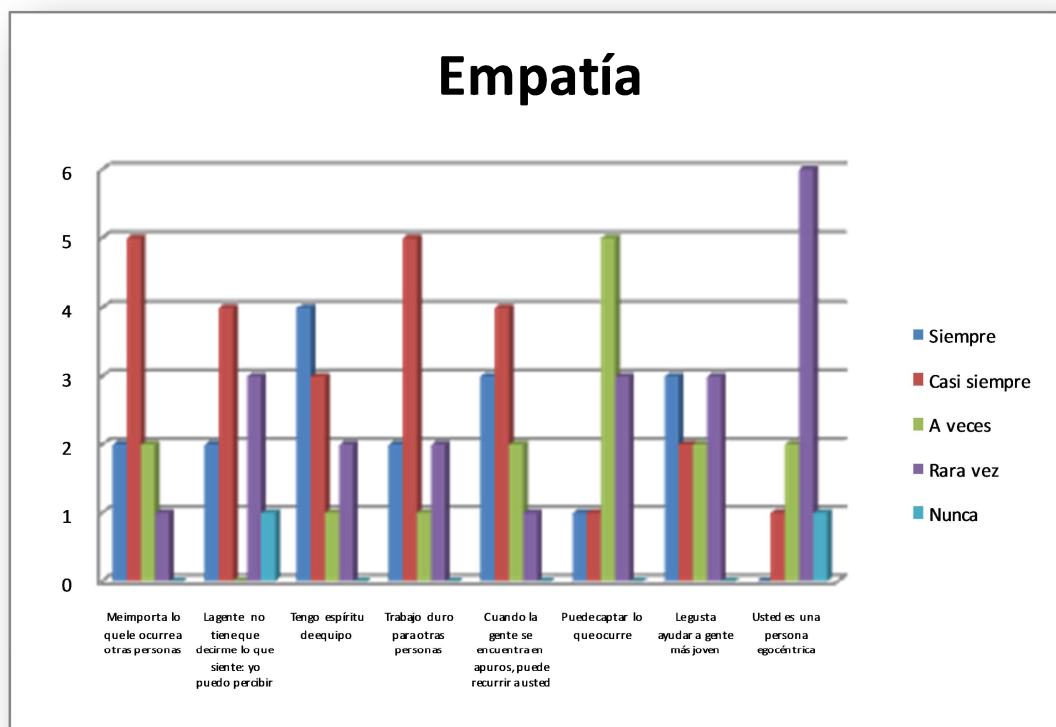
FUENTE: Autores

Autoconciencia “conocer a ti mismo y saber lo que te dicen tus emociones”

- El 70% de las personas a las que se realizó el estudio, aseguran estar de alguna manera en contacto con sus emociones, es decir, se conocen a sí mismos.
- El 50% de las personas participantes del estudio, aseveran ser realistas y no dejarse llevar por subjetividades, es decir aterrizan las ideas.

DIAGNÓSTICO DE LAS APTITUDES EMPÁTICAS

GRÁFICO No. 3



FUENTE: Autores

Empatía “reconocer y leer emociones de los demás”

- Al 50% de los encuestados les importa las cosas que suceden a los demás colaboradores, a la vez, que afirman trabajar duro para otras personas.
- Apenas el 40% de los encuestados dicen conocer más de cerca a sus Colaboradores, de tal manera que pueden intuir en ellos estados de ánimo que no son comunes.
- Al 30% de ellos casi no les gusta ayudar a los Colaboradores jóvenes, por sostener que son personas jóvenes, preparadas, con nuevos conocimientos, que vienen a reemplazar a los colaboradores más antiguos.

DIAGNÓSTICO DE LAS APTITUDES MOTIVADORAS

GRÁFICO No. 4



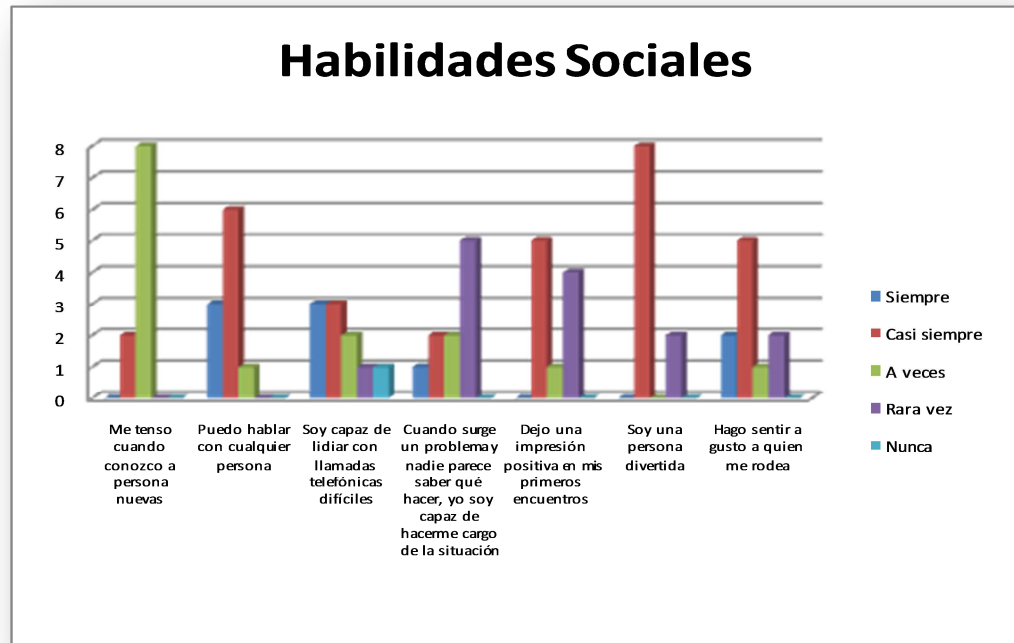
FUENTE: Autores

Motivación “canalizar tus emociones para alcanzar las metas”

- El 60% de los investigados sostienen que están preparados para resolver y vencer cualquier obstáculo que se presente en el área laboral.
- El 40% de los encuestados sostiene no estar preparado para dar un esfuerzo adicional del realizado de manera cotidiana. “La empresa no es reciproca con nosotros”, es una las frases que se escucha con mayor frecuencia.
- El 100% de los encuestados sostienen no tener la suficiente creatividad para enfrentar los retos propuestos, por imposibles que estos se muestren.

DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES SOCIALES

GRÁFICO No. 5



FUENTE: Autores

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

- El 90% de los colaboradores sostienen que mantienen buenas relaciones entre ellos, y están dispuestos a socializar con otras áreas de la Organización.
- El 50% sostiene dejar a la primera vez, una buena impresión del trabajo realizado, esto es importante porque es una manera de vender su trabajo.

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

El plan CUADRO 8, guiará la aplicación de las habilidades *Inteligencia Emocional*, en el campo de estudio, determinando al detalle la hoja de ruta a seguir para después de seis meses establecer por comparación de los resultados.

CUADRO 8: PLAN DE ACCIÓN – DESARROLLO IE

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES POR REALIZAR	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p><i>Competencia CE: desarrollar en el equipo</i> Objetivo: Reformular las acciones del equipo de trabajo a través de Conciencia organizativa</p>			
<p>El clima organizacional desmejorado: desmotivación, apatía,..</p>	<p>Implementar espacios que permitan ganarse la confianza del equipo, por ej., el jefe de área toma el desayuno y conversa con todo el personal.</p> <p>Capacitación del personal en temas técnicos y en herramientas informáticas, dependiendo de la naturaleza de la actividad.</p> <p>Realizar jornadas de integración, ej., viajes por 2 días con todo el personal.</p>	<p>Recursos: Todo los colaboradores del área.</p> <p>Responsable: Jefe de Logística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal motivado y comprometido con la empresa. - Acercamiento de los colaboradores hacia los Jefes y Coordinadores.
<p>Personal con periodos de vacacionales pendientes influyen en el deterioro de la salud.</p>	<p>Organizar el cuadro de vacaciones pendientes de cada colaborador, con su respectivo cronograma.</p>	<p>Recursos: Todo los colaboradores del área.</p> <p>Responsable: Jefe de Logística/Coordinador de Distribución.</p>	<p>El esquema, programático que permita coordinar vacaciones con las de sus parejas o familiares esposa.</p>
<p>Descuadre de inventarios por desfase en controles periódicos confiabilidad de inventarios del 30%: (medir el</p>	<p>Retomar inventarios mensuales en coordinación con el área de Contraloría.</p> <p>Elaborar y enviar al cierre del turno, el inventario de cada bodega, para esto se</p>	<p>Recursos: Despachadores de Bodega.</p> <p>Responsable: Jefe de Logística/Coordinador de Distribución.</p>	<p>Obtener diferencias de inventarios menores al 1% (máximo permitido).</p> <p>Contar con ajustes por diferencias de inventarios mínimos.</p>

físico con los registros del sistema de bodega).	efectuaran inventarios aleatorios en cualquier momento.		
Competencia CE: Conciencia política Objetivo: Impulsar el desarrollo de la conciencia política que favorezca la equidad en el desempeño laboral.			
Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.	Analizar la carga laboral, para determinar que el # de personas que realmente se necesita en la operación.	Recursos: Todos los colaboradores. Responsable: Jefe de Logística/Coordinador de Distribución. Doctor de la empresa.	Informe del estado de salud de los colaboradores. Tiempo de calidad que los colaboradores pasen con su familia, por el día libre que le corresponda.
Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de RH influye en desnivel en los sueldos.	Nivelar los sueldos de acuerdo a tablas definidas en la empresa.	Recursos: Todos los colaboradores. Responsable: Jefe de Logística. Recursos Humanos.	Bienestar en los colaboradores al percibir la justa remuneración. Nómina.
Competencia CE: Empatía Objetivo: Optimizar el manejo del tiempo			
Pérdida de tiempo en reuniones impiden el desempeño según la carga laboral.	Informar a los mandos superiores el malestar que causa el exceso de tiempo que toman las reuniones, para que tomen acciones correctivas.	Recursos: Todos los Jefes. Departamentales. Responsable: Gerente de Operaciones.	Reducir a 2 horas la duración de las reuniones.
Trabajo aislado: el empleado hacia su labor con el mínimo esfuerzo sin reflexionar acerca del impacto que su acción en la Cadena de Abastecimiento.	Capacitar al personal en el manejo del sistema informático y en el manejo de utilitarios. Mantener reuniones en las que se destaque la importancia del aporte del trabajo realizado por cada colaborador.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística.	Registro de la operación en línea y al día. Confianza para que los colaboradores consulten cuando tengan dudas de efectuar alguna acción.
Competencia CE: Desarrollar a los demás Objetivo: Valorar a los colaboradores descubriendo y desarrollando sus talentos			
Colaboradores desorientados por falta capacitación.	Elaborar un plan de capacitación dirigido a todo el personal en temas técnicos y manejo del sistema informático.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística.	Demostración de destrezas en el manejo de archivos electrónicos y manejo del sistema informático por los colaboradores.
Competencia CE: Motivación Objetivo: Aplicar un proceso de coaching para motivar al personal			

