



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

**FORMACIÓN PROFESIONAL COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LOS NIVELES ESTRATEGICOS DEL GRUPO NORIEGA EN
EL ESTADO ARAGUA.**

Autora:
Licda. Luisa Gonzalez

La Morita, Mayo del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**FORMACIÓN PROFESIONAL COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LOS NIVELES ESTRATEGICOS DEL GRUPO NORIEGA EN
EL ESTADO ARAGUA.**

Autora:
Licda. Luisa Gonzalez

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magister en
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

La Morita, Mayo del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**FORMACIÓN PROFESIONAL COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LOS NIVELES ESTRATEGICOS DEL GRUPO NORIEGA EN
EL ESTADO ARAGUA.**

Tutor Académico: Dra. Berenice Blanco

Aprobado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Post-Grado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Dra. Berenice Blanco
C. I. 4.368.061

La Morita, Marzo del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**FORMACIÓN PROFESIONAL COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LOS NIVELES ESTRATEGICOS DEL GRUPO NORIEGA EN
EL ESTADO ARAGUA.**

Tutor Metodológico: Dra. Berenice Blanco

Aprobado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Post-Grado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Dra. Berenice Blanco
C. I. 4.368.061

La Morita, Mayo del 2015

DEDICATORIA

Este trabajo está especialmente dedicado a mis hijas que son mi motivo para seguir adelante y para quienes quiero ser un modelo a seguir....

RECONOCIMIENTO

Mil gracias a mi Dios todo poderoso por darme la fuerza, voluntad y salud para ver culminado este proyecto de vida.

Eternamente agradecida a mi Familia, Hijas, Madre, Padre, Hermanos y sobrinos por su amor y enseñanza que me dan con cada vivencia juntos y participes de todos mis proyectos.

Mil gracias a mi compañero de vida Rafael Ontiveros, mi amor eterno por apoyarme incondicionalmente y servir de apuntador en la culminación de este ciclo.

Agradecida a todos los profesores quienes compartieron su conocimiento sin egoísmo, enriqueciendo mi desarrollo profesional y que hoy en día forman parte de este éxito, muy especialmente a la profesora Berenice Blanco.

Gracias al personal que labora en las empresas de Noriega Group en Aragua, quienes me regalaron un espacio de su poco tiempo para el desarrollo de la presente investigación, en especial a aquellos que sirvieron de encuestadores.

Finalmente un eterno agradecimiento a todas mis compañeras de la maestría por ser parte impulsadora para culminar este trabajo.

Siempre agradecida...

FORMACIÓN PROFESIONAL COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LOS NIVELES ESTRATEGICOS DEL GRUPO NORIEGA EN EL
ESTADO ARAGUA.

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría en
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Campus La Morita.

Autora: Gonzalez, Luisa Del Valle

Fecha: Mayo 2015

RESUMEN

Se inició la presente investigación por la necesidad de determinar que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivos, la misma tuvo como objetivo analizar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano en nivel estratégico de la organización. Teóricamente se fundamentó en los supuestos de la Inteligencia Emocional propuestos por Daniel Goleman (2010), Bisquerra (2007), Chiavenato (2009) entre otros. Metodológicamente se basó en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad proyecto factible con un diseño no experimental, con una población de 70 trabajadores del nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A. La recopilación de la información se realizó por observación mediante encuesta, a través de un cuestionario tipo escala de Lickert con 30 ítems para medir las variables objeto a estudios, validado por tres (3) expertos, al cual se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad. Los resultados obtenidos permitieron concluir que estos trabajadores tienen conocimiento sobre el significado de la Inteligencia Emocional, que la empresa maneja sus procesos bajo esta metodología, pero no han realizado talleres de formación que les permitan fortalecer sus habilidades afectivas. Se observó que situaciones no manejan de forma positiva las emociones lo que podría interferir en su desempeño laboral. Se diseñó una Matriz de Necesidades de Formación Profesional basada en las competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos, estableciéndose por cada competencia emocional la formación requerida para desarrollarla o afianzarla cerrando las brechas detectadas con la formación profesional definida.

Palabras Claves: Formación Profesional, Competencias Emocionales

TRAINING AS A MEANS TO DEVELOP THE EMOTIONAL SKILLS IN THE
HUMAN TALENT WORKING IN LEVEL STRATEGIC GROUP IN THE STATE
ARAGUA NORIEGA

University of Carabobo. Faculty of Economics and Social Sciences.
Master's degree in Job and Labor Relationships Administration. Campus
La Morita.

Author: Gonzalez, Luisa Del Valle
Date: May 2015

ABSTRACT

The current investigation by the need to determine that the intellectual conditions are not the only guarantee of success in the professional field of work, but only one factor, which together covers personal and emotional needs of the computer started, develop performance and the results of all leading and motivating workers to be productive emotionally, it aimed to analyze the attitudes that require professional training to develop emotional skills in Human Resource strategic level in the organization. Theoretically it was based on the assumptions of Emotional Intelligence proposed by Daniel Goleman (2010), Bisquerra (2007), Chiavenato (2009), among others. Methodologically it was based on field research descriptive in the form feasible project with a non-experimental design, with a population of 70 workers of the strategic enterprise level Comercializadora Norgue, CA The gathering of information was by observation through a survey through a standard questionnaire scale Likert with 30 items to measure the variables under studies, validated by three (3) experts, to which a pilot test was applied to determine the reliability. The results allowed to conclude that these workers are unaware of the meaning of Emotional Intelligence, the company manages its processes under this methodology, but have not made training workshops that enable them to strengthen their affective skills. It was noted that situations do not handle emotions positively which could interfere with their job performance. Matrix Training Needs based on emotional competencies that should be developed at the strategic level, establishing for every emotional competence training required to develop or strengthen it by bridging the gaps identified in the training set was designed.

Key Words: Training, emotional skills

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Figuras	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	20
La Formación	21
Formación Profesional	24
Herramientas Básicas para la Gestión de Formación	28
Análisis de Necesidades de Formación Profesional	29
Herramientas para Analizar las Necesidades de la Formación	30
Modelos de Formación por Competencias	32
La Formación por Competencias y la Empleabilidad	33
Modernización de Programas hacia la formación por Competencias	34
Visión Actual de la Formación Profesional	35
Conceptualización de las competencias	37
Métodos para Identificar las Competencias	38
Formación por Competencias	40
Formación que se adquiere a través del ejercicio profesional	42
Las Competencias en las Organizaciones	43
Competencias Conceptuales	45
Competencias Procedimentales	45

Las Emociones	47
Importancia de la Comprensión de las Emociones	50
Desempeño Laboral	48
Las Emociones y la Inteligencia Emocional	51
Emoción y Estado Emocional	52
El impacto de las emociones en las personas	53
La Inteligencia Emocional	54
Las Competencias que determinan la Inteligencia Emocional	58
Conceptualización de Competencia Emocional	60
Tipos de Competencias Básicas para trabajar con las emociones	62
El Constructor de la Competencia Emocional	64
El Desarrollo de la Competencia Emocional	65
Las Competencias emocionales en las Empresas	66
Las Competencias Emocionales en el Trabajo Directivo	68
Bases Legales	69
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Niveles de Investigación	81
Diseño de Investigación	81
Población y Muestra	82
Técnicas de Recolección de Datos	85
Validez y Confiabilidad del Instrumento	86
Técnica de Análisis de los Datos	89
Procedimiento de la Investigación	89
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
LISTA DE REFERENCIAS	158
ANEXOS	159
Anexo A. Formato de validación del instrumento	160
Anexo B. Instrumento de recolección de datos	162
Anexo C. Prueba Piloto	167
Anexo D. Confiabilidad del Instrumento	172
Anexo E.	173

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N°	Pág.
1. Comparación de Términos	25
2. Caracterización del Entrenamiento	28
3. Clases de Competencias	29
4. Tipos de Competencias	47
5. Modelo de Inteligencia Emocional	57
6. Competencias Emocionales	62
7. El Profesional del Siglo XXI	67
8. Cuadro de Variables	77
9. Población	80
10. Muestra	80
11. Perfiles de Cargos	90
12. Plan de Formación	92
13. Resultados 360°	94
14. Resultados de Desempeño	96
15. Autoconocimiento	98
16. Autocontrol	108
17. Automotivación	119
18. Empatía	129
19. Relaciones Interpersonales	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Autoconocimiento	98
2. Autocontrol	108
3. Automotivación	119
4. Empatía	129
5. Relaciones Interpersonales	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
1. Proceso Gestión por Desempeño	9
2. Competencias Enfoque Socio formativo	39
3. Emociones	49
4. Cambios de Estados	53

INTRODUCCIÓN

La formación profesional viene dirigida a mejorar los conocimientos del trabajo de cara al futuro y las nuevas tendencias haciendo énfasis en las necesidades futuras del individuo y de la organización, al igual que en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, atendiendo requerimientos más complejos de la organización y el trabajo. Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las organizaciones desarrollen programas de formación profesional que a través de estos permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los colaboradores. Lo relevante es que la formación profesional facilite a todos los colaboradores de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización.

Hoy en día, las organizaciones deben estar siempre evaluando la inteligencia emocional ya que esta controla las actitudes del personal de la organización, por lo tanto se determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basa en sus cinco elementos como son el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales que le sirve a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional. Nuestra inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las competencias emocionales en el trabajo, muestra cuanto de nuestro potencial hemos traducido en capacidades concretas. Competencias emocionales la dimensión emocional del ser humano no hay que entenderla solo a nivel empresarial, como uno de los soportes que sustenta nuestras distintas actividades, sino más bien como un recurso, un activo que hay que gestionar.

Lo mismo que los trabajadores, las organizaciones como tales también presentan su tono vital o perfil sentimental específicos: las hay apáticas, miedosas, ansiosas,

desorientadas, desesperanzadas, o también alegres, ilusionadas, responsables o creativas. Estudiar y analizar el perfil emocional de la organización proporciona una información muy valiosa sobre su capacidad de desarrollo y evolución. Dentro de este marco de ideas, la empresa Comercializadora Norgue, C.A. en su afán de ser cada día mejor, debe dedicarse por desarrollar a su talento humano en un área tan importante como lo es el nivel estratégico y la repercusión que tiene para la empresa el crear un clima satisfactorio, donde cuente con personal altamente calificado, formado y que pueda controlar sus emociones.

Al respecto dicha investigación tiene como propósito la formación profesional como medio para desarrollar las competencias emocionales en el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, c.a. en Maracay estado Aragua.

A continuación se despliegan los siguientes capítulos que componen esta investigación.

En la sección I: se presenta el problema, hace referencia al planteamiento y su formulación, los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación.

En la sección II: se presenta el Marco teórico, donde se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas relacionadas al estudio, definición de terminas básicos y sistema de variables.

En la sección III: se indica el Marco metodológico, en el cual se establecen los lineamientos metodológicos, sección que da a conocer el tipo de investigación, el diseño de la misma, población, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad, tabulación y el tratamiento estadístico.

En la sección IV: Se revelan los resultados de la investigación, estos se presentan analizados cuantitativa y cualitativamente, discutiendo teóricamente los resultados de la investigación.

En la sección V: Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, y se anexa Matriz de Formación Profesional para Desarrollar las Competencias Emocionales en el personal del nivel Estratégico y así ampliar sus conocimientos en su área laboral y personal, como también elevar sus habilidades de inteligencia emocional que en conclusión resultaría beneficioso tanto para los empleados como para la empresa objeto de estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Existen múltiples factores que de diversas formas determinan la probabilidad de éxitos de las empresas, como lo es la tecnología, el uso racional del dinero y de los recursos materiales, etc., han demostrado que, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes o pequeñas, pertenezcan a sector público o privado, cuando el personal cumple con su trabajo efectivamente, conllevan a las organizaciones al logro sus metas, pero en definitiva quien distribuye y opera todos estos factores es el Talento humano, es por esta razón que un trabajador bien formado y motivado es una estrategia competitiva que debe ser planificada a la medida de los requerimientos de cada empresa de una manera continua en un esfuerzo sostenido; sin perder de vista que los procesos orientados a este fin deben ser administrados de modo que generen un retorno de inversión. Atendiendo a estas consideraciones, la globalización, el conocimiento como factor de desarrollo y la revolución tecnológica y comunicacional, han encontrado en la formación, la forma más específica de dar respuestas al desarrollo de habilidades y destrezas para el trabajo.