Elevada rotación: 10.66%	Mantener charlas personalizadas y periódicas con el personal para conocer y anticipar posibles problemas que se pueden presentar.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística.	Personal comprometido con la Organización, cumpliendo las actividades asignadas.
Competencia CE: Catalización organizativa Objetivo: Impulsar la realización de cambios que favorezcan la operación			
Exceso de trabajo por sobrecarga operativa.	Evaluar mediante un análisis la carga laboral, determinando el número óptimo de personal necesario en la operación.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Colaboradores renovados, descansados, debido con oportunidad a tomar los días de descanso que les corresponde.
Competencia CE: Liderazgo Objetivo: Inspirar en el equipo de trabajo, valores de potencien el desempeño			
Gerente ocupado en detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos.	Comunicar el malestar que está causando el actor principal (Gerente de Operaciones).	Recursos: Todos los Jefes Departamentales. Responsable: Gerente de Operaciones.	Cambiar el esquema.
Competencia CE: Habilidades de equipo Objetivo: Fomentar una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas			
Descontrol en el despacho hacer esperar a los transportistas cliente dos días.	Reorganizar la ubicación de las bodegas en los alrededores de la Planta y desde ahí realizar los despachos.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Satisfacción del clientes contentos, por las mejoras en el Nivel de Servicio al Cliente.
Competencia CE: Orientación hacia el servicio Objetivo: Reconocer y satisfacer las necesidades del cliente interno			
El personal operativo se siente que no es importante para ser escuchado.	Organizar charlas colectivas y personalizadas en las que se fomente la importancia que tienen todas las actividades realizadas desde el cargo de menor jerarquía hasta el de mayor jerarquía. Determinar espacios para atender al empleado.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Colaboradores consientes de la importancia de las actividades que realizan.

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

4.3.1. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

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

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

Los resultados de la implementación se toman del CUADRO 8, ahora en el CUADRO 9, se incluyen los mismos datos pero describiendo la situación posterior a su aplicación, en esta instancia se resalta la consistencia de la investigación, pues pasados seis meses se observa un cambios positivos en el área de *Supply Chain*, no así en el objetivo que no dependía directamente del área.

CUADRO 9: RESULTADOS - IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES EJECUTADAS	RECURSOS Y RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p><i>Competencia CE: desarrollar en el equipo</i> Objetivo logrado: se reformuló las acciones del equipo de trabajo a través de conciencia organizativa</p>			
<p>El clima organizacional desmejorado: desmotivación, apatía,..</p>	<p>Se implementó la estrategia de los desayunos de confianza, en donde el Jefe de área toma el desayuno y conversa con todo el personal.</p> <p>Se ha comenzado a Capacitar al personal en temas técnicos y en herramientas informáticas, esto depende de la naturaleza de la actividad.</p> <p>Se realizó viaje de integración por dos días con todo el</p>	<p>Recursos: Todo los colaboradores del área.</p> <p>Responsable: Jefe de Logística</p>	<p>Personal motivado y comprometido con la empresa.</p> <p>Se ha notado mayor acercamiento de los colaboradores hacia los Jefes y Coordinadores.</p>

	personal.		
Personal con periodos de vacaciones pendientes influyen en el deterioro de la salud.	Se diseñó el cuadro de vacaciones pendientes de cada colaborador, con esta base se elaboró cronograma de vacaciones.	Recursos: Todo los colaboradores del área. Responsable: Jefe de Logística/Coordinador de Distribución.	Los colaboradores manifiestan estar contentos con el nuevo esquema, ya que ahora se programan mucho mejor, inclusive algunos hacen coincidir sus vacaciones con las de sus parejas.
Descuadre de inventarios por desfase en controles periódicos confiabilidad de inventarios del 30%: (medir el físico con los registros del sistema de bodega).	Se retomaron inventarios mensuales con el área de Contraloría. Los Despachadores de cada bodega envían al cierre del turno el inventario de su bodega, para esto efectúan inventarios aleatorios todos los días.	Recursos: Despachadores de Bodega. Responsable: Jefe de Logística/Coordinador de Distribución.	Diferencias de inventarios menores al 1%(máximo permitido). Ajustes por diferencias de inventarios mínimos.
<p>Competencia CE: Conciencia política Objetivo logrado: se favorecido la equidad en el desempeño laboral al contar con la real necesidad de personal de acuerdo a la carga de trabajo.</p>			
Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.	Se realizó el análisis de carga laboral, de este análisis se determinó que faltaban 40 personas en la operación.	Recursos: Todos los colaboradores. Responsable: Jefe de Logística/Coordinador de Distribución. RH. Médico	Colaboradores con mejor estado de salud, de tal manera que han disminuido los eventos de enfermedad. Colaboradores pasan más tiempo con su familia, ya que pueden tomar libre los días que le corresponde.
Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de RH influye en desnivel en los sueldos.	Se nivelaron todos los sueldos de acuerdo a tablas definidas en la empresa.	Recursos: Todos los colaboradores. Responsable: Jefe de Logística.	Colaboradores contentos, al sentir que son justos e iguales los niveles de remuneración para todos.
<p>Competencia CE: Empatía Objetivo logrado: No se ha podido reducir el tiempo utilizado en reuniones, pero si se logró capacitar a los colaboradores</p>			
Pérdida de tiempo en	Se ha manifestado el malestar que causa el exceso de tiempo	Recursos: Todos los Jefes. Departamentales	Este punto aun no ha sido superado.

reuniones impiden el desempeño según la carga laboral.	que toman las reuniones. Esta inquietud también ha sido transmitida a otros niveles de la Organización.	s. Responsable: Gerente de Operaciones.	
Trabajo aislado: el empleado hacia su labor con el mínimo esfuerzo sin reflexionar acerca del impacto que su acción en la Cadena de Abastecimiento.	Se capacitó al personal en el manejo del sistema informático y en el manejo de utilitarios. Se tuvieron reuniones en las que se vendió la importancia del trabajo realizado por cada colaborador.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística.	Colaboradores preocupados por desarrollar las operaciones en línea y con todos los registros necesarios. Colaboradores hacen constantemente consultas cuando tienen dudas de efectuar alguna acción.
Competencia CE: Desarrollar a los demás Objetivo logrado: se pudo identificar en los colaboradores sus talentos y capacidades			
Colaboradores desorientados por falta capacitación.	Capacitación a todo el personal en temas técnicos y manejo del sistema informático.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística.	Colaboradores con mayores destrezas en el manejo de archivos electrónicos y manejo del sistema informático.
Competencia CE: Motivación Objetivo logrado: se aplicó en un proceso de acompañamiento que motivó al personal comprometiéndolo más en el desarrollo de sus funciones.			
Elevada rotación: 10.66%	Se mantienen charlas personalizadas constantemente con el personal para conocer y anticipar posibles problemas que se pueden presentar.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística	Personal más comprometido con la Organización, cumple de mejor manera las actividades asignadas.
Competencia CE: Catalización organizativa Objetivo logrado: se la realizó los cambios en el personal, favoreciendo la cobertura de la operación			
Exceso de trabajo por sobrecarga operativa.	Se realizó el análisis de carga laboral, de este análisis, lo cual determinó que faltaban 40 personas en la operación.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Colaboradores renovados, descansados, debido a que toman los días de descanso que les corresponde.
Competencia CE: Liderazgo Objetivo logrado: se pudo infundir en el equipo de trabajo valores de la empresa, apuntando al mejor desempeño.			
Gerente ocupado en	No se ha tomado acción aun, ya que esto depende	Recursos: Todos los Jefes	Se mantiene el esquema.

detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos.	directamente del actor principal(Gerente de Operaciones).	Departamentales. Responsable: Gerente de Operaciones.	
Competencia CE: Habilidades de equipo Objetivo logrado: se pudo promover sinergia grupal en la consecución de metas colectivasimplantar apertura de nuevos focos de distribución			
Descontrol en el despacho hacer esperar a los transportistas cliente 2 días.	Se tomó la decisión de abrir bodegas en los alrededores de la Planta y desde ahí realizar los despachos, con esta decisión, el tiempo de despacho de los carros disminuyó de 2 días a 40 minutos.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Cientes contentos, por lo tanto mejoró notablemente el Nivel de Servicio al Cliente.
Competencia CE: Orientación hacia el servicio Objetivo logrado: se consiguió reconocer y satisfacerlas necesidades del cliente interno			
El personal operativo se siente que no es importante para ser escuchado.	Se ha realizado charlas colectivas y personalizadas en las que se ha manifestado una y otra vez, la importancia que tienen todas las actividades realizadas desde el cargo de menor jerarquía hasta el de mayor jerarquía. Darse tiempo para escuchar problemas del empleado.	Recursos: Todos los Colaboradores. Responsable: Jefe de Logística / Coordinador de Distribución.	Los Colaboradores ahora están conscientes de la importancia de las actividades que realizan.

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

4.3.2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEDIR EL IMPACTO

En el CUADRO 10, se establece la analogía que permite visualizar el impacto de la gestión mediada por las competencias y habilidades de la *Inteligencia Emocional*.