Del mismo modo, Goleman (1999), “establece que, los trabajadores del futuro necesitarán seguir participando en cursos de formación y adquiriendo habilidades a lo largo de sus vidas” (p.82). Como personas capaces de aprender en cualquier lugar y en cualquier momento, o a pesar de cualquier circunstancia, es probable que, con el tiempo acumulen esos conocimientos, los pongan en práctica, sean personas más satisfechas y se sientan realizadas tanto personal como organizacionalmente.

Por lo cual, es responsabilidad primordial de la empresa desarrollar estrategias para que su personal participe en la formación y desarrollo; ejecutando planes y programas mediante alternativas de actualización permanente que les permita mejorar su gestión en la organización. La OIT (1998) define a la formación profesional como “las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”.

En este sentido, la formación profesional en la administración del capital humano ha adquirido cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones modernas, por los cambios continuos en la tecnología que exigen que los empleados cuenten con conocimientos, habilidades, y aptitudes necesarias para manejar los nuevos procesos productivos, si embargo en la actualidad se le está agregando un valor más a esta formación, porque ya no sólo se juzga a los individuos por lo más o menos inteligentes que puedan ser, ni por su formación o experiencia, sino también por el modo en que se relacionan entre ellos mismos y con los demás, todo esto conlleva a que es necesario que las empresas cuenten con planes de formación que desarrollen en sus trabajadores las competencias emocionales.

Al respecto Goleman, (1999). Especifica que “la globalización de las fuerzas laborales estimula especialmente la inteligencia emocional en las empresas; las aptitudes emocionales están relacionadas directamente con el rendimiento laboral sobresaliente, el cual se vincula con las habilidades prácticas, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones”. (p. 219). Bajo este esquema, la inteligencia emocional se convierte en una alternativa asociada a la actuación exitosa del personal, debido a que a través del logro personal, los individuos se sienten motivados a alcanzar las metas organizacionales, pues la misma es concebida por Goleman (1999), como: “una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes lo rodean, sentirse

satisfecho y ser eficaces en la vida creando habilidades mentales favorables de la misma productividad”.(p.198). El mismo Goleman define que el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, viene dado por sus destrezas, habilidades técnicas y emociones, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad para ello es de suma importancia desarrollar en ellos las competencias emocionales.

En tal sentido las Competencias Emocionales no son más que la habilidades que tienen las personas para potenciar su inteligencia emocional en su vida cotidiana, este es el principal factor que hoy en día observan y miden las Empresas, en sus procesos de selección de personal. El crecimiento emocional es el pre-requisito para el crecimiento profesional y empresarial, cuando usamos las emociones a nuestro favor, la vitalidad fluye, la concentración se incrementa, la calidez florece, la percepción despierta, la alegría y positivismo contagia, las relaciones desarrollan y los resultados mejoran. Las personas que muestran una buena competencia emocional, disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, por ello se sienten más satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden. Todos pueden ser Ganadores, depende más de la Actitud que de la Aptitud. Por competencia emocional se entiende según Alberici y Serreri, (2005), citado por Bisquerra, (2007):

Es un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido” (p. 144).

Lo antes expuesto será base fundamental en la presente investigación, que se tiene prevista desarrollar en una de las empresas que conforman al Grupo Noriega el cual está conformado por cinco sectores a saber: Industrial, Retail, Alimentos, Servicio, y Transporte ubicados en el estado Aragua. La autora llevara a cabo el estudio en el sector Industrial específicamente en la empresa Comercializadora Norgue, C.A. en virtud de que es aquí donde se concentra el mayor número de trabajadores del nivel estratégico, la empresa está ubicada en la zona industrial Piñonal 2, calle el cambio local n°19, del estado Aragua, es una organización sólida en el mercado con 500 trabajadores en general, dedicada a la comercialización y distribución de bicicletas, repuestos y accesorios a nivel nacional e internacional.

Comercializadora Norgue, C.A., tiene como misión comercializar y distribuir bicicletas, repuestos y accesorios, incorporando nuevas tecnologías para la satisfacción de nuestros Clientes, Accionistas y Trabajadores y su visión es Ser líder en el mercado nacional e internacional en la comercialización de bicicletas, repuesta y accesoría.

Para Comercializadora Norgue, C.A; es de suma importancia promover el desarrollo integral de cada uno de sus colaboradores, ya que dentro de sus retos permanentes se encuentra poder contar con un equipo humano competente, que genere valor y aporte en el logro de los objetivos corporativos y que todos sus colaboradores con corresponsabilidad sean empleables en la corporación del futuro, entendiendo la empleabilidad como la capacidad para reconocer sus competencias, ajustarlas y administrarlas de acuerdo a las necesidades del mercado, teniendo presente conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para tomar conciencia, comprender, expresar una mejor adaptación al contexto social y un mejor afrontamiento a los retos que plantea la organización, mejorando los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales, la solución de problemas, la consecución y

mantenimiento de un puesto de trabajo así como un desarrollo profesional permanente.

En pro de ello, la empresa lleva a cabo anualmente su proceso de Gestión del Desempeño, que no es más que un modelo sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa, a través del cual es posible identificar aquellos comportamientos, conductas y grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los roles que desempeñan y que hacen posible el alcance de metas y resultados, este proceso está compuesto por la sumatoria de la evaluación por competencias 360°, que permite evaluar el desempeño a través de las competencias y los resultados de los trabajadores; en éste participan otras personas que conocen y se relacionan laboralmente de manera directa con el evaluado, es decir serán evaluados de manera objetiva y veraz por: el jefe inmediato, pares, subalternos (si los tiene) y por sí mismo, de acuerdo con las competencias estipuladas por la empresa, con el fin de conocer la percepción que se tiene sobre su desempeño, detectar áreas de oportunidad del colaborador y llevar a cabo acciones precisas para afianzar o mejorar y desarrollar el desempeño del personal evaluado y por tanto el de la Organización.

Cabe destacar que la evaluación de gestión por desempeño 360°, mide cinco competencias claves de acuerdo al diccionario de competencias que posee la empresa como los son: (1) comunicación, (2) liderazgo, (3) trabajo en equipo, (4) planeación y organización, y (5) enfoque a resultados. Sumado a ello, también se evalúa desempeño laboral donde todo colaborador a nivel gerencial, de jefatura y coordinación de la empresa, será evaluado formalmente por el líder inmediato con el fin de medir el logro de los objetivos y metas propuestas de cada año, la medición de resultados, propicia, fortalece y mejora el desempeño individual, grupal y organizacional, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa y de cada uno de sus trabajadores, apoyando los objetivos estratégicos.

Ahora bien basada en los resultados obtenidos en la medición de gestión del desempeño de los últimos dos (2) años, el Consejo Directivo ha evidenciado que la información arrojada en los formularios no corresponden con los resultados esperados en la medición de las competencias, lo que ha generado hacer seguimiento de cerca a este nivel a través de los comité operativos de gestión, que si bien técnicamente su nivel estratégico desarrolla sus funciones, conductualmente presentan grandes debilidades como: dificultad para mantener comunicación efectiva con el resto de sus homólogos y colaboradores, carencia del trabajo en equipo, actuando de manera individual, toman decisiones poco efectivas, comportamientos no orientados al grupo para mantener buenas relaciones interpersonales y en ocasiones pierden el control emocional ante situaciones que no pueden controlar, distribuyen el poder de forma inadecuada, se limitan en perseguir la mejora permanente y la innovación, crean la distancia entre el "nosotros" y el "ellos".

La problemática planteada en el texto anterior trae como consecuencia una debilidad persistente que incide en los niveles de eficiencia y rendimiento del personal que integra el nivel estratégico, ya que no se logran los objetivos estratégicos y metas establecidos, y al no lograrse los objetivos esto repercuten en la economía de la organización y por ende en los beneficios laborales e individuales de los colaboradores, ya que no se genera los niveles de la rentabilidad del negocio, la cual se ve afectada por el retrabajo en los procesos, generando desempleos, personal desmotivado, y fuga de talentos.

Por consiguiente y en atención a esta problemática, y con el fin de evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros, es que hoy en día los empresarios buscan en sus trabajadores la capacidad de escuchar y de comunicarse con efectividad y asertivamente, así como la adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, sin pasar por alto la capacidad de auto

controlarse a sí mismo, la confianza, la motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, la sensación de querer abrir un camino y de sentirse orgulloso de los logros conseguidos. Buscan el logro de la eficacia grupal e interpersonal, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas que de manera inevitable se suceden día a día.

Es por ello que la autora de esta investigación le resulta necesario determinar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que conforma el nivel estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Formulación del Problema

Según lo anteriormente expuesto, se ha planteado la necesidad determinar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que conforma el nivel estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

¿Cuál es la formación profesional en cuanto a competencias emocionales que actualmente tiene el del Talento Humano del nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.?

¿Cuáles son las estrategias a seguir para determinar la formación profesional sobre competencias emocionales del Talento Humano en el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.?

¿Cuáles son las formaciones profesionales requeridas para fortalecer el desarrollo profesional del Talento Humano en el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la formación profesional como medio para desarrollar las competencias emocionales en el Talento Humano que labora en los niveles estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la formación profesional sobre competencias emocionales que presenta actualmente el nivel estratégico de la empresa.
2. Determinar cuáles son las competencias emocionales que requieren ser desarrolladas a través de la formación profesional en los niveles estratégicos de la Empresa.
3. Identificar los tipos de formación profesional en competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.
4. Analizar la Matriz de Necesidades de Formación Profesional propuesta basada en las competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos de la empresa.

Justificación de la Investigación

Las labores de los empleados de una organización han sido emparentadas con el éxito organizacional. Ante estas circunstancias, la introducción del enfoque de competencia laboral ha significado para la formación una vía para la actualización y

el acercamiento a las necesidades del ambiente empresarial. Esto le impone a la formación el desafío de ser capaz de superar un papel preponderantemente transmisor de conocimientos y habilidades para asumir el de generar competencias, capacidades laborales, adaptación al cambio, raciocinio, comprensión y solución de situaciones complejas; en suma una formación que se oriente a la generación de competencias. Cuando la formación se orienta no solo con base en perfiles de competencias previamente identificados, sino que también organiza procesos de enseñanza/aprendizaje orientados a la generación de saber, saber hacer y saber ser, y su movilización para enfrentar nuevas situaciones, entonces se estará ante un proceso de formación basada en competencias.

Desde este punto de vista y focalizando la formación profesional en el marco de las competencias laborales, se tendrá en cuenta el de desarrollar en el trabajador las competencias de índoles emocionales, a través de las características psicológicas que pueda presentar el talento humano. El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), “Determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo” (p.33).

Así mismo desde el punto de vista socio histórico la formación del talento humano ha alcanzado un grado de relevancia en el éxito de las organizaciones. En la actualidad no sólo se juzga a los individuos por lo más o menos inteligentes que puedan ser, ni por su formación o experiencia, sino también por el modo en que se relacionan entre ellos mismos y con los demás, es por ello que la presente investigación tiene por finalidad determinar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que conforma el nivel estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Por su parte el interés de la investigadora se centra, en diagnosticar las condiciones actuales de carencia de formación profesional basados en competencias emocionales en los líderes, sus causas y consecuencias, además se pretende crear un valor agregado en el desarrollo del talento humano como es contar con formación que fortalezca la gestión del trabajador.

Del mismo modo, cabe mencionar que debido a la relevancia que tiene hoy día el proceso académico dentro del país en función de desarrollar profesionales capaces, innovadores y productores de nuevas estrategias gerenciales, se establece claramente la vigencia del estudio, ya que constantemente se crea la necesidad de desarrollar el talento humano no solo en el ámbito laboral sino personal, y de fomentar la formación profesional sobre competencias laborales que permitan mejorar la calidad de la gestión.