CUADRO 10: IMPACTO GESTIÓN IE, ANTES Y DESPUÉS

SITUACIÓN INICIAL	COMPETENCIA EMOCIONAL ⁴²	RESULTADO
Normas de control descuidadas produce mermas en el producto.	<p align="center"><i>Conciencia organizativa: “identificarse en el nivel organizativo”</i></p>	Actualización de estrategias de seguimiento y control.
El clima organizacional desmejorado: desmotivación, apatía,..		Comportamiento Organizacional guiado de una comunicación asertiva,
Personal con periodos de vacacionales pendientes influyen en el deterioro de la salud.		Plan vacacional equitativo y apegado a la normativa vigente.
Descuadre de inventarios por desfase en controles periódicos confiabilidad de inventarios del 30%: (medir el físico con los registros del sistema de bodega).		Convocar áreas de apoyo (<i>Supply Chain</i> , solicita intervención de contraloría) para que desarrolle una gestión periódica que impulsa un nivel actual de confiabilidad de inventarios al 90%.
Desmotivación por inequidad en la asignación de tareas en el personal operativo.	<p align="center"><i>Conciencia política: “capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo”</i></p>	Equidad en la asignación de tareas.
Incumplimiento de las políticas salariales por falta de seguimiento de RH influye en desnivel en los sueldos.		Un desempeño asertivo de RH influye en el justicia salarial - apego a de ley.
Pérdida de tiempo en reuniones impiden el desempeño según la carga laboral.	<p align="center"><i>Empatía: “conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas” ponerse en el lugar del otro</i></p>	Optimización el tiempo: reuniones enmarcado a agenda de trabajo.
Trabajo aislado: el empleado hacia su labor con el mínimo esfuerzo sin reflexionar acerca del impacto que su acción en la cadena de abastecimiento.		Apoyo mutuo, trabajo en equipo.
Mano de obra desorientada por falta capacitación.	<p align="center"><i>Desarrollar a los demás: “Sentir las</i></p>	EMPODERAMIENTO DEL PROCESO, capacitación dirigida,

⁴²GOLEMAN, Daniel y CHERNISS Cary, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO, Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, primera edición, Kairós, Barcelona, 2005, pg. 139, 140 y 141.

	<i>necesidades de desarrollo de los demás y estimular su habilidades”</i>	implementación de planes de capacitación focalizada frente al diagnóstico de competencias.
Elevada rotación: 10.66%	<i>Motivación: “tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestro objetivos”</i>	Rotación en estándares aceptables 1%.
Exceso de trabajo por sobrecarga operativa.	<i>Catalización organizativa: “iniciar o dirigir los cambios”</i>	Análisis de la carga operativa determinó cuantas personas se necesitaba en realidad, por el número promedio de tonelada que mueve una persona comparada con el número de toneladas que se despachan.
Gerente ocupado en detalles de la operación desenfoca su gestión y la de sus subalternos.	<i>Liderazgo: “Inspirar y dirigir a grupos y personas”</i>	Redimensionamiento del rol del gerente: La gerencia ejecutiva debía estar apegada a una gestión estratégica aportando a su equipo en el diseño de proyectos de mejoramiento e iniciativas que potencien el capital humano. Mas este punto aún no se logra.
Descontrol en el despacho hacer esperar a los transportistas cliente 2 días.	<i>Habilidades de equipo: “crear sinergia grupal en la consecución de metas colectiva”</i>	Aplicar estrategias para cubrir las necesidades del cliente interno: abrir un centro de distribución para reducir en 2 horas la entrega de producto.
El personal operativo se siente que no es importante para ser escuchado.	<i>Orientación hacia el servicio “Anticipar reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes” internos</i>	Darse tiempo para escuchar problemas del colaborador.

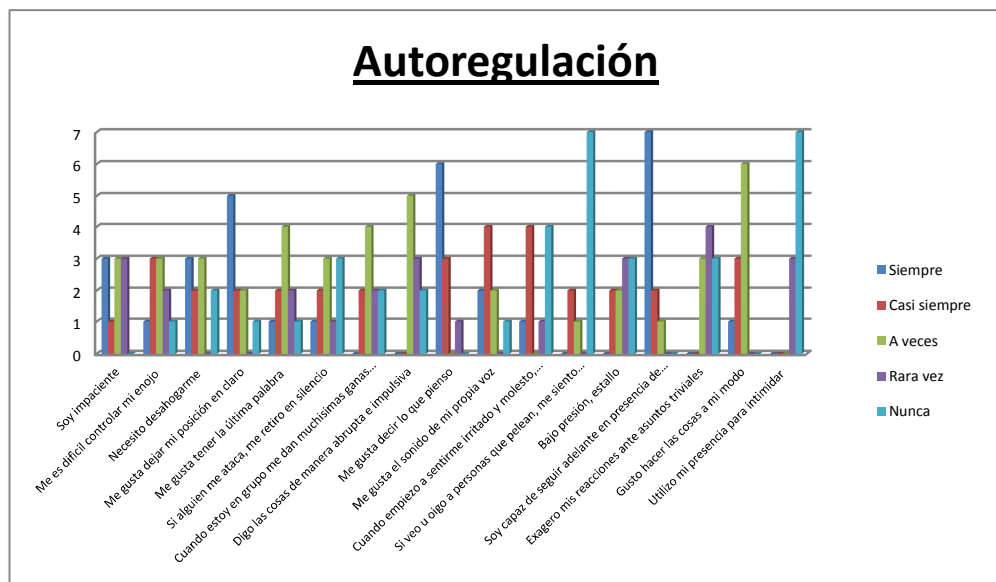
Fuente: Resultados Autores; base teórica de GOLEMAN, las competencias IE

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

A los seis meses se estableció la segunda cohorte, para comparar los resultados, luego de haber aplicado en el plan, los resultados significativos que emite el estudio vale la pena analizar, a continuación el GRÁFICO6, y las conclusiones de los resultados obtenidos:

PREVALENCIA DE APTITUDES AUTOREGULADORAS

GRÁFICO No. 6



FUENTE: Autores

Autoregulación ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional.

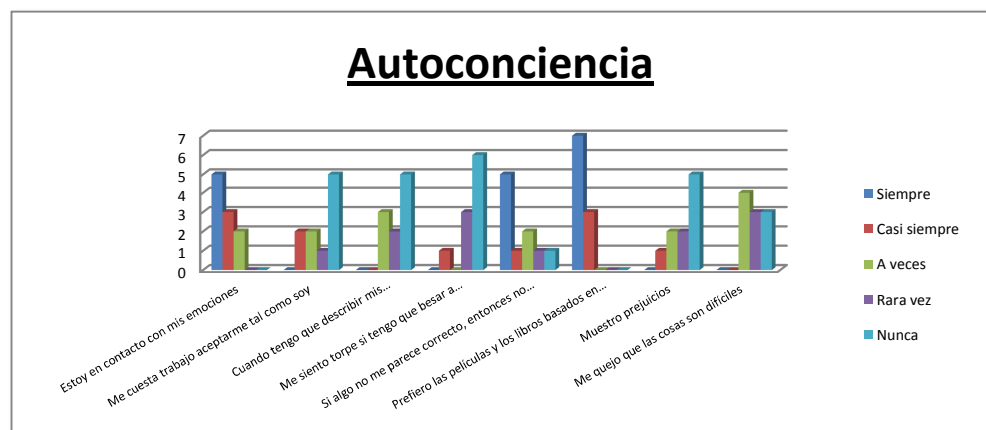
- Los colaboradores muestran ser más pacientes y controlar mejor su enojo ante diversas situaciones, entre ellas el stress de trabajo.
- Ante situaciones de presión, los resultados indican que los colaboradores pueden controlar y manejar mucho mejor que antes este estado de ánimo, esto como resultado de haber ordenado los procesos internos de la organización y además,

cumpliendo con las horas que el colaborador debe ejecutar por semana y al mes, de acuerdo a las leyes laborales Ecuatorianas vigentes.

- Los resultados también indican que ha mejorado la canalización del manejo de problemas, la explicación de la solución a estos era motivo de una cadena interminable de explicaciones a niveles jerárquicos superiores, hoy en día los colaboradores están más a gusto, ya que el tiempo invertido en dar explicaciones, ahora se lo invierte en actividades que agregan valor a la operación.

PREVALENCIA DEAPTITUDES DE AUTOCONCIENCIA

GRÁFICO No. 7



FUENTE: Autores

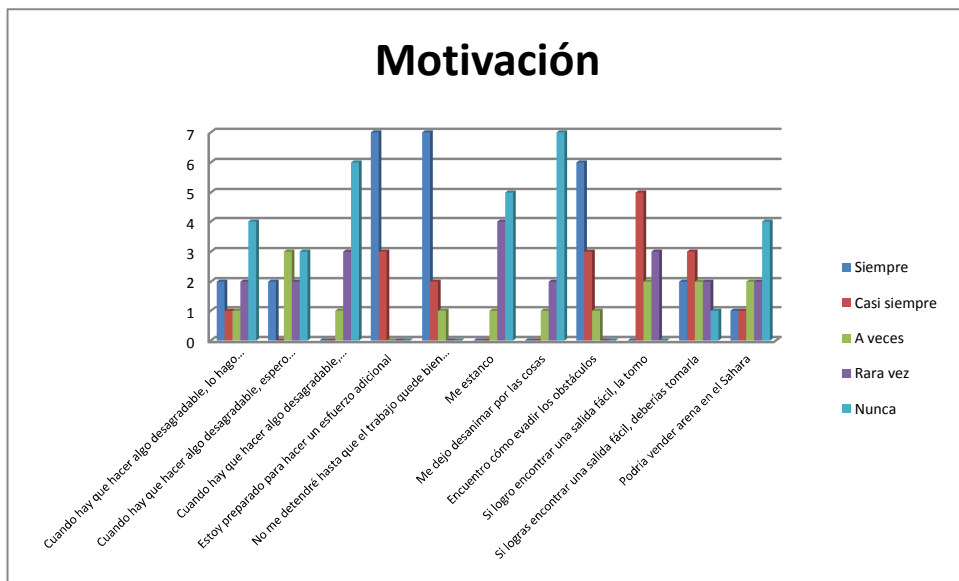
Autoconciencia“*conocerte a ti mismo y saber lo que te dicen tus emociones*”

- El 50% de los colaboradores estudiados, afirman estar más en contacto y entender mejor sus emociones, pues al estar rodeado de un ambiente más estable, son más productivos e inclusive dedican mayor tiempo a sus familias.
- El 60% de los colaboradores tienen otra actitud cuando tienen que hacer frente situaciones complicadas, constantemente se buscan alternativas para buscar la solución más idónea.

- El 60% de los colaboradores han desarrollado la confianza en sí mismos, lo cual les faculta a plantear y resolver situaciones en base a su experiencia, esto como resultado de haberlos empoderado en los procesos que cada uno maneja.

PREVALENCIA DE APTITUDES MOTIVADORAS

GRÁFICO No. 8



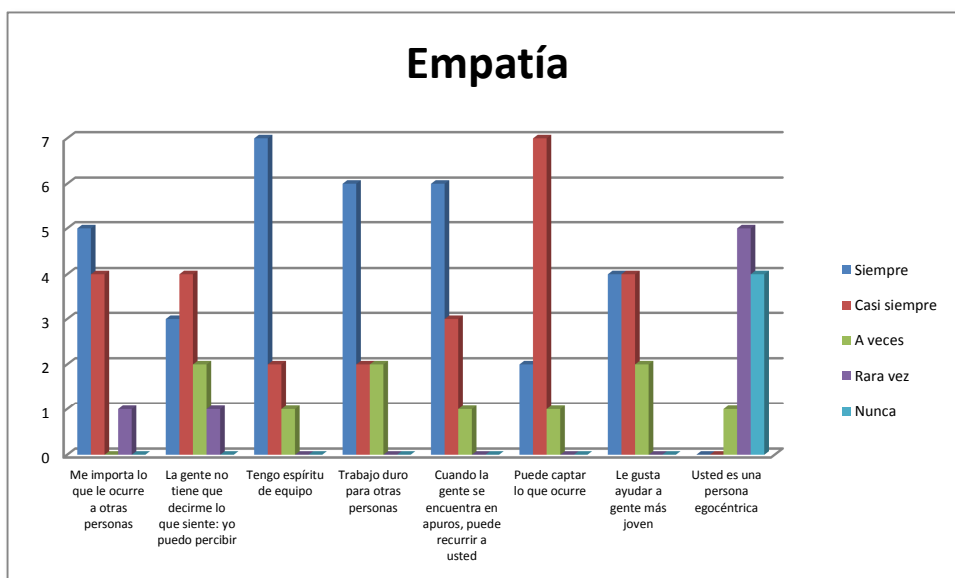
FUENTE: Autores

Motivación“canalizar tus emociones para alcanzar las metas”

- El 70% de los colaboradores están dispuestos a realizar esfuerzo adicional para conseguir las metas propuestas, esto como resultado de haber mejorado el clima organizacional.
- El 60% de los colaboradores encuentran y adaptan formas de alcanzar las metas propuestas a través de vencer todos los obstáculos encontrados, al haber mejorado el clima organizacional, se sienten más identificados con la organización, con la misión, visión, y valores así la asignación laboral y procesos fluyen de mejor manera y por objetivo en la mira.

PREVALENCIA DEAPTITUDES EMPÁTICA

GRÁFICO No. 9



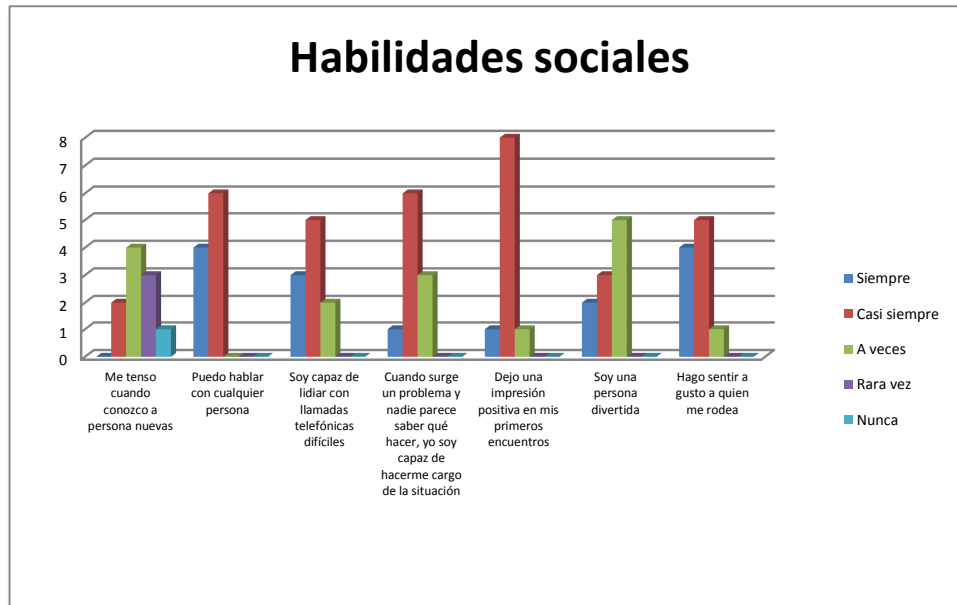
FUENTE: Autores

Empatía“reconocer y leer emociones de los demás”

- El 90% de los Colaboradores han demostrado interés por los problemas que presentan los subalternos, entre ellos: familiares, salud, sentimentales, ..., que de una u otra manera afectan el rendimiento del empleado; esto se ha logrado a través de mejorar el escuchar a los subalternos en el momento que se acercan queriendo ser escuchados. En este aspecto se recomiendo a las empresas la apertura de un consultorio psicológico, en el dispensario médico y profesional en psicología por la cantidad de personal que hay que atender.
- El 70% de los colaboradores, asegura conocer más a su grupo de trabajo, de esta manera han podido anticipar e intuir problemas que presentan los subalternos, esto ha afianzado la confianza entre colaborador y subalterno.
- El 70% de los colaboradores, están de acuerdo que el trabajo en equipo es la mejor manera para resolver los problemas de la organización, pues de esta manera la solución es consensuada por todas las áreas involucradas.

PREVALENCIA DE HABILIDADES SOCIALES

GRÁFICO No. 10



FUENTE: Autores

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

- El 100% de los Colaboradores sienten seguridad en ellos mismos, sostienen estar en iguales condiciones con respecto a los Colaboradores de otras áreas para contribuir con la solución de problemas.
- El 90% de los colaboradores, han aportado en la creación de un ambiente agradable con su equipo de trabajo, de esta manera han logrado que los subalternos se comprometan más con ellos, el logro de objetivos y metas planteadas en la Organización.
- El 60% de los Colaboradores asegura conocer y llevarse bien con colaboradores de otras áreas, esto como resultado de haber comenzado a practicar deporte entre los compañeros. Esta actividad une a personas con diversas costumbres, religiones, tendencias, etc.

4.5. HALLAZGOS ENCONTRADOS: INDICADORES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Complementario al trabajo de campo, se invitó a participar en la investigación a profesionales, seleccionados por el alto rendimiento, en sus diversas áreas de desempeño, con el objetivo de identificar indicadores cualitativos enmarcados en el *Comportamiento Organizacional* y avizorar en las cualidades el marco referencial de jefes y gerentes del área del *Supply Chain*, a ellos se les planteó interrogantes (ANEXO 4) que debían responder en forma espontánea, para contar con datos de cierta forma objetivos, pues lo ideal era observar en acción y registrar la gestión inteligente emocional⁴³. Los indicadores fueron validados por dos profesionales especializadas en el diseño curricular y en la administración empresarial.

Por la naturaleza de la investigación se desea dejar un amplio rango para su uso, a partir de los indicadores se podrían diseñar cuestionarios, fichas de observación, encuestas, para medir el desempeño inteligente emocional y cuya aplicación perfil el comportamiento del equipo de trabajo. Su utilidad dependerá de la necesidad existente en lugar y sitio específico.

Los indicadores, en un proceso de investigación, son elementos de observación cualitativos o cuantitativos; los indicadores cuantitativos son variaciones, percepciones, puntos de vista, hechos, habilidades o juicios que señalan condiciones o situaciones determinadas, en esta tesis constituyen el parámetro para realizar la comparación y establecer el impacto en cuanto a la calidad del cambio de comportamiento de los colaboradores, resultado de la gestión eficaz y eficiente de jefes y gerentes.

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

⁴³Situación que podría formar parte de un estudio a partir de los resultados de esta investigación.

4.5.1 INDICADORES CUALITATIVOS IE: PARAMÉTROS DEL IDEAL EN LA EMPRESA

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

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

4.5.1.2 Indicadores para fomentar situaciones laborales positivas:

- Cantidad de veces que reconoce en público el buen desempeño de un colaborador.
- Cantidad de veces que cambia la actitud frente a un colaborador no tan simpático.
- Cantidad de veces que cambia de actitud frente al trabajo de colaborador no tan eficiente, señalando como puede dar mejores resultados.
- Número de palabras de aliento emitidas de: agradecimiento, valoración, aprecio.
- Veces que reconoce Ud., su aporte a la empresa: pensamientos positivos sobre sí mismo.
- Veces que la empresa reconoce su trabajo: diplomas, mensajes, cartas...
- Veces que Ud., entrega demostraciones de reconocimiento a sus colaboradores: bono, beca, paseo.

- Cantidad de demostraciones afectivas realizadas a sus colaboradores: abrazo, palmada,...
- Ejecuta acciones que demuestran compromiso hacia el trabajo: puntualidad, aporte a la solución de problemas, ideas propositivas.
- Veces que hace saber a su equipo que cuenta con ellos.
- Veces que respeta los acuerdos y compromisos establecidos para con su equipo de trabajo.

4.5.1.3 Indicadores para aprender de situaciones laborales negativas

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

4.5.1.4 Indicadores para tratar conflictos laborales

- Posee y maneja perspectivas diferentes de personas problemáticas: *“no existen los conflictos, existen personas que atraviesan por contrariedades”.*
- Orienta oportunamente para inducir a mejorar comportamientos inadecuados.
- Resuelve situaciones conflictivas en el momento oportuno.
- Señala actitudes negativas de sus colaboradores en privado.

- Demuestra en acciones concretas capacidad de análisis para identificar la raíz del problema.
- Acciones que generan empatía estableciendo compromisos para que atenuar o que deje de existir, situaciones conflicto.
- Veces que transforma, tornando el conflicto en un espacio para el diálogo.
- Impulsa superar ostracismos.
- Evitasentimiento de frustración: cambiando de ambiente, si no puede ser permanente, en forma momentánea.
- Involucra a los miembros de su equipo para que alternativas de solución a problemas surjan de los mismos involucrados.
- Proponevarias alternativas ante desacuerdos de colaboradores.
- Contribuye a identificar conductas ambivalentes en el proceso de interacción.