Dentro del marco científico el estudio, servirá de orientación y referencia para futuras investigaciones sobre el tema que será considerado por los empresarios como un medio para reducir significativamente los costos, ya que en la actualidad la aplicación de las premisas de la Inteligencia Emocional y del desarrollo de competencias que ayudan a fortalecer los planes de formación profesional, han demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Toda investigación se sustenta en trabajos que le anteceden al mismo, por lo consiguiente este capítulo es de gran importancia por cuanto permite ubicar, dentro de un contexto de ideas y planeamientos, el estudio que se aspira realizar; en él se presentan algunas consideraciones recopiladas en las diferentes fuentes bibliográficas que sustentan la investigación. Para ello, se seleccionan algunos postulados teóricos realizados por otros investigadores, los cuales sirven de base fundamental a esta investigación debido a que guardan alguna vinculación con el tema objeto de estudio; así mismo, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación y las bases legales.

Antecedentes de la Investigación

Para iniciar la labor investigativa es necesario realizar el cuerpo de los antecedentes de la investigación; en palabras de Méndez (2006):

Son indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Los antecedentes están representados por tesis de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial (p. 69).

Se trata de determinar aquellas investigaciones que se vinculan directamente con el motivo de estudio, expresando un pequeño germen de sus logros; en el caso de trabajos caracterizados por ser novedosos, será necesario hacer alusión a aquellos que

de alguna manera puedan tener lazos de unión con la investigación que aquí se desarrolla. En virtud de ello, se tienen las siguientes investigaciones:

En este orden de ideas se revisara la siguiente investigación dirigida a **Diseñar un plan de capacitación basado en la inteligencia emocional para el personal docente del Área Ciencias de la Educación de la UNEFM**. Trabajo de investigación Universidad Nacional Experimental L Francisco de Miranda (UNEFM). Teóricamente se fundamentó en los supuestos de la Inteligencia Emocional propuestos por Goleman (1995). Metodológicamente se basó en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad proyecto factible con un diseño no experimental, con una población de 32 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario. Los resultados obtenidos permitieron concluir que estos docentes tienen conocimiento sobre el significado de la Inteligencia Emocional, pero no han realizado talleres de formación que les permitan fortalecer sus habilidades afectivas. Se observó que no manejan de forma positiva las emociones lo que podría interferir en su práctica educativa. Se diseñó el Plan de Capacitación basado en la Inteligencia Emocional, estructurado en dos estrategias: Círculos de Formación Permanente y Jornada de Formación; cada una de las cuales presenta sus objetivos y plan de acción, quedando constituidas las estrategias de formación en base a diez talleres en el contexto de las estrategias para el desarrollo de la Inteligencia Emocional

Aun cuando en la investigación a desarrollar no abordaran el tema de elaborar un plan de formación, este estudio tendrá como aporte a la presente investigación la importancia que tiene la evaluación de la inteligencia emocional como variable, a fin de identificar lineamientos de acción en cuanto a la habilidad para manejar las emociones durante el desempeño del trabajador que se encuentra en el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Seguidamente, en el año 2010, el estudio titulado: **Las Competencias: Una Visión Teórico - Metodológica**, en la Universidad de Holguín. Un reconocido factor de competitividad son las personas; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, talento humano todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. Las personas el principal recurso de la gestión empresarial.

El hombre tiene una personalidad que es la principal manifestación en el hombre en su implicación en el medio. La personalidad del hombre, son las cualidades integradas, de lo que es, el ser humano. Es obvio que cuando se habla de la existencia de una esfera cognitiva y afectiva, se está haciendo referencia a lo psicológico y en específico a la personalidad. Las competencias son una configuración holística, sistémica donde aparecen los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados, los valores organizacionales, y ciertas formaciones de la personalidad, todas integradas. En artículo se valora el concepto, la clasificación, la matriz de las competencias y que expone los enfoques teóricos y metodológicos.

Finalmente, como aporte a la presente investigación se pudo observar que el estudio hace referencia a la matriz de competencias información relevante que permitirá a la investigadora tener una guía para la elaboración de la matriz sobre la formación que se requiere en el nivel que conforma el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Así mismo, en el año 2009, se llevó a cabo la investigación de **Analizar la inteligencia emocional y las competencias que deben desarrollar los profesores**

universitarios para formar ciudadanos dotados de conciencia moral y formación integral, universidad del Zulia. Estudio con enfoque cualitativo, realizado en fases: documental, recogida de datos y de análisis, utilizó como informantes a 30 docentes universitarios a quienes se aplicaron entrevistas para recoger información. Los datos se agruparon en categorías para el análisis. Se concluyó con reflexiones derivadas del análisis: Para contribuir al desarrollo y formación de sus estudiantes, el docente debe reflexionar sobre su praxis, desarrollar su inteligencia emocional y competencias que lo capaciten para sensibilizar los alumnos y alumnas, de manera que se interesen, no solo en el aprendizaje sino también en formarse como ciudadanos con valores y actitudes de convivencia social.

Para la empresa Comercializadora Norgue, C.A, esta investigación deja claro que es importante tener presente que desarrollar habilidades emocionales a través de la Inteligencia Emocional es indispensable y primordial, considerándola como la base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de la organización. Es frecuente observar personas que poseen un alto cociente intelectual y no desempeñan adecuadamente su trabajo y quienes tienen un coeficiente intelectual moderado, o más bajo, lo hagan considerablemente mejor o, incluso, llegan a ser triunfadores en su vida laboral y personal, siendo todo esto un gran aporte para el desarrollo del siguiente proyecto.

De igual forma, en el año 2012, se llevó a cabo la investigación titulada “**Inteligencia Emocional y Gestión Ética en Gerentes Educativos**”. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela, 2.012. El presente estudio tiene como objetivo establecer la relación entre inteligencia emocional y gestión ética en gerentes educativos del Municipio Escolar No. 3 del Municipio San Francisco, estado Zulia; y como objetivos específicos: identificar las habilidades personales, describir las habilidades sociales de inteligencia

emocional, caracterizar los valores fundamentales y analizar las competencias en la gestión ética de gerentes educativos.

La investigación está basada en la teoría de autores tales como: Goleman (2010), Álcantara (2009), Melé (2008), Cortina (2009), entre otros. El estudio fue positivista, cuantitativo; de tipo descriptivo – correlacional, no experimental y de campo. La población se conformó por un censo de treinta y dos (32), directivos de Instituciones Educativas del Municipio Escolar No. 3 ubicadas en San Francisco, estado Zulia. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, con preguntas cerrados y respuestas de cuatro alternativas, en escala Likert, con cuarenta y ocho (48), ítems para medir las variables objeto de estudio.

Los resultados de la investigación se analizaron utilizando una estadística descriptiva, los cuales arrojaron que existe una moderada presencia de la inteligencia emocional con una alta gestión ética. El coeficiente de correlación fue positiva media porque la presencia de la inteligencia emocional parece ser una variable moderadamente determinante en el desarrollo de la gestión ética, pero no en su totalidad, ya que su relación no es completamente directa.

Para la investigación que se desarrollara, lo señalado anteriormente ofrece grandes aportes debido a que los autores de las bases teóricas desarrollaron teorías concernientes sobre las necesidades de Formación Profesional basada en las competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos de la empresa. Siendo prioritario contar con altos conocimientos y habilidades junto con altos niveles motivacionales y relaciones personales.

En este mismo orden de ideas, en el año 2007 en Lima - Perú, en su investigación titulada: **La Inteligencia Emocional en la Eficacia de las Decisiones Financieras del Servicio de las Fuerzas Armadas**, donde el marco teórico se

sustentó en los criterios de diversos autores como **Edward Thomdike (1920)**, **Dr. Howard Gardner (1999)**, **Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer (1990)**, **Daniel Goleman (1995)**, **Stephen P. Robbins (1996)**, entre otros.

El tipo de investigación fue descriptiva, de campo, e inductiva. La población estuvo comprendida por 70 trabajadores entre masculino y femenino de Oficiales, Técnicos, Sub-Oficiales, Personal de Tropa y Personal Civil que labora en el Servicio de Intendencia de la Fuerza Aérea del Perú.

Entre los instrumentos y técnicas para recolectar los datos, se empleó un cuestionario, entrevista estructurada y un análisis estructural. Los datos obtenidos fueron analizados a través de la frecuencia absoluta, los resultados indicaron que **él un 90%**, queda contrastada la hipótesis planteada al inicio de la investigación. Las actividades se enfocan en identificar las aptitudes emocionales que pueden utilizarse para facilitar la toma eficaz de las decisiones financieras; lo que contribuirá en la optimización del Servicio de Intendencia de las Fuerzas Armadas.

Esta investigación es importante porque ha determinado la relación directa entre la inteligencia emocional y la efectividad de las decisiones financieras, lo que finalmente se concretará en la optimización de la gestión integral del Servicio de Intendencia de las Fuerzas Armadas. Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado el proceso y los procedimientos científicos establecidos por afamados autores; así como la metodología, técnicas e instrumentos establecidos en las normas de la Escuela de Post-Grado de nuestra Universidad Nacional Federico Villarreal. Para llegar solucionar la problemática y el contraste de los objetivos e hipótesis planteadas.

Como aporte a la investigación a realizar este trabajo permite visualizar con sus investigaciones que el actuar de manera inteligente y manejar muy bien las emociones, son factores muy valorados por aquellas empresas, instituciones y

dependencias que buscan los mejores individuos, especialmente para el manejo de las decisiones, esto reafirma la importancia de Determinar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que conforma el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Bases Teóricas

La investigación dispone de un basamento teórico para proporcionar carácter y objetividad a la misma, de allí que Morles (2002) afirme que: “Es de poco valor estudiar hechos aislados...” (p. 12), por lo que el autor propone: “...Buscar el significado, las implicaciones, la relación del tema en estudio con otras áreas del conocimiento: su relación filosófica, política, sociológica, pedagógica o de cualquier tipo. La teoría debe orientar la investigación...” (p. 13); de tal manera que el estudio teórico guía al lector a la mejor comprensión del estudio que se pretende realizar.

Sabiendo que a uno se le concede la personalidad jurídica desde el momento del nacimiento "derechos y deberes" y a sabiendas también que se van desarrollando con el paso del tiempo. Nuestra vida se rige por diferentes pasos que hacen de cada individuo lo que sería en un futuro, entiéndase, pasar por las distintas etapas de conocimientos: escuela primaria, secundaria y en última grado, la universitaria. Solo eso no basta, ya que esos conocimientos lo forman una generalidad de la vida y el profesional debe de saber combinar esa generalidad con su formación profesional.

Es por esto que se nombrarán algunos de los puntos más relevantes para esta investigación. Pudiendo comenzar con lo que es la formación profesional, entendiéndose por ella: “todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y

adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

En 1939, la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Recomendación 57, decía que: “La expresión formación profesional designa todos los modos de formación que permitan adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya se proporcione esta formación en la escuela o en el lugar de trabajo”.

Desde luego la visión para la empresa comercializadora Norgue, C.A. de acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior es que los líderes que integran el nivel estratégico deben buscar el logro de la eficacia grupal e interpersonal, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas que de manera inevitable se suceden día a día, para ello se hace imprescindible desarrollar sus competencias emocionales a través de la formación profesional en este tema lo que les permitirá sus habilidades actuales y futura en cuanto al logro de objetivos involucrando su capital humano.

Formación

Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal. Parte de esta educación suele ser obligatoria en muchos países y en general comprende los conocimientos necesarios para desenvolverse en la vida adulta, sea para trabajar como para afrontar la compra de una casa y el mantenimiento de la misma.

Es complejo definir el concepto de formación sin homologarlo casi en un todo con el de educación. En efecto, ambas ideas se vinculan con la transmisión de distintos aspectos que hacen a la cultura de un individuo, un grupo de personas o toda la comunidad.

La importancia de la formación reside de hecho en la difusión de parámetros tan valiosos como los valores de una sociedad, los conocimientos prácticos o teóricos de distintas disciplinas, las costumbres que dan forma y razón a un pueblo y, por supuesto, las conductas que definen la idiosincrasia de un pueblo. Por consiguiente, la formación (en su sentido integral, más allá del solo saber) debe distinguirse de la información (entendida como el conocimiento de datos de variadas características).