4.5.2. INDICADORES CUALITATIVOS IE: PARAMÉTROS DEL IDEAL EN LO PERSONAL

4.5.2.1 Indicadores que denotan aptitudes de Inteligencia Emocional

- Asume compromiso personal por el propio bienestar.
- Posee conocimiento de sus propias emociones.
- Evalúa situaciones donde aplica competencias IE.
- Posee capacidad de análisis de aspectos cualitativos del sujeto.
- Direccionacomportamientode sus allegados enseñando a manejar aptitudes IE.
- Aplica actitudes fundamentadas del respeto a derechos humanos: amor y justicia, integridad.
- Posee características de la personalidad: comprensión, amistad, capacidad de escucha, escucha activa, respeto.
- Posee perspectiva para la comprensión de la naturaleza perfectible del ser humano: puede mejorar, es pasajero, requiere apoyo.

4.5.2.2 Indicadores que denotan felicidad:

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

4.5.2.3 Indicadores de la conceptualización de la infelicidad:

- Posee otra perspectiva de situaciones complejas: *“no existe problemas sino ocurren situaciones”*.
- Posee conceptualización *sui géneris* del ser: *“es un masa de energía que atrae”*.
- Identifica la infelicidad como emoción adversa pasajera.
- Identifica que impide el logro de objetivos pero en forma breve.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS

5.1 ESTUDIO DE CASOS

Los estudios de casos, pertenecen a los métodos de investigación científica, del tipo cualitativo, pero a su vez pueden ser utilizadas como técnica de enseñanza, en este capítulo de la investigación se utilizará de la segunda forma.

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

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

En la plenaria donde los estudiantes expongan las conclusiones a las que llegaron, el mediador el aprendizaje comprobará en el alcance de las respuestas la asimilación de lo aprendido. Contando con un recurso que le permite saber dónde debe reforzar.

“La metodología parte de centrar los contenidos del currículum académico en problemas centrados en situaciones reales. A partir de estos, se elaboran materiales didácticos específicos y técnicas que permitan la generalización de lo aprendido. Temas como el “*management*” y, en general, todo lo relacionado con la toma de decisiones en distintos ámbitos encuentran en el estudio de casos el procedimiento de estudio ideal.”⁴⁴

⁴⁴ PRATS, Joaquim, “ESTUDIO DE CASO ÚNICO COMO MÉTODO PARA EL APRENDIZAJE...”
http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_609/a_8304/8304.html

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

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

La influencia de la IE aplicadas, permitió tornar a ese grupo humano en un verdadero equipo de trabajo, “... se dice que hay impacto [...] cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable en el medio o algunos de los componentes...”⁴⁵, desde esta perspectiva resalta una relación causa efecto, existiendo una situación inicial registrada, que da pie al diseño de una iniciativa, que al implementarla guiada por un plan (podría ser también un programa, una estrategia, una metodología,...) en un lapso de tiempo específico, con determinado grupo de personas, para después evaluar los cambios producidos y si son sostenibles en el tiempo.

Autores como Barreiro Noa, hablan de un efecto multiplicador, describiendo el *impacto de un proyecto en grupos no previstos*. Cohen y Franco dan énfasis a los *efectos e impactos relacionados con los objetivos y las metas*.

Se resalta que en un inicio, medir el impacto de un determinado estudio estaba supeditado a temas ambientalistas, luego se amplió su rango pues se observó su utilidad en otros campos del saber.

La gerencia de operación consecuente con su naturaleza según Richard B. Chase (Cfr. Supra), su esencia “*es crear gran valor para el cliente, al mismo tiempo que se disminuye el costo de entrega del bien o el servicio*” encuentra un aliado en la IE, en función de esta tesis, se plantean a continuación Casos para el Estudio que por un lado permiten visualizar las situaciones del cotidiano devenir empresarial, propendiendo a la reflexión del lector en cuanto a contar con alternativas que

⁴⁵ PÉREZ Lago, *Metodología general para la evaluación de impacto...*, 1997, <http://www.monografias.com/trabajos14/elimpacto-ambiental/elimpacto-ambiental.shtml#glo>

permitan la anticipación a posibles situaciones en el quehacer laboral y por otro lado servirán como elementos didácticos a profesionales del ramo, expositores, jefes departamentales, en fin, serviría a toda persona interesada en comunicar iniciativas que apoyadas en la IE.

Se plantean cinco Casos, redactados en forma didáctica, resultado de la sistematización de situaciones reales acontecidas a los investigadores, que podrían experimentar profesionales del ramo, con la ventaja que tiene a mano experiencia de otro.

Se presenta a modo de ejercicios por ser utilizados como recurso didáctico de apoyo o experiencia de aprendizaje, en los mismos ejercicios hay aproximaciones de respuestas más certeras, inclinando el peso a la aplicación de la IE.

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

- 90 personas mejoraron su actitud hacia el trabajo en equipo.
- 12 Despachadores reportan diariamente las novedades de su gestión, informando al Jefe de área.
- Se instauró la cultura de la Comunicación en todos los miembros de Supply Chain.
- De 5 Coordinadores, 4 de ellos demuestran proactividad en la ejecución de sus funciones.
- 66 Operativos de planta, 50 de ellos cumplen a cabalidad sus funciones porque interiorizaron su aporte al área.
- 66 Operativos de planta, 10 de ellos asumieron el rol de cuidar al equipo informando novedades respecto a mermas de productos.
- El Operativo experimenta respeto a su vida privada: vacaciones al día, cumplimiento horarios de trabajo.
- Inicialmente, confiabilidad de inventario en el orden del 30%, ahora está en el 90% y en ascenso.
- Nivel de reclamos de clientes, antes 5 por semana, hoy 1 o 2 al mes.
- Sinergia y fluidez de trabajo con otras áreas.
- Teniendo planta con capacidad para 24.000 Tm de PT, antes se llegaba a las 19.000 Tm, hoy se ha llegado a niveles de 23.000 Tm.

5.3 CASOS DE DISEÑADOS

I CASO: CONCIENCIA ORGANIZATIVA

JI es un ingeniero, que ha desarrollado competencias en el ámbito de la informática y en el área comercial, tiene a su haber 15 años de experiencia en el mercado laboral Ecuatoriano, de los cuales, los 8 primeros años trabajó en el área informática, pero gracias a la propuesta de una empresa Multinacional en la que trabajó hace 6 años incursionó en el área de *Supply Chain*, área de trabajo en la cual se ha desempeñado durante los últimos 7 años, en tres empresas del medio ocupando cargos importantes.

Hace 1 año y 2 meses se cambió a la empresa "Food Full", con el cargo de Jefe de Logística, en esta empresa, el cargo abarca responsabilidades en áreas de: planificación de la producción, coordinación de compras de proveedores locales, manejo de las bodegas de producto terminado, manejo de bodegas de materia prima y productos terminados, manejo de despachos y administración de la flota de transporte.

Esta empresa trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año, razón por la cual todos trabajan en turnos rotativos.

Cuando JI se posesionó del cargo, la operación heredada, tenía muchos problemas, entre ellos:

1. Descuadres en inventarios, en el orden de los \$300.000.
2. Inventarios de bodegas cada 6 meses.
3. Colaboradores ejecutando transacciones operativamente sin guardar registros en línea con los sistemas informáticos.
4. Colaboradores con enfermedades frecuentes a causa del stress causado por exceso de trabajo.
5. Colaboradores con 2 a 4 periodos pendientes de vacaciones, que no habían podido gozar de sus vacaciones a causa de falta de personal.

6. Trabajo Individualista: Se desconocía lo acontecido en cada turno de trabajo, ya que ningún responsable reportaba las novedades presentadas.

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

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

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

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

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

II CASO: LIDERAZGO

La Planta⁴⁶ de la empresa “Mí Alimento” tiene como administrador a un gerente de operaciones, persona encargada de guiar y liderar todos los procesos de la planta.

Desde un año atrás que esta persona se incorporó a la planta, se ha venido sintiendo malestar entre los mandos medios de la planta, debido a que ellos consideran que su tiempo no es valorado por el gerente, pues, este sin previo aviso convoca a reuniones, las cuales tienen un objetivo principal, pero en el transcurso de la reunión se desenfoca el tema principal por el gerente, tornándose, interminables estas reuniones, en promedio tienen una duración de 5 horas mínimo, hasta otras que van de 8 a 10 horas.

La frecuencia de reuniones son de 3 a 4 reuniones a la semana, como las reuniones son largas, los mandos medios no tienen otra opción que la noche para ejecutar las actividades de su carga laboral.

A pesar de haberse expresado comentarios a otros mandos superiores sobre la forma de “liderar” del gerente de operaciones, estos no han podido hacer nada para mejorar la situación a favor de los mandos medios.

La percepción que los mandos medios tienen de esta situación, es que entre gerentes nunca se van a dar diferencias, pues el gerente de operaciones al que se hace referencia en este caso tiene alrededor de 12 años en la empresa y de cierta forma tiene mayor credibilidad que cualquiera de las personas que conforman los mandos medios, que tienen menos tiempo en la empresa, sin embargo, el clima laboral se va deteriorando cada vez más y se evidencia el rechazo de manera general cuando se convocan a reuniones.

⁴⁶ Planta.- espacio físico donde se transforma materia prima, convirtiéndolo en producto terminado.

Un mando medio en la planta percibe como ingreso promedio alrededor de \$1800, considere también que en promedio solo el 30% del tiempo de cada reunión es de provecho.

Después de haber analizado a profundidad el caso responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opinión le merece el ambiente que se vive en la Planta?

2. ¿Qué decisión tomaría usted, si experimentará una situación similar en un rol de mando medio?

3. ¿Cómo percibe el Liderazgo del Gerente de Operaciones?

4. ¿Cuantifique en dólares, lo que la empresa pierde cuándo un mando medio asiste a una reunión que dura 10 horas?

5. Aplicando la competencias de la IE ¿Qué cómo abordaría usted al gerente en cuestión para que evalúe su proceder? Influenciando un posible cambio.

Describa el orden de acciones:

III CASO: COMPETENCIAS DE IE

En el desarrollo de la operación diaria de planta de la empresa “Food Full” suelen presentarse novedades ocasionadas por acciones involuntarias del personal o a veces por desconocimiento, provocados por la falta de capacitación al personal.

Cuando alguna novedad como esta es reportada, el gerente de operaciones convoca a todos los involucrados, hayan o no estado presentes en la novedad acontecida, para determinar culpabilidad, seguidamente emite sus comentarios y al final trata de plantear alguna solución desde su perspectiva, que a veces no es la más acertada.

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

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

Adicionalmente, el gerente de operaciones proceder a comunicar a otros niveles de la operación, los problemas ya resueltos, o que se pudieron haber resuelto internamente en la planta, el equipo de trabajo piensa que esta forma de actuar obedece a querer destacarse, siendo el único que puede plantear soluciones a los nudos críticos.

Analizado el caso, responda las siguientes preguntas, como en los casos anteriores se recomienda que las respuestas se viertan desde la aplicación de competencias IE:

1. De su opinión acerca del tipo de liderazgo ejercido por el gerente de operaciones
2. ¿Cómo procedería usted en el caso de ser la persona que cometió el error?

3. ¿Qué haría usted si estuviera en el cargo del gerente de operaciones?
4. ¿Qué estrategias de IE aplicaría al gerente de operaciones para que cambie su proceder?
5. ¿Qué otros departamentos de la empresa buscaría la intervención para que el gerente de operaciones, cambie su forma de proceder?
6. Analizando las competencias de IE, ¿cuáles considera que le hacen falta al gerente de operaciones?

Material de apoyo:

CUADRO 5: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

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

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

IV CASO: DESARROLLO PROFESIONAL DE COLABORADORES

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

En la práctica, el gerente de operaciones de la planta centraliza todas las decisiones que se toman para el funcionamiento de dicha planta, lo cual impide que los jefes de área desarrollen sus habilidades gerenciales en la toma de decisiones. Cuando una decisión se toma sin la aprobación del gerente de planta, este la revisa y valida para verificar que la decisión este alineada a su forma de pensar.

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

Ciertos Jefes para no polemizar, han optado por aceptar la solución planteada por el gerente, apoyando sus iniciativas sean estas las más idóneas o no, esto a su vez implica una nueva problemática, inconscientemente se están haciendo dependientes y a futuro se acostumbrarán a que siempre alguien esté tomando las decisiones por ellos.

Revisado el caso exprese opiniones acerca del proceder idóneo de los jefes, apoyándose en las siguientes preguntas:

1. Emita su opinión sobre la actitud de los Jefes de Área de esta empresa
2. Exprese su opinión sobre la actitud del Gerente de Planta, respecto a las decisiones que él toma.
3. Usted ¿Asumiría el reto de trabajar, en una empresa de similares características, a las descritas en el caso?

4. ¿Cuál es la competencia de la IE emocional que carecen tanto los jefes como el gerente?, fundamente su respuesta.

V CASO: TIEMPO DE CALIDAD CON LA FAMILIA

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

El tiempo de la inducción también es utilizada para establecer, entre otros aspectos, los horarios de trabajo. Para esta empresa la jornada laboral corresponde a 12:00 horas diarias, de 7:00am a 19:00pm de lunes a viernes.

El gerente de planta es un ejecutivo que trabaja más allá de las 12 horas al día, tal es así que su jornada laboral comienza a las 8:30 am y termina a las 23:30 pm; pero al mantener este ritmo, inconscientemente espera que todo el personal de planta trabaje bajo el mismo esquema, convocando a reuniones no planificadas a cualquier hora, inclusive pasadas las 19:00pm.

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

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

Responda las siguientes interrogantes:

1. En el caso de los jefes de área, ¿qué es más pertinente?, ¿qué luego de haber cumplido su jornada laboral, de prioridad, a la empresa o a la familia?
2. ¿Qué recomendación daría usted al Gerente de Planta?
3. ¿Qué recomendación daría usted a los jefes de área?
4. Investigue acerca del tiempo de productividad laboral en el día de un ser humano. Sistematizando su respuesta en un horario.

VI CASO: CUIDAR EL EQUIPO

El equipo de trabajo del área de *Supply Chain* de una empresa, está compuesto por más de 90 personas entre Coordinadores, Jefes de Bodega, Montacarguistas, Operarios, etc.

Personal que por la naturaleza humana experimentan toda clase de situaciones desde enfermedades, stress, fatiga, etc, y que es indispensable extender permisos de descanso en caso de presentarse alguna de las situaciones antes mencionadas.

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

La profesión todos los jefes de área de esta empresa está entre Ingenieros comerciales y Economistas.

REFLEXIONE:

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

ESCRIBA LOS PRO Y CONTRAS DE ASUMIR EL ROL DE CONSEJERO

VII CASO: VALORAR UN TALENTO

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

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

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

Uno de los candidatos seleccionado demuestra poseer las mencionadas cualidades y es seleccionado. Pero por situaciones fortuitas debido a una dificultad médica el candidato no puede presentarse para laborar en la fecha señalada, sino más bien lo podrá hacer después de cuatro semanas.

REFLEXIONE:

La Psicóloga, debería entrevistar a otros candidatos o esperar que el candidato seleccionado, en virtud del potencial demostrado en el proceso de selección, pueda integrarse a la empresa.

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

ASPECTOS A FAVOR	ASPECTOS EN CONTRA

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

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

La gerencia de operaciones conlleva la dirección de equipos de trabajo, el manejo de personas constituye siempre una caja de sorpresas, FN, es un joven de 25 años que por búsqueda de mejores oportunidades viaja a la ciudad capital económica del país Guayaquil, después de buscar trabajo por 5 meses, decide aceptar el puesto de estibador, trabajo que no está a su nivel pero que le servirá de sustento hasta que consiga algo mejor, FN, estudió 2 años medicina, tomó un curso de computación de tres meses, además posee facilidad para trabajar en equipo apoyando las indicaciones dadas en forma proactiva, en 3 ocasiones ha colaborado en otras áreas, realizando actividades como control de inventarios, organización de la bodega y digitador.

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

Responda las siguientes interrogantes:

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

IX CASO: INFLUENCIA (Utilizar tácticas de persuasión eficaces)

El equipo de trabajo de una empresa cuenta con JF, empleado que lleva laborando en la planta más de 15 años, él ha sobrevivido a 4 gerentes de operaciones. JF tiene 45 años, a su edad es complejo conseguir trabajo en otra institución, en cuanto a sus estudios a pesar que no llegó a concluir el bachillerato, es el que más experiencia posee en la planta, y del manejo de las novedades que se presentan, cuando ocurre algo inesperado el jefe de operaciones que es nuevo en el puesto, conversa con él y le pregunta cómo han resuelto este problema en ocasiones similares.

De JF, se vienen quejando sus jefes inmediatos superiores, entre las actitudes impropias de JF están:

- De las labores asignadas cumple el 50%.
- Falta constantemente pero no avisa (podría realizar una llamada telefónica) presentando justificación por su inasistencia.
- Cuando está bajo supervisión cumple las labores asignadas, no así cuando, no lo observan.
- El último problema que causó fue el siguiente: A los nuevos empleados les dijo que por sus años en la empresa, él les puede dar órdenes, esta situación generó que uno de los compañeros, se acerque al gerente presentando su renuncia por que la situación ya era insostenible.

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

Consulte: Web (buscar un lugar que describa como tratar a adultos)

- a) El gerente debería continuar con el servicio de JF o aceptar la renuncia.
- b) ¿Qué iniciativas podría aplicar la gerencia de recursos humanos para dar oportunidades de superación a empleados como JF?
- c) ¿Cuál es la mejor forma de ganarse a JF, llamándole la atención o tomándolo como consejero, fundamente su respuesta en las competencias IE?

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

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

Estas bajas en personal hacen que la operación quede carenciada, cuyos huecos impiden el cumplimiento de las metas. El valor de horas hombre productivo es \$1.62, esto significa que cada obrero productivo le cuesta a la planta \$391 mensuales, cada obrero en promedio, produce 1.2 toneladas por hora, al dejar de realizar este trabajo, la empresa deja de percibir \$1,080 .

Otras de las dificultades que provocó esta situación es que el contratar nuevos empleados requiere de preparación, que dura entre 3 a 6 meses para que se empodere de la tarea.

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

EL CIELO Y EL INFIERNO⁴⁷

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

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

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

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

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

⁴⁷Op. Cit, GOLEMAN pg. 67

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

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

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

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas del medio asimilar los cambios vigentes en el entorno empresarial, para renovar conceptos y prácticas estratégicas en las empresas apoyándose en postulados emergentes como IE.
- Establecer un ambiente propicio para el desarrollo de las capacidades y competencias emocionales, es un reto que deberán asumir quienes ejerzan la dirección de mandos medios y ejecutivos.
- Las diversas áreas de la empresa y en especial los componentes del *Supply Chain* deben asimilar la importancia de una visión de equipo, esto va a permitir que las acciones personales converjan en el logro de objetivos grupales.
- Invertir en Sistemas Informáticos que permitan el manejo de la información de la empresa, de tal manera que esta sea veraz, oportuna, precisa, para que facilite la toma de decisiones.
- Se recomienda incluir en el plan de capacitación anual, temas que fomenten la práctica de competencias de la IE, que permitan desarrollar al

colaborador, haciéndole sentir que su opinión cuenta y es un aporte en la solución al problema.

- Se recomienda que las Universidades en sus carreras de Administración Empresarial en las asignaturas relacionadas al Talento Humano incluyan temas relacionados a la *Inteligencia Emocional* y la programación Neurolingüística para que los nuevos profesionales asuman los postulados teóricos de estas ciencias que impulsan el desarrollo personal.
- Frente a los cambios que se deben gestar en la empresa, se recomienda responder asumiendo los problemas como una oportunidad para desarrollar: capacidad de anticipación, innovación, flexibilidad, excelencia, acorde al cambiante mundo de hoy.

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

- BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERNAL, César Augusto, Metodología de la Investigación, II edición, Pearson Prentice Hall, México, S.A., 286 pp.
2. BERNAL, César Augusto y SIERRA, Hernán, *PROCESO ADMINISTRATIVO, para las organizaciones del siglo XXI*, Pearson Prentice Hall, México, S.A. 2008, 232 pp
3. CHASE Richard, y otros, “*ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES PRODUCCIÓN Y CADENA DE SUMINISTROS*”, XII edición, Mc Graw Hill, 2009, México, 776 pp.
4. GOLEMAN, Daniel, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, Porque es más importante que el cociente intelectual*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires Argentina, 1998, 397 pp.
5. GOLEMAN, Daniel y CHERNISS Cary, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO, Como seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional, en individuos, grupos y organizaciones*, primera edición, Kairós, Barcelona, 2005, 431 pp.
6. HORGREN Charles y otros, “*CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*”, XII edición, Pearson Educación, México, 2006, 7720 pp.
7. KELLY, Matthew, *TÚ DECIDES, Sácale todo el jugo a la vida*, versión inédita, España, 2006, 413 pp.
8. MARISCAL, Enrique, *EL ESPÍRITU DEL LEÓN, Cuentos sobre el liderazgo en la selva de los negocios*, Aguilar-Alfaguara S.A., Buenos Aires, 2004, 176 pp.