No puede existir la formación sin un componente sólido de información, pero la información por sí sola no garantiza en absoluto la formación de una persona o de un grupo humano. Otros autores prefieren distinguir entre las ideas de formación y de educación, al asimilar a la primera como el contenido formal de los aspectos educativos. De este modo, la denominada educación informal no se integraría como elemento de la formación propiamente dicha, sino que se reservaría este concepto para definir al aprendizaje de la vida en sociedad desde el nacimiento y a lo largo de los años de vida. Así, la socialización podría considerarse como una forma específica de formación en la cual se moldea y adapta al individuo al entorno que lo rodea. La formación, tradicionalmente vinculada con la urbanidad y con la enseñanza escolar, docente o universitaria, ha recibido grandes modificaciones a partir de la creciente expansión de Internet con sus contenidos multimedia y, en especial, a partir de la posibilidad de ofrecer cursos y jornadas educativas a distancia. Además de asegurar el acceso a una proporción muy superior de potenciales educandos, esta estrategia asegura una mayor interacción con los docentes, ya que a la formación se incorpora el debate por medio de foros, comentarios y otras herramientas digitales en tiempo real.

El concepto de formación proviene de la palabra latina *formatio*. Se trata de un término asociado al verbo *formar* (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes)

Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal, es por ello la importancia de desarrollar la investigación.

Dolan y otros (1999) conciben la formación como un conjunto de actividades dirigido a mejorar el rendimiento presente aumentando la capacidad del personal a través de sus conocimientos, actitudes y habilidades, es decir; se refiere a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto actual. No se puede olvidar que la formación también se puede generar desde el puesto de trabajo, al considerar el desarrollo de carrera, a través del cumplimiento de las tareas del puesto que la persona ocupe por un período de tiempo determinado para luego rotar hacia otro puesto. Se entiende por desarrollo de carrera o carrera profesional (Dolan y otros, 1999) como la sucesión de actividades laborales y puesto de trabajo desempeñado por una persona a lo largo de la vida, en una misma organización o en campos y organizaciones diversas, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Como se observa existen diversos términos relacionados con la formación en la gestión de recurso humano como se muestra a continuación.

Cuadro 1
Comparación de Términos de Formación

Cuadro 2
Comparación Términos de Formación

Aspecto considerado	Desarrollo y perfeccionamiento	Adiestramiento	Capacitación	Formación
Definición	• Proceso de formación.	• Proceso de formación.	• Actividad que ejecuta la organización.	• Conjunto de actividades.
Propósito	• Crecimiento del personal, potenciar.	• Superar deficiencia en el desempeño.	• Impulsar el aprendizaje para mejorar desempeño.	• Mejorar el desempeño actual.
Tiempo	• A corto Plazo	• A corto plazo.	• A corto plazo.	• A corto plazo.
Alcance	• Cargo actual y futuro.	• Actividades específicas.	• Desempeño presente.	• Tareas cargo actual.

Fuente: Dolan (1999)

Formación Profesional:

Según Chiavenato (2001) parte del término educación compartiendo el planteamiento de Arthur Whitehill (citado en Chiavenato, 2001) que expresa que la educación es la encargada de preparar a las personas para el ambiente dentro y fuera de su trabajo, ya sea institucionalizada o no; la educación le da al hombre las nociones básicas para que éste pueda desempeñarse en el campo profesional. Villegas (1988) también hace referencia a la educación como la encargada de impartir los conocimientos, actitudes y habilidades generales que son base en la formación del recurso humano para el desempeño en el ámbito laboral.

En tal sentido para la empresa comercializadora Norgue, c.a. la formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinscripción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y

adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

La formación o educación profesional, según Chiavenato (2001) puede llevarse a cabo en 3 etapas:

- La primera, prepara al hombre para que pueda desempeñarse en el mercado de trabajo, se le denomina formación profesional. Esta es impartida en las diversas instituciones educativas especialmente, las de educación superior.
- Luego el entrenamiento, en el que se prepara al individuo para una tarea o función específica dentro de una organización determinada.
- Por último, el desarrollo o perfeccionamiento, que persigue el mejoramiento profesional del hombre que se encuentra en ejercicio de su profesión.

En muchos países la Formación Profesional es un sistema alternativo a la Educación Superior para ello, y dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse tres subsistemas de formación profesional:

Formación Profesional Específica o Inicial: destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.

Formación Profesional Ocupacional (FPO): destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.

Formación Profesional Continua (FTE): destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad.

En relación a estos subsistemas de formación la investigadora selecciono el que más se adapta a la empresa comercializadora Norgue, c.a. que sin duda alguna es la formación Profesional Continua, porque le permitirá al talento humano que conforma el nivel estratégico mejora el desempeño de sus funciones a través del desarrollo de la competencia requerida. Continuando con la misma línea de razonamiento, es posible afirmar que la Formación Profesional es simultáneamente en tres cosas:

Es una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional.

Es una actividad vinculada a los procesos de transferencia, innovación y desarrollo de tecnología. La propia transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas implica de por sí un tipo de transferencia tecnológica a los trabajadores y, a través de ellos, a las empresas.

Así mismo para Chiavenato (2001), quien parte de la visión administrativa, el entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) definen el entrenamiento como un proceso educativo para la formación del recurso humano dirigido a la adquisición de habilidades para una tarea específica. El

desarrollo y perfeccionamiento es definido por Dolan, Shuler y Cabrera (2003) planteando que es un proceso de formación dirigido a mejorar los conocimientos del trabajo de cara al futuro. Para Villegas (1998) el desarrollo hace énfasis en las necesidades futuras del individuo y de la organización, al igual que en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, atendiendo requerimientos más complejos de la organización y el trabajo. Considerando los planteamientos anteriores, sumados al de Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) quienes también consideran el desarrollo y perfeccionamiento como un proceso educativo que busca mejorar a corto y largo plazo el desempeño en las tareas generales del cargo. A continuación se presenta un cuadro resumen de las definiciones antes mencionadas con objeto de establecer los elementos comunes entre ellos.

Cuadro 2
Caracterización del Entrenamiento

Cuadro 1
Caracterización del Entrenamiento

Aspecto considerado	Steinmetz y Campbell	Dolan, Shuler y Cabrera	Villegas	Steinmetz y Campbell
Definición	• Proceso educativo	• Proceso de formación.	• Proceso de cambio.	• Proceso educativo
Propósito	• Adquisición de conocimiento, habilidades y técnicas para una actividad concreta.	• Mejorar los conocimientos del trabajo.	• Suministra pericias, conocimientos o actitudes específicas.	• Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes para el futuro.
Tiempo	• A corto Plazo	• A largo plazo.	• A corto plazo.	• A corto y largo plazo.
Alcance	• Tarea específica del cargo actual.	• Desempeño a futuro.	• Se encarga de tareas específicas.	• Tareas generales del cargo actual o futuro.

Fuente: Chiavenato (2001)

Basados en esto se puede afirmar que el desarrollo está dirigido al crecimiento profesional del personal, permitiendo potenciar las habilidades del mismo tanto para el cargo actual como para cargos futuros lo que lleva a un

mejoramiento de las actividades en función de necesidades proyectadas, sobre una base de largo y corto plazo.

Las herramientas básicas para la gestión de la formación.

La formación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el Desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) el sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) los expedientes del personal.

Las herramientas a), b) y c) contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal. La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de

competencias). La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo. Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación -como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de formación en una organización.

Análisis de las necesidades de formación profesional:

Para efectos de este trabajo consideraremos como análisis de las necesidades de Capacitación, la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación (Guglielmetti y Martinez, 1996). Al hablar de desempeño humano, estamos aludiendo a un sentido general, sin la rigidez de lo que anteriormente se llamaban áreas de desempeño.

El trabajo actual está marcado por un sentido de cambio y de flexibilidad, de modo que el análisis de necesidades debe inscribirse en el marco de esta nueva conceptualización y praxis laboral. Muchos son los beneficios que se logran con el análisis de necesidades, pero hay uno que considero más significativo y central: el análisis de necesidades desencadena un proceso de reflexión sobre el trabajo que se está haciendo en una organización: para qué se está trabajando?, como se está trabajando?, cuales son los resultados? Y como el análisis debe ser realizado con periodicidad, constituye una oportunidad de hacer un alto en el camino para analizar, reflexionar y, lógicamente, tomar decisiones para mejorar. En un sentido menos

general, el análisis de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma

Herramientas para analizar las necesidades de formación

Una primera acción a ejecutar para el análisis de necesidades podría ser la de tener un marco de referencia sobre la fuerza de trabajo de la organización, el universo que nos preocupa, y algunas de sus características. Algunas herramientas útiles para la administración y desarrollo del personal que pueden ayudar en el análisis de necesidades son las siguientes:

- Expedientes del personal.
- Descripciones y especificaciones de los cargos.
- Manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Itinerarios de carrera interna.

Como puede apreciarse, los primeros cuatro puntos corresponden a un enfoque más correctivo, mientras que el último tiene más que ver con un enfoque prospectivo.

El análisis ocupacional ha sido tradicionalmente la forma más completa de estudiar lo que hace un trabajador. La frase inicial de una cédula de análisis ocupacional es qué hace el trabajador y para qué lo hace, dando pie al listado posterior de tareas que explicitan el cómo lo hace. Del análisis ocupacional en muestras estratificadas de organizaciones y muestras de trabajadores dentro de ellas,

se ha pasado a estudios ocupacionales más dinámicos y rápidos, centrados en agregaciones mayores para observar competencias.

Otros esquemas que pueden ayudar como base para analizar necesidades son las propuestas de las competencias consideradas necesarias para el trabajo.

Por ejemplo, CINTERFOR-OIT ha planteado tres grandes grupos de competencias:

Aprender a pensar

Lectura, escritura y matemática; habilidad para prevenir y resolver problemas y tomar decisiones; flexibilidad mental (compartir dudas, intercambiar experiencias y aprender de los otros); presentar ideas en forma clara; pensamiento reflexivo; sentido de anticipación; y, actitudes creativas.

Aprender a hacer

Cultivo de una actitud científica, mediante el aprendizaje de conceptos de ciencia básica y tecnología aplicada; conocimiento de algunos elementos vinculados con la cultura tecnológica: productividad, competitividad, calidad, eficiencia, economía del trabajo; alfabetismo tecnológico, particularmente alfabetismo en computación; habilidades técnicas vinculadas con el oficio, ocupación o especialidad de que se trate; y obtención y manejo de información.

Aprender a ser

Habilidades personales (seguridad en sí mismo, autoestima, responsabilidad individual, sentido de autonomía, sociabilidad, integridad, búsqueda de desafíos, sentido despropósito); y, habilidades interpersonales o sociales (valores, trabajo en

grupo, relacionamiento personal, capacidad de negociación, saber escuchar y comunicarse). (CINTERFOR-OIT, 1995).

Esta investigación se basó en desarrollar las competencias de Aprender a ser, que están relacionadas con las competencias emocionales que se requieren desarrollar en la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Modelo de Formación por competencias

Es importante antes de describir la formación por competencias, definir brevemente el término competencias, resaltando que acerca del mismo existe una abundante diversidad conceptual. Su interpretación depende del autor, de la tendencia cultural, de los paradigmas. Levy - Leboyer (2003) realiza un paseo general en las diferentes acepciones, sobre la base de ello se plantea que competencia puede definirse como autoridad, cualificación, incumbencia, capacitación, competición y suficiencia. Luego la define como un agregado de competencias con valores y significados en el empleo, es decir, que se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos, es decir, se centra en la persona en vez del cargo. Esto exige del trabajador; según explica Vargas Zúñiga, F. (2000), un más amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades sino también comprensión de lo que están haciendo.

Según Hay Group (1996) indica que las competencias son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño. Así el término se refiere a Motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y de conductas. A continuación se citan algunas definiciones diversas definiciones tomadas del trabajo de Cejas, E. y Perez, J. (s/f): Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en

los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Mertens, 2000) Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Brum, V. y Samarcos, J. 2001) ° Configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente (González, V, 2002).