9. MCKSHANE M., y VON GLINOW M., "*LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS*", curso MBA, 111 pp.
10. OCEANO, "*ENCICLOPEDIA DEL PSICOLOGÍA*" Tomo 1, España, 2000, 216 pp.
11. RODRÍGUEZ, Mauricio, "*LIDERAZGO PARA LA VIDA Y EL TRABAJO*", Fundación manantial de Vida, 2006, , Ecuador, 91 pp.
12. RODRÍGUEZ, Mauricio, "*INTELIGENCIA EMOCIONAL*" I edición, Fundación manantial de Vida, 2006, Ecuador 71 pp.
13. SAINT PAUL, Josiane y TENENBAUM, Sylvie, *PNL EXCELENCIA MENTAL, LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA*, Cómo mejorar su relación, consigo mismo, Robin Book. 431 pp.
14. WOOD, Robert y TOLLEY, Harry, *MIDE TÚ INTELIGENCIA EMOCIONAL, 197 PP.*

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. AGUILERA GARCÍA, Luis, *Retos Epistemológicos de la Administración*, 2001, Profesor Titular. Universidad de Holguín. Cuba,<http://sites.google.com/site/cuentasmiscuentos/retos-epistemologicos>
2. ARANTZA Rodrigo, *LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL...* 2010, <http://www.xupera.com/xuperablog/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-la-gestion-de-la-experiencia-de-cliente/>
3. AST, Federico, *SUPPLY CHAIN, ¿QUÉ ES, PARA QUÉ SIRVE Y CUÁLES SON LAS HABILIDADES CRÍTICAS PARA GESTIONARLA?* <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=40514>
4. A/D, *CONCEPTO DE VALOR*, " La rentabilidad económica de cada... www.fing.edu.uy/iq/cursos/.../2Adm.%20de%20Operaciones.ppt

5. CODINA JIMÉNEZ, Alexis, “*INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL TRABAJO DIRECTIVO*”, La Habana, octubre del 2002 http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm
6. Diccionario de psicología, http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio_d.htm#letra_e
7. *INTELIGENCIA EMOCIONAL*
http://www.inteligenciaemocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm#_ftn4
8. HERRERA, Jordán, *INTELIGENCIA EMOCIONAL*, Venezuela, 2010
<http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml>
9. JIMÉNEZ, Alfonso, *¿Qué es la inteligencia?*, 2006,
<http://www.xatakaciencia.com/otros/que-es-la-inteligencia>
10. LEÓN Carlos y otros, *GESTIÓN EMPRESARIAL...*, 2007,
<http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
11. MEDINA, César, “*Inteligencia Emocional*”
<http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>
12. MESA H, Paulo César, *CONFLICTO LABORAL*, 2007
<http://www.monografias.com/trabajos7/conla/conla.shtml>
13. MIRANDA Noemí, cita a GARDNER H., *Los factores que determinan la inteligencia*, 01-2006,
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/93330/Los-8-factores-que-determinan-la-inteligencia-actualizado.html>

14. PRATS, Joaquim, “ESTUDIO DE CASO ÚNICO COMO MÉTODO PARA EL APRENDIZAJE...”
http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_609/a_8304/8304.html
15. PÉREZ Lago, *Metodología general para la evaluación de impacto ambiental de proyectos*, 1997, <http://www.monografias.com/trabajos14/elimpacto-ambiental/elimpacto-ambiental.shtml#glo>
16. ROJAS José “*CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*”, Glosario de administración de empresas, 2006, <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>
17. SENIOR MANAGER, mayo del 2010
<http://www.seniorm.com/la-felicidad-en-el-trabajo-es-sinonimo-de-productividad-9-razone.html>
18. SOTO ENSENADA, Lauro, BC, México
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA PARA APLICACION DE LA TÉCNICA GRUPO FOCAL

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

INSTRUMENTO # 1: FICHA PARA APLICAR TEC. GRUPO FOCAL

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

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

Área de la empresa donde labora:

FICHA DE FOCUS GROUP
TEMA: Situación crítica en el área de <i>Supply Chain</i> .
OBJETIVO: Determinar el origen de la situación crítica que interfiere en el desarrollo del personal del área de <i>Supply Chain</i> , entrevistando a jefes y gerentes.
PARTICIPANTES: 3 Gerentes y 6 jefes del área de <i>Supply Chain</i> , y 3 operarios de una macro y una micro empresa.
FECHA DE APLICACIÓN: noviembre 2010
RECURSOS: Grabadora
<ul style="list-style-type: none">• PREGUNTAS DIRECTRICES:• ¿Qué situación o situaciones interfieren en el desarrollo de su equipo de trabajo y por lo tanto impiden el cumplimiento de las metas y los objetivos en su área?• ¿Considera esencial la gestión relacionada al desarrollo humano del jefe en el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo?• ¿Cree que teorías relacionadas al desarrollo humano como la <i>Inteligencia Emocional</i>, aportarían a usted y por lo tanto a su equipo de trabajo en la resolución de problemas?
OBSERVACIONES: <hr/>
Nombre de la persona de dirigió el grupo focal:
FUENTE: Autores

ANEXO 2: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE SUPPLY CHAIN

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

OBJETIVO: Determinar el origen de la situación crítica que interfiere en el desarrollo del personal del área de *Supply Chain*, entrevistando a jefes y gerentes

INSTRUMENTO # 2: ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES Y GERENTES

Datos de participante

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

Área de la empresa donde labora:

1. ¿Cuál es su percepción en cuanto al clima organizacional de área de trabajo?

- a. Óptima
- b. Motivadora
- c. Ambiente pesado de sobrellevar

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

2. ¿Para usted que significa la llegada del día lunes?

- a. Una oportunidad de laboral
- b. Una carga pesada inevitable
- c. La alegría de aportar a su empresa

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

3. ¿Qué es lo que más influye en su óptimo desempeño laboral?

- a. Las vacaciones
- b. La motivación.
- d. Gozar de una buena salud

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

4. ¿Considera que es importante acatar las normas y procedimientos que ejercer el control, para el buen desempeño de su área de trabajo?

- a. Si
- b. No
- c. Desconoce

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

5. ¿Qué herramientas considera que favorecen el control del los productos?

- a. Inventario Informatizado
- b. inventario de registros manuales
- c. Desconoce

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

6. ¿Considera que existe equidad en la asignación de tareas?

- a. Si
- b. No
- c. Desconoce

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

7. ¿En su criterio el rol desplegado por Recursos Humanos influye en el desempeño de los colaboradores?

- a. Si
- b. No
- c. Desconoce

¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

8. ¿Cree que en su empresa se aplica la atención a “los sentimientos, necesidades y preocupaciones” como aspecto que permite cuidar al equipo?

- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
- ¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

9. Definiendo a la empatía como la capacidad de ubicarse en el lugar del otro, ¿cree que se aplica en su ámbito laboral?

- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
- ¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

10. Desde la perspectiva que el trabajo en equipo asegura el cumplimiento de las metas, ¿cree que se aplica en su ámbito laboral?

- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
- ¿Por qué?, fundamente su respuesta.....

ANEXO 3: TEST - APTITUDES EMOCIONALES DE WOOD Y TOLEY

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

INSTRUMENTO # 3: TEST DIRIGIDO A COORDINADORES Y JEFES

Datos de participante

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

Área de la empresa donde labora:

TEST PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:						
<p style="font-size: small;">El presente cuestionario tiene como objetivo fundamentar una tesis relacionada a evaluar el grado de aptitudes emocionales aplicadas por los mandos superiores del área de <i>suppli chain</i> y su impacto en la gestión. Las siguientes afirmaciones, divididas en cinco grupos permitirán establecer su perfil de coeficiente emocional, mucho agradeceremos, la honestidad al responder marcando el cuadro que describa con más precisión su comportamiento.</p>						
AUTORREGULACIÓN						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	<i>Soy impaciente</i>					
2	<i>Me es difícil controlar mi enojo</i>					
3	<i>Necesito desahogarme</i>					
4	<i>Me gusta dejar mi posición en claro</i>					
5	<i>Me gusta tener la última palabra</i>					
6	<i>Si alguien me ataca, me retiro en silencio</i>					
7	<i>Cuando estoy en grupo me dan muchísimas ganas de hablar, pero no puedo</i>					
8	<i>Digo las cosas de manera abrupta e impulsiva</i>					
9	<i>Me gusta decir lo que pienso</i>					
10	<i>Me gusta el sonido de mi propia voz</i>					
11	<i>Cuando empiezo a sentirme irritado y molesto, cuento mentalmente hasta 10</i>					
12	<i>Si veo u oigo a personas que pelean, me siento agitado</i>					
13	<i>Bajo presión, estallo</i>					
14	<i>Soy capaz de seguir adelante en presencia de contrariedades</i>					
15	<i>Exagero mis reacciones ante asuntos triviales</i>					
16	<i>Gusto hacer las cosas a mi modo</i>					
17	<i>Utilizo mi presencia para intimidar</i>					
AUTOCONCIENCIA						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	<i>Estoy en contacto con mis emociones</i>					
2	<i>Me cuesta trabajo aceptarme tal como soy</i>					
3	<i>Cuando tengo que describir mis sentimientos, me confundo</i>					
4	<i>Me siento torpe si tengo que besar a personas que no pertenecen a mi familia</i>					
5	<i>Si algo no me parece correcto, entonces no lo hago</i>					
6	<i>Prefiero las películas y los libros basados en hechos reales a los de ficción</i>					
7	<i>Muestro prejuicios</i>					
8	<i>Me quejo que las cosas son difíciles</i>					