La formación por competencias y la empleabilidad

Los tradicionales esquemas organizativos y conceptuales de la formación profesional han sido rebasados por las nuevas tendencias de la organización del trabajo, el surgimiento de nuevas demandas hacia los trabajadores y el nuevo papel que juegan, ante la formación, los actores sociales. La posibilidad de que el empleo se convierta en un medio de mejorar las condiciones de vida de los países y favorezca su inserción en la economía mundial, modernizando sus economías locales, ampliando la calidad y oferta de bienes y servicios disponibles promoviendo el desarrollo, se juega en buena medida con la actualización de los sistemas de formación profesional.

Para Comercializadora Norgue. C.A. es de suma importancia disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos, por ello es de suma importancia la modernización de la formación profesional en base a competencias.

Modernizar los programas: Hacia la formación por competencias.

Muchos programas de formación actualmente utilizados están obsoletos o son anti-cuados en su concepción. En el fondo, los nuevos programas de formación deben comportar transformaciones en su estructura, que tiende a ser de carácter modular, en sus contenidos, que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos, y, finalmente, en sus formas de entrega, que conforman nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje.

La rapidez del cambio en los contenidos de las ocupaciones así como la necesidad de profundizar en nuevas habilidades, han facilitado el nacimiento de una nueva concepción de la formación profesional, centrada más en ocupaciones ampliamente definidas que en puestos de trabajo y orientada hacia el desarrollo de competencias laborales.

La formación profesional es un hecho laboral y, como tal, posee un lugar indiscutible dentro de las relaciones de trabajo. Ella concita el interés creciente de gobiernos, empresarios y trabajadores, en la medida que se percibe cada vez con mayor claridad la importancia de su aporte a la distribución de las oportunidades de empleo y de trabajo en general, a la elevación de productividad y la mejora de calidad y la competitividad, al logro de condiciones apropiadas y saludables de trabajo, así como en su potencial como espacio de diálogo social a diversos niveles.

Para la empresa Comercializadora Norgue, C.A. es sumamente importante tomar en cuenta lo indicado anteriormente ya que comparte el mismo sentir de que se debe formar al trabajador no solo como persona sino como ciudadanos, lo que es indiscutiblemente necesario para mejorar las relaciones de trabajo, lo que incrementaría la productividad y calidad del producto, así como las condiciones apropiadas y saludables de trabajo.

Visión actual de la formación profesional

La formación profesional se ha transformado en un factor de suma importancia ante el advenimiento de nuevas formas de organizar y gestionar la producción y el trabajo, esto es así porque el conocimiento adquiere una centralidad inusitada con relación a otros factores productivos como la tierra, los bienes de capital o la tecnología. Y la formación profesional es un vehículo privilegiado para acceder a dicho conocimiento y difundirlo. La formación profesional no se encuentra ya dirigida a calificar para el desempeño en un puesto de trabajo específico, sino que se orienta a entregar y potenciar competencias aplicables a una variedad de situaciones laborales y áreas de ocupación. Lo cual responde también a los cambios en los modelos de organizar el trabajo y la producción, así como a la nueva realidad del mercado de trabajo.

Las nuevas exigencias en términos de movilidad profesional dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos. Que se modifican con una alta frecuencia. Hoy, la responsabilidad por la formación profesional se comparte entre diversos actores y es asumida como un desafío de toda la sociedad.

En la historia de la formación profesional se encuentran etapas en las que era entendida como una responsabilidad del Estado, otras en que se la concibió como algo que concernía exclusivamente a las empresas y otras en que se entendió que la responsabilidad principal recaía en los trabajadores individualmente considerados. Todas estas visiones implicaron sesgos en los objetivos de la formación profesional, problemas de eficacia en la utilización de los recursos disponibles y dificultades de

coordinación y articulación entre las acciones desarrolladas. Actualmente, las empresas que aspiren a permanecer competitivas deben invertir sistemáticamente en la formación de su personal; los trabajadores deben procurarla de forma permanente y exigirla; los Estados deben proveer medios para que el acceso a la formación sea posible para todos los trabajadores y todas las empresas.

En consecuencia, la formación profesional se concibe hoy como un tema propio de los sistemas de relaciones laborales y en virtud de ello, una materia que es objeto de negociación.

Desde el punto de vista del trabajador individual, está claro que el acceso a mayores niveles de calificación mejora sus posibilidades de mantener su empleo y de mejorar sus condiciones de trabajo en varios aspectos. De ahí que, en general, los trabajadores siempre van a estar interesados en aumentar su calificación. La sola consideración de estos argumentos llevan a la conclusión de que para el sindicato es importante interesarse por la formación profesional: a través de ella puede mejorar las condiciones de trabajo y defender el empleo de los trabajadores y, también, se hace eco de una demanda planteada por aquellos que lo integran y a quienes representa.

Para la empresa Comercializadora Norgue, C.A. es de suma importancia contar con el diseño de un plan de formación profesional para lo cual tomaremos en cuenta los requisitos expuesto anteriormente ya que proporcionan los medios para posibilitar el aprendizaje, mediante el cual las personas mejoraran la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de auto motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás, por ende es aquí donde se hace necesario desarrollar la inteligencia emocional en el personal del nivel estratégico y técnico de la empresa, a continuación se hace referencia a este tema.

Conceptualización de Competencias

Según Cesar Coll, una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010). Algunos autores le han dado algunas connotaciones o definiciones representativas de que no permiten hondar en el tema, a saber:

Figura 1
Competencias enfoque Socioformativo



Fuente: Tobón,(2010)

Según Bunk, (1994) la define como:

Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo (p. 9).

Así mismo, Le Boterf, (2001) indica que "La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar" "Competencia es un saber actuar validado. Saber movilizar, saber combinar, saber transferir recursos (conocimientos, capacidades...) individuales y de red en una situación profesional compleja y con vistas a una finalidad". (p.93)

En resumen de acuerdo a las aportaciones anteriores la autora puede deducir que la competencia es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia, es decir el saber, saber hacer y saber ser, pero esto no termina aquí, debemos revisar el tipo de competencias que debemos desarrollar en el individuo y que surge de las debilidades detectadas.

Métodos para identificar las competencias:

Existen diversos métodos en que coinciden los autores (para obtener información acerca de las competencias, tomándose como referencia el esquema propuesto por Levy - Leboyer (2003)

1. b) Métodos no estructurados:
2. Observación: Este permite sólo obtener una lista de comportamientos, por ello, recomienda el uso de este método en unión con otros para complementar la información.

3. Entrevista: Puede ser estructurada o no estructurada, permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o difícil, agradable o desagradable. Entre estas se puede mencionar la entrevista de Incidentes Críticos, la cual trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Método estructurado: Aquí menciona tres categorías:
4. b.1) Signos: Permite medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos. Se refiere a la aplicación de test que corresponde a dimensiones psicológicas.
5. b.2) Muestra: Son ejercicios diseñados lo más cercanos a la realidad de la actividad profesional. Se clasifica en 6 grupos:
6. Test de grupo: Se trata de un grupo sin un líder asignado, formado por personas de nivel escolar y funciones homogéneas a quienes se les encarga que efectúen en común un trabajo concreto. Tiene como objeto evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo.
7. Ejercicio intray o in basquet: Se indica a cada uno de los sujetos que unos de sus compañeros se ha visto obligado a ausentarse inesperadamente y se le ruega de improviso que le sustituya. Su primer trabajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos que se encuentran en la bandeja del correo.
8. Juegos de rol: Consiste en observar el comportamiento en una situación de interacción social o específica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se evalúan el análisis de un problema, comunicación oral y relaciones interpersonales.

9. Presentaciones orales: Es realizar una exposición a través del lenguaje oral. Se evalúa la comunicación oral, organización del trabajo, estabilidad emocional.
10. Presentaciones escritas: Consiste en desarrollar un papel de trabajo escrito.
11. Casos pequeños: Forma parte de las entrevistas estructuradas; se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría y que espera de él.
- 12.) Referencia: Es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite describir las competencias futuras
13. Biodata: Evalúan las competencias gracias a información biográfica tratada sistemáticamente. Hay Group (1996) le denomina Información Biográfica.
14. Historial de logros: Consiste en una lista de las competencias requeridas, definidas cada una, la cual se entrega al candidato quien describe algún logro que demuestre que posee la competencia.
15. Centro de evaluación o valoración: Permite la evaluación de las competencias a través de la aplicación de un grupo de pruebas en función de los instrumentos ya descritos, por esta razón se consideró el más completo.

Formación por competencias

La formación por competencias tiene su origen en las aportaciones del mundo del trabajo, ya que se ha observado en diversos profesionales que no transfieren al ejercicio profesional los conocimientos adquiridos, poseen la información pero no saben cómo aplicarla en situaciones concretas de trabajo, así lo afirma Perez, M.

(2005) al expresar que existe una incapacidad en muchos estudiantes y profesionales de no saber qué hacer con los conocimientos adquiridos.

El objetivo del desarrollo de la competencias según Roca Serrano, A. (s/f) es buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el campo laboral. La formación se puede llevar a cabo de tres formas distintas y que se interrelacionan:

1. Formación antes de ingresar a la actividad laboral, realizada en instituciones destinadas para este fin.
2. Formación a través de cursos cortos durante el desempeño laboral, es decir, adiestramiento.

La formación está dirigida a la generación y desarrollo de competencias en las personas; este proceso se inicia, como ya se planteó con el establecimiento del perfil de competencias (competencias requeridas), para luego determinar las competencias reales, es decir, las competencias con las que cuenta la persona que desempeña el puesto, se realiza la comparación entre ambas (competencias requeridas y competencias reales), y la discrepancia existente permitirá definir la dirección que debe seguir el proceso de formación. Es importante considerar en el proceso de formación el potencial del Recurso Humano, ya que también debe ser considerado en un programa de formación.

Para Hay Group (1996) la formación tiene dos objetivos:

Desarrollar las capacidades y conocimientos apropiados para el proceso de gestión del desempeño.

Desarrollar un sentimiento de pertenencia y de dedicación del Recurso Humano. Además considera importante tomar en cuenta el desarrollo personal del Recurso Humano. En el modelo de competencias es importante resaltar que la formación y desarrollo parte del propio Recurso Humano quién se encuentra en contacto con el responsable del proceso ante la organización, así lo afirma Levy Leboyer (2003) al plantear que: ... el desarrollo de competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Es la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo.

Además expresa que el desarrollo de competencias y la gestión de las trayectorias profesionales son una misma actividad ya que parte del principio de que la movilidad a través de la carrera profesional constituye una manera de aprendizaje.

Formación que se adquiere a través del ejercicio profesional.

La formación está dirigida a la generación y desarrollo de competencias en las personas; este proceso se inicia, como ya se planteó con el establecimiento del perfil de competencias (competencias requeridas), para luego determinar las competencias reales, es decir, las competencias con las que cuenta la persona que desempeña el puesto, se realiza la comparación entre ambas (competencias requeridas y competencias reales), y la discrepancia existente permitirá definir la dirección que debe seguir el proceso de formación. Es importante considerar en el proceso de formación el potencial del Recurso Humano, ya que también debe ser considerado en un programa de formación.

Para Chiavenato (2001), quien parte de la visión administrativa, el entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al

trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

Las competencias en las organizaciones

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

La formación por competencias tiene su origen en las aportaciones del mundo del trabajo, ya que se ha observado en diversos profesionales que no transfieren al ejercicio profesional los conocimientos adquiridos, poseen la información pero no saben cómo aplicarla en situaciones concretas de trabajo, así lo afirma Pérez, M. (2005), al expresar que existe una incapacidad en muchos estudiantes y profesionales de no saber qué hacer con los conocimientos adquiridos

Las competencias son el mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal. y como este nivel de exigencia está en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad).

Cuadro 3
Clases de competencias



Fuente: Silvia Areo 2010.

De acuerdo con Silvia Areo (2010), en la gráfica anterior se puede concluir que las competencias conceptuales está relacionada con comprender, conocer, analizar, comparar y evaluar teorías generales relacionadas con el trabajo y sus características con el fin de que nos ayuden aprender las destrezas pertinentes para afrontar así los problemas que se presenten en el puesto de trabajo, en cuanto a las competencias procedimentales, la persona es capaz de utilizar las teorías y métodos de trabajo, nombrados anteriormente, además de aplicar y emplear los procedimientos adecuados a diferentes proyectos, realizándolos con una actitud creativa y dinámica en el trabajo a desempeñar y teniendo una reflexión crítica derivada de la observación de los procesos de trabajo

Competencias conceptuales

Comprender, conocer, analizar, comparar y evaluar teorías, tendencias y metodologías generales relacionadas con el trabajo, sus características, para que nos ayuden a aprender las destrezas pertinentes y afrontar así los problemas específicos que forman las peculiaridades del puesto de trabajo. Modalidades e instrumentos generales de evaluación para el proceso de aprendizaje del trabajo.

Dominar y valorar técnicas creativas y dinámicas de presentación y dinamización del puesto de trabajo deseado. También la ayuda de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, ayuda a una mejor organización y planificación personal.

Competencias procedimentales

Ser capaz de utilizar las teorías y métodos de trabajo, nombrados anteriormente, la habilidad de emplear los procedimientos adecuados a diferentes proyectos, realizándolo con una actitud creativa y dinámica el trabajo a desempeñar, integrando lo aprendido sobre métodos, teorías, etc., en la reflexión crítica derivada de la observación de los procesos de trabajo. Ser capaz de elaborar, tomando como base lo aprendido y con actitud crítica y responsable, el portafolio que recoja sus experiencias profesionales, sus reflexiones críticas, sus tareas docentes, etc. y sirva para la autoevaluación y la autocorrección.

Se podrían sintetizar en tres grandes grupos, habilidades generales, específicas o técnicas:

- Habilidades generales, son las más universales y superficiales del individuo.

- Habilidades específicas, se refieren a las habilidades específicas del puesto de trabajo a desempeñar.
- Habilidades técnicas, referido a las habilidades específicas, son las habilidades para un correcto desempeño del puesto de trabajo.

Las competencias técnicas son importantes para el desarrollo profesional. Pero las empresas y las necesidades sociales inducen a reconocer la necesidad de otro tipo de competencias, que todavía no ha recibido una denominación de aceptación unánime.

Cuadro 4
Tipos de Competencias

TIPOS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Implican el dominio de los conocimientos y destrezas específicos de un determinado campo profesional	SABER: Conocimientos generales o específicos, teóricos, especulativos o científico técnicos.
		SABER HACER: Dominio de los métodos y técnicas específicas de determinados campos profesionales.
COMPETENCIAS SOCIALES	Incluye motivaciones, valores, capacidad de relación en un contexto social organizativo	SABER APRENDER: Capacidad de formación permanente al ritmo de la evolución que se produce en las profesiones, en la tecnología y en las organizaciones.
		SABER ESTAR: Actitudes de comportamiento en el trabajo y formas de actuar e interactuar.
		HACER SABER: Posibilitar que en el lugar de trabajo se desarrollen aprendizajes, como resultado de la intercomunicación personal.

Adaptado de Rodríguez, A. 2002⁴⁴

⁴⁴ Rodríguez Diéguez, A. (2002): "La orientación en la Universidad: ámbitos de intervención, metas y objetivos, roles y funciones del orientador. Análisis de una estrategia de integración de la orientación en el currículo universitario", pág. 193, en Álvarez Rojo, V. y Lázaro Martínez, A. (Coordinadores): Calidad de las Universidades y orientación Universitaria. Ediciones Aljibe, Málaga.

Fuente: Rodríguez, A 2002

Según Bunk (1994), este presenta una de las clasificaciones más reconocidas, donde se identifican cuatro componentes en la competencia: técnica, metodológica,

social y participativa. La integración de todas ellas da lugar a la competencia de acción profesional. Dentro de la competencia social (sociabilidad) se señalan las formas de comportamiento: a) individuales: disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención; b) interpersonales: disposición a la cooperación, honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo. La competencia social es necesaria para poder colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, manifestar un comportamiento orientado al grupo y mantener buenas relaciones interpersonales. Al respecto Pérez Escoda, (2001) indica:

La mayoría de las competencias se refieren a un bloque, al que denominan de diferente forma, que va más allá de las competencias técnicas. Son características de este bloque las siguientes: adaptación (al contexto, a los cambios, a situaciones novedosas), asertividad, autoconfianza, autocontrol, autocrítica, autonomía, buena disposición hacia el trabajo, capacidad de aguante, capacidad para la argumentación, capacidad para mantener relaciones positivas con los demás, capacidad para superar las dificultades, capacidad para tomar decisiones, coherencia, comportamiento de atención al cliente, comunicación, constancia, control del estrés, cooperación, disposición a la formación continua, paciencia, persistencia en la tarea hasta completarla satisfactoriamente, prevención y solución de conflictos, reconocimiento de los propios límites, resistencia emocional, responsabilidad, Como resumen de un conjunto de estudios. (p. 139-145).

Emociones

En los últimos años desde la teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1995) y desde la inteligencia emocional de (Goleman, 1996) se ha puesto en manifiesto la necesidad de considerar el desarrollo de la inteligencia interpersonal y la intrapersonal, como reto educativo y prestar atención a las múltiples influencias que las emociones tienen en el proceso de formación profesional.

La descripción de las emociones como casi todos los conceptos relacionados con la conducta y cognición humana está sujeta a la apreciación desde dos puntos de vista naturalmente opuestos. Por un lado, una explicación idealista que se basa en la concepción de un universo infinitamente complejo cuyo entendimiento absoluto solo está en manos de un ser supremo e ideal. En el otro extremo una concepción materialista que describe los fenómenos universales, incluidos aquellos que explican la condición humana, como una consecuencia lógica de la configuración inicial, elemental y simplificada de un universo en interrelación dialéctica, que en sus inicios sólo estaba repleto de "voluntad de crear", o sea, energía. A continuación se observa las emociones típicas en el comportamiento humano.

Figura 2
Emociones



Fuente: Alfonzo Suares 2013

Se considera que las emociones constituyen un concepto tan importante que no permiten dejar camino sin recorrer. Los estudios tanto humanistas como materialistas de los complejos sistemas emocionales de los seres vivos han permitido explicar muchos aspectos de la complejidad de la interacción humana y los sistemas socioeconómicos.

El entendimiento de las emociones es un mecanismo de poder e influencia bastante maleable y corrompible. De todo esto, adicional a la comprensión de los caracteres emotivos incuestionables de cada individuo, es necesario entender el significado social y práctico de las emociones. Se considera su función social está siempre presente, pues el afecto es inherente al ser humano.

A lo largo de la historia la emoción se ha relacionado con los campos de la psicología, psicodinámica y sociología, el cual desempeña un papel fundamental en la configuración de las situaciones sociales, proveniente del latín *emotio*, en donde la emoción es la alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que aparece junto a cierta conmoción somática. Por otra parte, tal como señala el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se trata del interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo.

Así mismo V.J. Wukmir, (1967) plantea,

La emoción es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia, experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz, etc.) y sino, experimenta una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, etc.). De esta forma, los hombres disponen del mecanismo de la emoción para orientarse, a modo de brújula, en cada situación, buscando aquellas situaciones que son favorables a su supervivencia (son las que producen emociones positivas) y alejándoles de

las negativas para su supervivencia (que producen emociones negativas). (p. 86)

En función a lo antes expuesto esto sustenta la necesidad de desarrollar en nuestros líderes del nivel estratégico las competencias emocionales que les permitan controlar sus estados de ánimos ante la solución de conflictos o situaciones dadas que pueden ser o no reales donde pueden intervenir sensaciones tales como miedo, amor, alegría, tristeza, los que causan en ocasiones cambios fisiológicos en las personas que no siempre son manifestados hacia el exterior, pueden crear ambientes laborales no óptimos; pero para toda investigación es importante revisar los antecedentes de las emociones a través de la historia y en sus diferentes perspectivas científicas.

Importancia de la comprensión de las emociones

Según Aaron Sloman, (1981),

La necesidad de enfrentar un mundo cambiante y parcialmente impredecible hace necesario que cualquier sistema inteligente (natural o artificial) con motivos múltiples y capacidades limitadas requiera el desarrollo de emociones para sobrevivir. Las emociones son mecanismos que permiten a la mente describir la propia cosmovisión de cada persona, capacitándolas para interactuar con otras personas y las cosas en el medio que se describen como universo.(p.79)

Grandey, (2000), indica que la vida organizacional se encuentra, constantemente, cargada de emociones fuertes. Los resultados de las investigaciones han logrado el reconocimiento, por parte de los líderes industriales, de la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales, específicamente su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Los estudios muestran que ciertas cualidades emocionales hacen una diferencia sustantiva en la productividad del personal. A cualquier nivel, desde los puestos más altos, hasta

quienes se desempeñan en funciones de mantenimiento, las personas se ven afectadas por sus reacciones emocionales, evidentes en las relaciones con clientes, proveedores, líderes, subalternos o colaboradores. Las emociones afectan tanto los pensamientos como los estados biológicos y psicológicos y por consiguiente, el comportamiento y manera de relacionarse con el resto de las personas.

Las emociones y la inteligencia emocional

Todo el comportamiento de los seres humanos tiene su fundamento en tres dominios principales, a saber: el lenguaje, el cuerpo y las emociones. En consecuencia, lo que hablamos, lo que sentimos y nuestra corporalidad deben mantener una coherencia. Si estamos alegres, nuestras expresiones verbales y nuestra expresión corporal denotarán tal alegría. Si estamos tristes, por el contrario nuestras expresiones verbales y nuestra expresión corporal también van a reflejar esa tristeza.

Emoción y estado emocional

El término emoción viene de la raíz inglesa Movimiento “motion” y no es más que una respuesta que damos ante un estímulo o evento determinado, bien sea éste externo, o incluso interno, como por ejemplo un recuerdo o una idea.

En este aspecto es importante destacar que las emociones sencillamente ocurren, no es voluntario el acto de generarlas. Sin embargo, puede suceder que, que a diferencia de una reacción, nos encontremos ante una predisposición para actuar, en cuyo caso decimos que estamos ante un Estado Emocional o más comúnmente un Estado de Animo.

Los estados anímicos enmarcan las conductas desde las cuales realizamos nuestras acciones, mientras que las emociones tienen que ver con la forma en que