MOTIVACIÓN						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	<i>Cuando hay que hacer algo desagradable, lo hago de inmediato y me olvido de ello</i>					
2	<i>Cuando hay que hacer algo desagradable, espero hasta que no me quede otra opción que hacerlo</i>					
3	<i>Cuando hay que hacer algo desagradable, encuentro a alguien que lo haga por mí</i>					
4	<i>Estoy preparado para hacer un esfuerzo adicional</i>					
5	<i>No me detendré hasta que el trabajo quede bien hecho</i>					
6	<i>Me estanco</i>					
7	<i>Me dejo desanimar por las cosas</i>					
8	<i>Encuentro cómo evadir los obstáculos</i>					
9	<i>Si logro encontrar una salida fácil, la tomo</i>					
10	<i>Si logras encontrar una salida fácil, deberías tomarla</i>					
11	<i>Podría vender arena en el Sahara</i>					
EMPATÍA						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	<i>Me importa lo que le ocurre a otras personas</i>					
2	<i>La gente no tiene que decirme lo que siento: yo puedo percibir</i>					
3	<i>Tengo espíritu de equipo</i>					
4	<i>Trabajo duro para otras personas</i>					
5	<i>Cuando la gente se encuentra en apuros, puede recurrir a usted</i>					
6	<i>Puede captar lo que ocurre</i>					
7	<i>Le gusta ayudar a gente más joven</i>					
8	<i>Usted es una persona egocéntrica</i>					
HABILIDADES SOCIALES						
#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	<i>Me tensa cuando conozco a persona nuevas</i>					
2	<i>Puedo hablar con cualquier persona</i>					
3	<i>Soy capaz de lidiar con llamadas telefónicas difíciles</i>					
4	<i>Cuando surge un problema y nadie parece saber qué hacer, yo soy capaz de hacerme cargo de la situación</i>					
5	<i>Dejo una impresión positiva en mis primeros encuentros</i>					
6	<i>Soy una persona divertida</i>					
7	<i>Hago sentir a gusto a quien me rodea</i>					
1. WOOD Robert y TOLEY Harry, "Mide tu Inteligencia Emocional", 1 edición, Punto de Lectura, México, 2007, pgs. 21 a 39						
Por favor llene los siguientes datos :						
Nombre del participante:						
Fecha:						
Género:						
Edad:						

ANEXO 4: MODELO DE LA ENTREVISTA A PROFESIONALES

Objetivo: Identificar características que se recurrentes en personas cuyo CE es elevado.

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

Datos de participante

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

Cargo que desempeña:.....

Área en la que se desenvuelve:

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR APTITUDES DE IE EN DIRECTIVOS

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

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

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

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

Nombre:

Cargo que desempeña:

Ámbito laboral en que se desenvuelve:

de personas a su cargo:

ANEXO 5: RESULTADOS DE ENTREVISTAS ENFOCADAS EN EL MANEJO DE LA EMOCIONES

TESIS INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ÁREA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO

ENTREVISTAS ENFOCADAS EN EL MANEJO DE LA EMOCIONES, DIRIGIDA A PROFESIONALES QUE HAN DEMOSTRADO DE ELEVADO RENDIMIENTO PROFESIONAL

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

I. SUSANA LAM: (CONSULTORA FINANCIERA)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

La felicidad es la satisfacción positiva que podemos sentir de alguna situación o estado, es una posición del estado de ánimo que hace sentirse inalcanzable, es un estado de paz interior que hace que seamos mejores y por último hay que trabajar para llegar a ella, no viene sola.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Para mí la infelicidad no existe, sólo situaciones que deben de ser resueltas en el momento oportuno y de la manera adecuada.

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

En la empresa privada una de mis funciones era el tratar directamente con el personal de la compañía, mi grupo de apoyo estaba compuesto por el Administrativo y el Mantenimiento, a mi nivel estaban 2 personas más, las cuales siempre me indicaban porque los de mantenimiento siempre se acercaban al momento que los llamaba y que a ellos se les hacían los sordos, que si les aplicaba el machete para ellos y esa no era la respuesta, siempre engrandecía la labor que ellos realizaban por muy insignificante que sea, cada parte de apoyo que realizaban era muy importante para la organización y les hacía conocer eso y si ocurrían errores (que los habían) los solucionábamos juntos, no los dejaba sólo, sobre todo era mi responsabilidad sobre ellos, o por último asumía las consecuencias para solucionarlo (con respecto a la gravedad de la situación) lo que no sucedió con los otros quienes inmediatamente los dejaban sólo.

Aprendí con mi grupo de trabajo que para que todo de buenos resultados, debemos de trabajar todos siempre con mente positiva y que los resultados pueden ser bueno o malos, pero sólo son resultados, los cuales como cualquier cifra pueden mejorar con la capacitación, el entrenamiento y el apoyo mutuo.

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

Siempre pienso que nosotros los seres humanos somos individuos totalmente diferentes unos con otros, por lo tanto el *Comportamiento Organizacional* si está formado por un grupo de individuos también lo es, conflictos laborales habrán porque no siempre el decir SI es la mejor solución, en mucho de los casos hay que decir un NO, pero él no debe de ser sustentado en hechos, cuando estos hechos no existen simplemente ocasionan conflictos, llámense laborales o personales. Siempre en toda organización habrá alguien con mente negativa, quien creará conflictos entre los demás, aquellas personas hay que llamarlas y dejarles claro que si no están con la filosofía, políticas y reglas de la organización, no ayudarán a la meta de la misma, no seguirá formando parte de ella.

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

Podría pensar y pensar y pensar y la verdad no encuentro ningún aspecto negativo ni en mi vida personal ni en mi vida profesional, todo lo hago con errores o sin ellos han sido aspectos positivo y siempre he aprendido de ello, e inclusive de todas las personas que me rodean aprendo de ellas en

todo sus aspectos, porque el individuo es un masa de energía que atrae, no por las pensamientos negativos, por los hechos.

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

Una vez una amiga me dio la oportunidad de leer un libro de Wood y Tolley y estoy totalmente de acuerdo que las emociones direccionan nuestro comportamiento por lo tanto debemos de aprender de ello para poder comportarnos.

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

Si todos conocemos que nuestra emociones pueden ser controladas y que la mayoría (por no decir todas) las emociones no controladas son las que causan conflictos, porque para una discusión se necesitan dos personas, y en esa posición no se pueden obtener buenas soluciones, sólo predominan intereses personales sin fundamento. Así que si podemos primero establecer las estrategias para implementarlas, las organizaciones fueran más productivas.

II. LOBELIA CISNEROS (CONSULTORA DE MKT)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

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

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

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

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

De las cosas más negativas, fue responder mediante mail a mí jefa superior por un llamado de atención, con un mail donde demostraba en forma muy fuerte que no era verdad lo que decía, pero no hice una introducción, sino conclusión. Debí hacer primero una reflexión de la situación. Entendí luego de enviado el mail que fue muy visceral y que no fue bien recibido.

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

Lecciones:

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

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

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

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

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

III. PATRICIO ROSAS (DIRECTOR DE ACADÉMICO)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

Es un discurso, mediado por los distintos procesos societales. Hoy desde la percepción económica. Muy atribuible al mercado, al estado de bien-estar que cosifica al sujeto. Una envoltura fina que permite sostener los sosiegos cotidianos.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IV. PRISCILA PAREDES (ASESORA TRIBUTARIA)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

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

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Es un estado emocional en la que se experimenta tristeza, amargura, frustración y desesperación.

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

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

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

Un conflicto laboral es un desacuerdo entre dos partes que laboran en una institución. Los conflictos laborales suceden cuando no hay un verdadero acercamiento con los colaboradores y la comunicación laboral se interrumpe, además el que realiza el cargo de JEFE inmediato debe ser una persona equilibrada en todo sentido para evitar frustración y desacuerdos con los colaboradores.

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

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

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

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

V. JACINTO VEGA (PERIODISTA)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

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

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VI. MAGDALENA GILBERT (DIRECTORA DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

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

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VII. RAQUEL DONOSO (CONSULTORA TEMAS DE EMPRENDIMIENTO)

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

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

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

Es una forma de ver la vida, una actitud una decisión, de concebir la vida. Stefen Cobey, y los 7 hábitos de gente altamente efectiva, pasa de la dependencia a la independencia, dice que es un error sentir la felicidad en el apego a otro ser humano pues cuando este no está experimentamos sentimiento de infelicidad. Desde esta perspectiva la infelicidad se concibe con el no tener aquello anhelado, condicionando a expectativas de felicidad o infelicidad a la presencia alguien o algo

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

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

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

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

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

1. **¿Qué es para usted la felicidad?** La unión familiar, compartir con los seres queridos, darle tiempo e importancia a la familia.

2. **¿Qué es para usted la infelicidad?** Problemas en el trabajo, muchas veces causados sin motivo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. ¿Qué es para usted la felicidad?

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

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

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

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

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

X. EDITH RODRÍGUEZ (ASESORA EDUCATIVA)

¿Qué es para usted la felicidad?

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

Es la tener convicción de que Dios guía nuestra vida.

2. ¿Qué es para usted la infelicidad?

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

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

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

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

Al igual que la infelicidad son momentos en el trabajo que no impulsan a esforzarnos más hacia la perfección, que nos vuelven más cautos, que nos dejan aprendizaje y la certeza de que cada vez que los hemos resuelto quedamos más preparados responder en situaciones presentes y futuras.

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO 6: TABULACIÓN DEL TEST INICIAL

AUTORREGULACIÓN

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

AUTOCONCIENCIA

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

MOTIVACIÓN

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

EMPATÍA

#	Afirmación	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	<i>Me importa lo que le ocurre a otras personas</i>	5	4	0	1	0
2	<i>La gente no tiene que decirme lo que siente: yo puedo percibir</i>	3	4	2	1	0
3	<i>Tengo espíritu de equipo</i>	7	2	1	0	0
4	<i>Trabajo duro para otras personas</i>	6	2	2	0	0
5	<i>Cuando la gente se encuentra en apuros, puede recurrir a usted</i>	6	3	1	0	0
6	<i>Puede captar lo que ocurre</i>	2	7	1	0	0
7	<i>Le gusta ayudar a gente más joven</i>	4	4	2	0	0
8	<i>Usted es una persona egocéntrica</i>	0	0	1	5	4

HABILIDADES SOCIALES

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

1. WOOD Robert y TOLEY Harry, "Mide tu Inteligencia Emocional", 1 edición, Punto de Lectura, México, 2007, pgs. 21 a 39

ANEXO 7: IMÁGENES LA ORGANIZACIÓN DE LA BODEGA

FIGURA 5:

IMAGEN DE LA BODEGA SIN ORDEN



FIGURA 6:

IMAGEN DE LA BODEGA ORDENADA