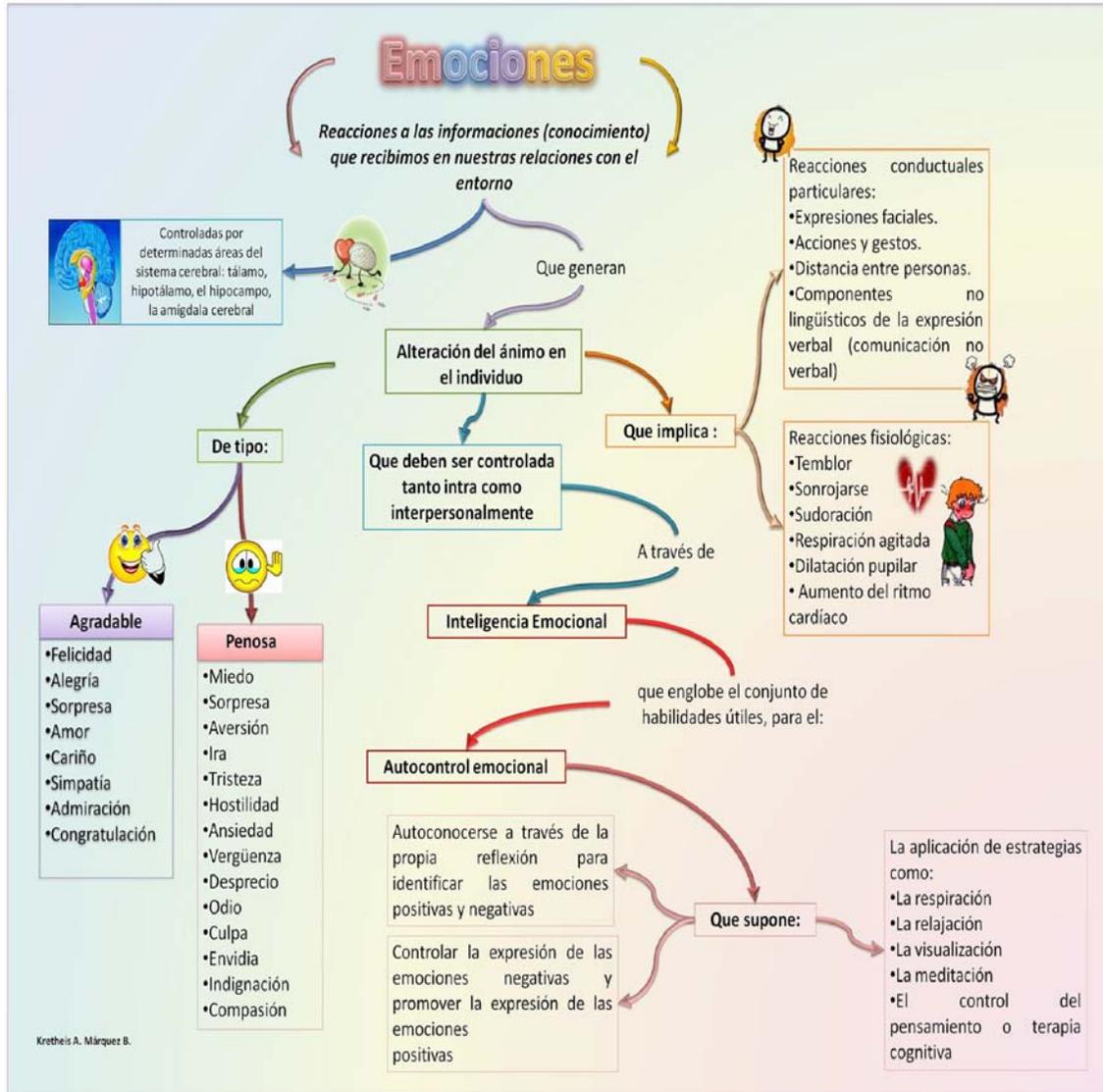
respondemos a los sucesos. Con los estados de ánimo enmarcamos el horizonte de posibilidades. Cuando estamos en un determinado estado de ánimo, nos comportamos dentro de los parámetros que tal estado determina en nosotros. Las competencias de observación de los estados de ánimo y emociones, nos permite intervenir en el diseño de condiciones favorables para el cliente. Existe una estrecha relación entre emociones y estados de ánimo. Lo que empezó como una emoción ligada a un determinado acontecimiento, puede a menudo convertirse en un estado de ánimo, si dicha emoción permanece con la persona el tiempo suficiente y se hace parte de su marco conductual. Esto suele suceder con la experiencia o influencia de acontecimientos sensitivos importantes.

Los estados de ánimo son constitutivos de la existencia humana. Diferentes hogares, empresas, instituciones, lugares, países, ciclos climáticos, estaciones del año, días de la semana, horas del día y la noche, edades, tienen diferentes estados anímicos

De manera que las emociones tienen la característica de ser específicas y reactivas ante un determinado evento y la forma como desde nuestra experiencia procesamos tal evento. Es decir, son una respuesta ante un acontecimiento determinado, por ejemplo ante un grito podemos reaccionar con miedo, sorpresa, rabia, curiosidad. Por otra parte los Estados de Ánimo, son emociones que se instalan a partir de su permanencia a través del tiempo, no dependen de un acontecimiento específico, sino que diversos acontecimientos pasados, traumas, experiencias que han influido para que la persona esté dando esa respuesta emocional.

Al respecto Goleman define la inteligencia social como la capacidad humana para relacionarse, debemos estar conscientes de que esta capacidad vendrá limitada por las emociones que cada individuo sienta y los cambios en sus estados de ánimo derivados de las mismas, tal como se puede ver en la siguiente Figura.

Figura 3
Emociones



Fuente: Kretheis Márquez 2012

El impacto de las emociones en las personas

El impacto de las emociones en los seres humanos no es consecuencia, como muchas veces solemos leer, del carácter positivo o negativo de la emoción. Por

definición no existen emociones positivas o negativas. Las emociones por sí mismas no tienen esa distinción. Es lo que hacemos o cómo somos afectados por las emociones lo que en todo caso le dará un contenido positivo o negativo. Por tanto vale destacar:

- La turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en la familia, en las organizaciones y en la sociedad en general.
- Dado el resultado positivo o negativo que se puede desencadenar, las emociones y los comportamientos que las pueden suceder imprimen en la familia, las organizaciones y la sociedad características diversas, que pueden ser favorables o adversas.
- La intensidad de una emoción puede también ser preponderante. Por ejemplo el miedo puede manejarse positivamente y generar respuestas inteligentes, pero si se presenta en exceso puede producir una parálisis parcial o total de las acciones del individuo. También se puede tomar el caso de la ira, un sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde un punto de vista positivo para alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando la ira deja de ser transitoria, o se reprime y se convierte en resentimiento, genera conflictos interpersonales que pueden afectar muy negativamente el entorno familiar, organizacional o social.

La Inteligencia Emocional

Como seres humanos que somos, es imposible pensar que podamos vivir sin emociones. Las sentimos, enfrentamos y experimentamos como seres

individuales y las percibimos y enfrentamos en todas las personas con las que nos toca compartir, desde la familia, la organización donde trabajamos, el taxista, el restaurant, etc.

El término Inteligencia Emocional precisamente se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo, y a la vez poder entender que los otros también son seres emocionales y saber manejarse asertivamente con las emociones de los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas.

Al respecto Daniel Goleman (1995) la define como “La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”. (p.78)

El término de Inteligencia Emocional, que surge a difusión con el famoso libro de Daniel Goleman “La Inteligencia Emocional”, 1995, se apoyó fundamentalmente en la teoría de ‘las inteligencias múltiples’ del Dr. Howard Gardner, 1983, de la Universidad de Harvard, quien plantea que las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo. A grandes rasgos, estas inteligencias son:

- Inteligencia Lingüística: Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.

- Inteligencia Lógica: Tiene que ver con el desarrollo del pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.
- Inteligencia Musical: Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.
- Inteligencia Visual - Espacial: La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
- Inteligencia Kinestésica: Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos.
- Inteligencia Interpersonal: Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.
- Inteligencia Intrapersonal: Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

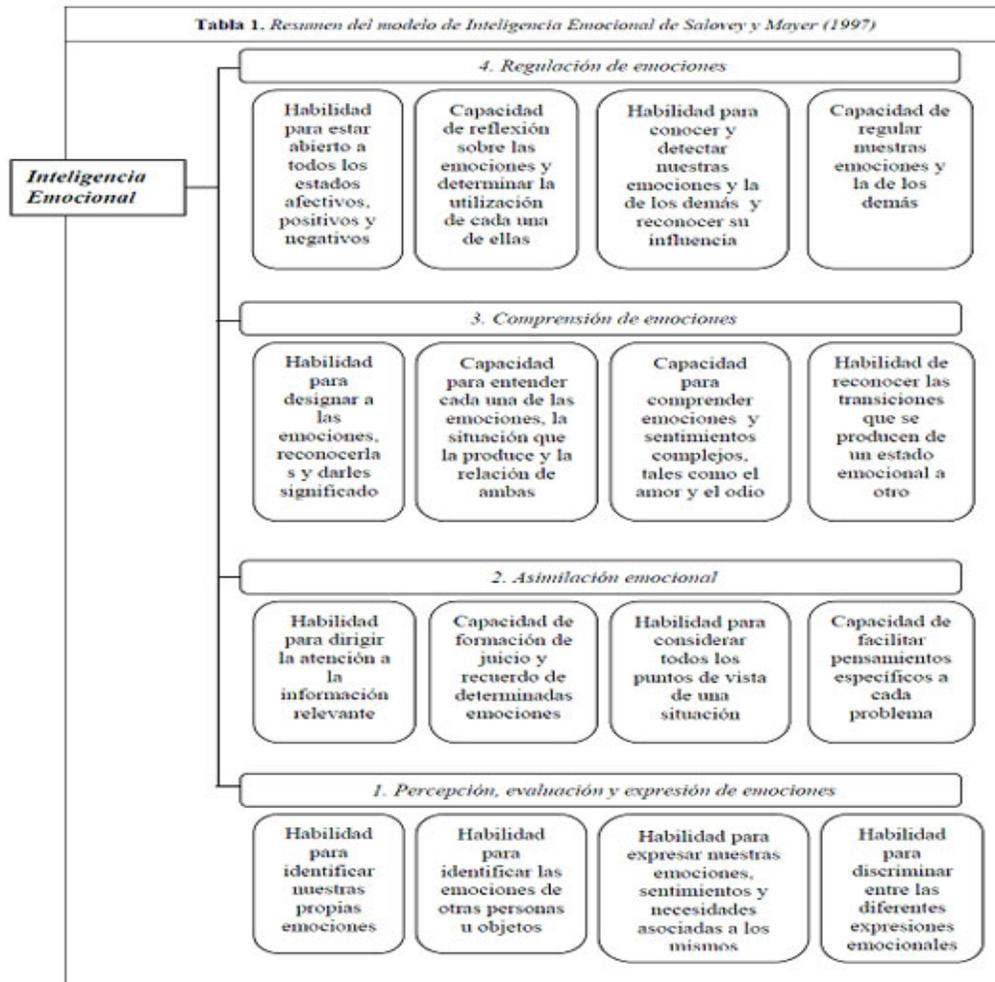
Estas dos últimas categorías son precisamente la clave de la hoy llamada Inteligencia Emocional:

- "La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad para sentir distinciones entre los demás: contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado..."
- Y a la Inteligencia Intrapersonal como "el conocimiento de los aspectos internos de sí mismo: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual, su experiencia comercial, y despedidos por su falta de inteligencia emocional.

Salovey y Mayer (1997), describen a la IE como una inteligencia basada en el uso adaptativo de las emociones que experimentamos, de forma que podamos solucionar los problemas y adaptarnos al medio de manera eficaz (Fernández-Berrocal & Ruíz, 2008). Estos autores, además, proponen que la IE está formada por cuatro habilidades: a) Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones; b) Habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; c) Habilidad para comprender las emociones; y, d) Habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (Salovey & Mayer, 1997). En la tabla se presenta una breve descripción de este modelo (Fernández-Berrocal & Extremera, 2005).

Cuadro 5 Modelo de Inteligencia Emocional



Fuente: Fernández-Berrocal & Extremera, 2005

Las Competencias que determinan la Inteligencia Emocional

Daniel Goleman, distingue cinco habilidades prácticas, que son la clave para determinar el “nivel” de la Inteligencia Emocional, cuyas habilidades se apoyan en diversas competencias que tienen o pueden

desarrollar los individuos en el camino a ser emocionalmente más inteligentes. Estas capacidades son:

Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

- Conciencia emocional: Identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
- Correcta autovaloración: Conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
- Autoconfianza: Un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

Autorregulación/Autocontrol: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:

- Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
- Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Motivación: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

- Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

- Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
- Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Relaciones Interpersonales: Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales.

- Influencia: idear efectivas tácticas de persuasión.
- Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Es importante acotar para cerrar este punto que la empresa Comercializadora Norgue, C.A. Está consciente, que muchas personas tienen muy bien desarrolladas estas habilidades, todos podemos entenderlas y proponernos a desarrollarlas y/o mejorarlas.

Conceptualización de Competencia Emocional

Según Alfred North, “la inteligencia es la capacidad de aprender rápidamente, Competencia es la capacidad de actuar con sabiduría sobre la base de lo aprendido”. Al respecto Goleman expresa (2001), “Nuestra Inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las competencias emocionales en el trabajo, muestra cuánto de nuestro potencial hemos traducido en capacidades concretas” (p.147)

Así mismo Alberici y Serreri, (2005), citado por Bisquerra, (2007) indica que las competencias emocionales son “un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido. (P.150)

Tipos de competencias básicas para trabajar con las emociones

El modelo de Inteligencia Emocional a utilizarse se basa en cinco competencias emocionales básicas, aplícales a uno mismo y a los demás: Conciencia, aceptación, regulación, análisis y expresión. Antes de leer y escribir (comprender y manifestar) el lenguaje de las emociones, es necesario aprender el alfabeto emocional: reconocer y distinguir las emociones fundamentales y entender su lógica interna y sus interrelaciones.

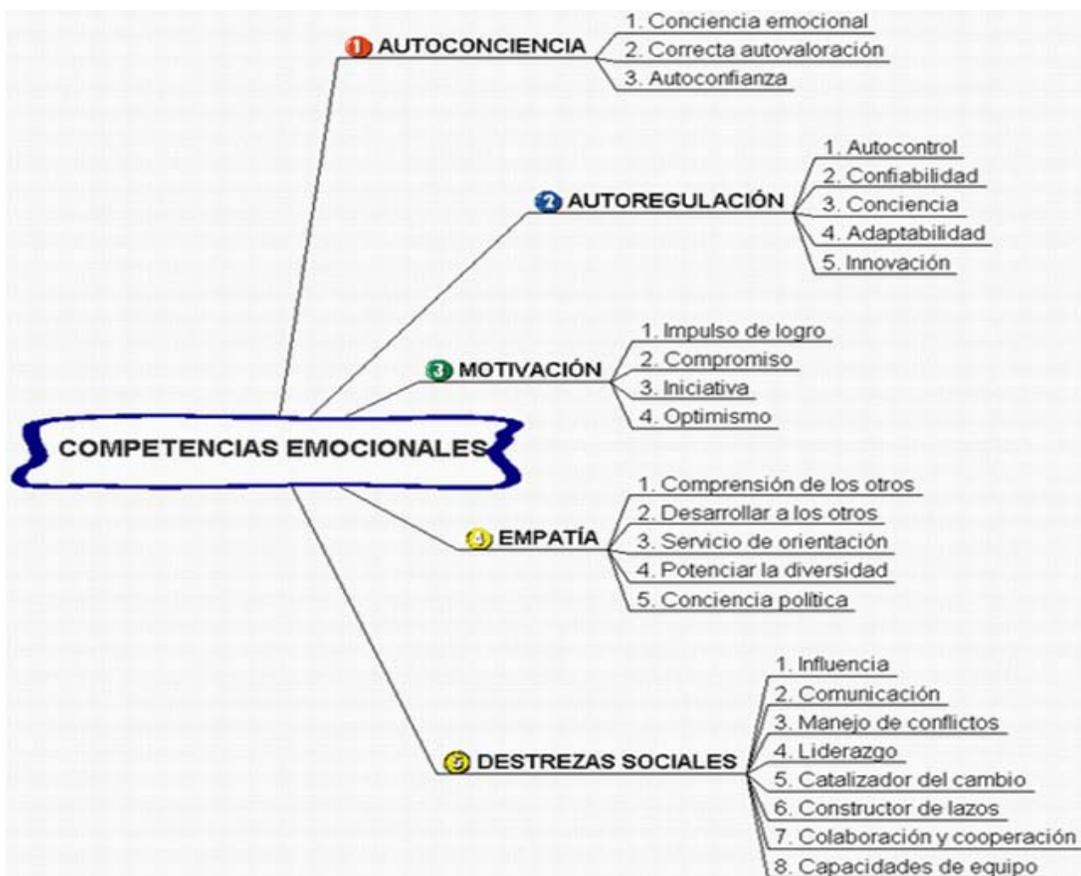
Concebimos una competencia como la capacidad para movilizar adecuadamente un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia (Bisquerra y Pérez, 2007).

Se pueden destacar las siguientes características en el concepto de competencia: Es aplicable a las personas (individualmente o de forma grupal). Implica unos conocimientos (“saberes”), unas habilidades (“saber-hacer”) y unas actitudes y conductas (“saber estar” y “saber ser”) integrados entre sí. Una competencia se desarrolla a lo largo de la vida y, en general, siempre se puede mejorar.

Una persona puede manifestar una competencia en un área concreta (por ejemplo competencias sociales) en un contexto dado (por ejemplo con sus compañeros) y en otro contexto diferente (con personas extrañas) puede comportarse de forma incompetente.

A continuación se muestra cuadro con las competencias emocionales más relevantes para el éxito gerencial.

Cuadro 6
Competencias Emocionales



Fuente: Goleman (1999)

Al respecto Goleman (1999), expone: Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes:

- ✓ Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad
- ✓ Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política
- ✓ Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás. (pag.64).

“En un mundo tan cambiante encontramos que la flexibilidad, la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia” (p.69). Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance lo que McClelland denominó "punto crítico", una condición que permite descollar como un trabajador "estrella" y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas. (p.63).

El constructor de la competencia emocional

Las competencias emocionales, también denominadas competencias socio-emocionales, son un conjunto de habilidades que permiten comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. Incluye conciencia emocional, control de la impulsividad, trabajo en equipo, cuidarse de sí mismo y de los demás, etc. Esto facilita desenvolverse mejor en las circunstancias de la vida tales como los procesos de aprendizaje, relaciones interpersonales, solución de problemas, adaptarse al contexto

. Algunos autores (Salovey y Sluyter, 1997: han identificado cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, autocontrol. (Pàg.11). Estas dimensiones se solapan con el concepto de inteligencia emocional, tal como lo define Goleman (1995), autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía, habilidades sociales.

Actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. En el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente.

Entre las aportaciones más recientes están las de Graczyk et al. (2000), Payton et al. (2000) y Saarni (2000). La competencia emocional (a veces en plural: competencias emocionales) es un constructo amplio que incluye diversos procesos y provoca una variedad de consecuencias. Diversas propuestas se han elaborado con la intención de describir este constructo.

El desarrollo de la competencia emocional

Según Durlak y Wells, (1997); Graczyk et al.(2000),

La perspectiva del desarrollo de competencias emocionales asume que todas las personas en general pueden mejorar su bienestar a través de la adquisición de una serie de competencias tales como conciencia emocional, regulación de las emociones, ser más responsable, tomar decisiones conscientes, tener habilidades de resolución de conflictos, habilidades de afrontamiento frente a los retos de la vida cotidiana (estrés, conflictos, pérdidas, etc.) (p.135)

Una competencia no se adquiere con la simple exposición del profesor o con la lectura de un libro. Pensemos en las competencias que hemos adquirido, por

ejemplo conducir un coche, utilizar el ordenador, hablar inglés, cocinar, practicar un deporte o cualquier habilidad profesional.

Las competencias emocionales en la empresa

La dimensión emocional del ser humano no hay que entenderla solo a nivel empresarial, como uno de los soportes que sustenta nuestras distintas actividades, sino más bien como un recurso, un activo que hay que gestionar.

Lo mismo que los trabajadores, las organizaciones como tales también presentan su tono vital o perfil sentimental específicos: las hay apáticas, miedosas, ansiosas, desorientadas, desesperanzadas, o también alegres, ilusionadas, responsables o creativas. Estudiar y analizar el perfil emocional de la organización proporciona una información muy valiosa sobre su capacidad de desarrollo y evolución.

Una organización emocionalmente competente es aquella que actúa con eficiencia incluso ante la adversidad, es consciente de sus fortalezas y debilidades, genera satisfacción en sus personas, aprovecha todo el capital humano, persigue metas compartidas, busca nuevas oportunidades, comprende los sentimientos y puntos de vista de sus clientes y proveedores, posee una estructura funcional flexible, disfruta una eficaz comunicación interna y externa, distribuye el poder de forma inteligente, persigue la mejora permanente y la innovación, reduce la distancia entre el "nosotros" y el "ellos", que ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración .

Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que se es capaz de actuar, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación se mantiene con los subordinados (liderazgo), con los superiores

(adaptabilidad) o con los pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo responder, comunicarse, comportarse y funcionar en el trabajo y/o la empresa.

Hoy en día, los empresarios buscan en sus trabajadores la capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente, así como la adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, sin pasar por alto la capacidad de controlarse a sí mismo, la confianza, la motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, la sensación de querer abrir un camino y de sentirse orgulloso de los logros conseguidos. Buscan el logro de la eficacia grupal e interpersonal, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas que de manera inevitable se suceden día a día.

Por tanto cuando haya dudas acerca de a quién le toca realizar una tarea, los empresarios admiran al que está dispuesto a realizarla sin más comentarios, apreciando a aquellos que se muestran agradecidos cuando se sienten bien y cuando se sienten mal, sin mostrar ambivalencias en el comportamiento.

Dentro de los beneficios que reporta la competencia emocional para la Empresa se encuentran:

- Personal motivado y comprometido con su trabajo.
- Mejor calidad de servicio y atención de clientes.
- Clima laboral de armonía y compañerismo.
- Aumento de las ventas y utilidades.
- Incremento de la productividad y mejor calidad.
- Clientes más contentos y leales con la empresa.

- Entusiasmo, alegría, satisfacción, confianza, seguridad, felicidad.

Las competencias emocionales en el trabajo directivo

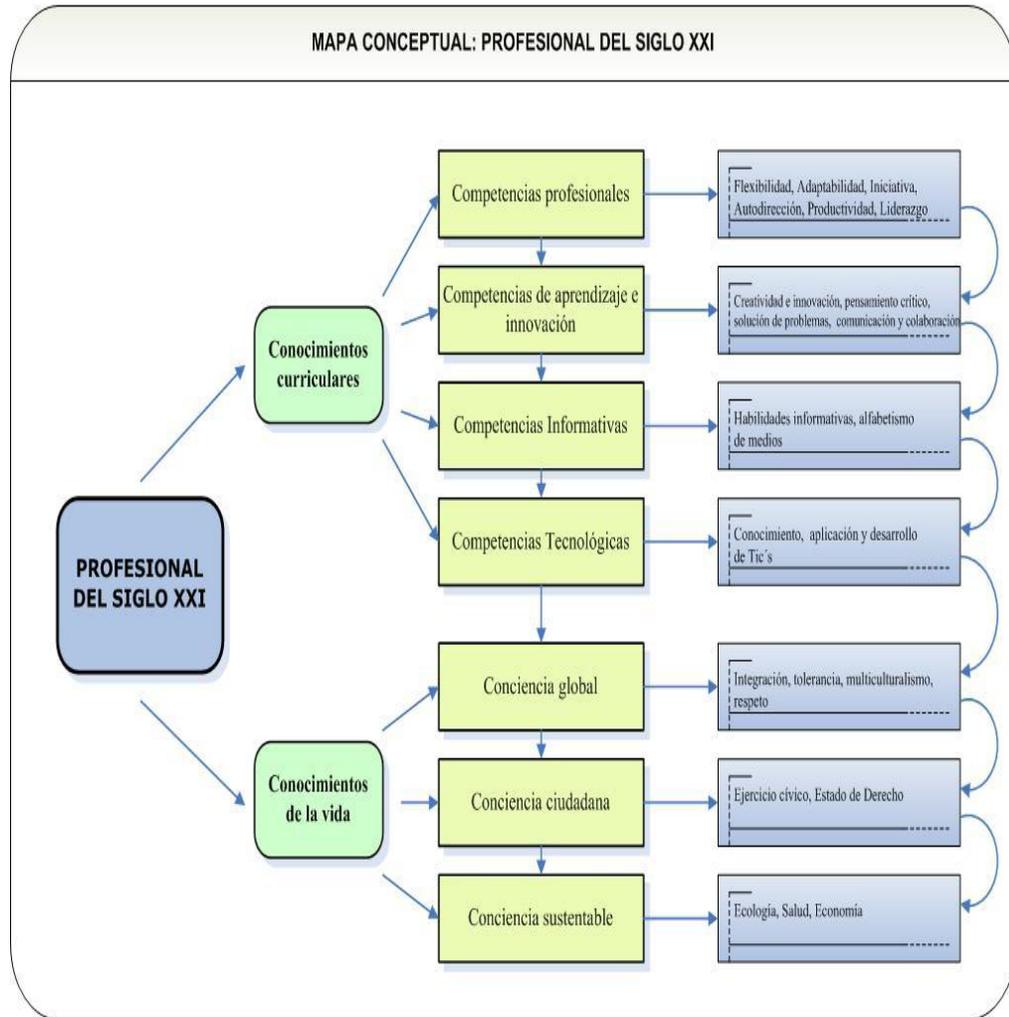
"Las competencias emocionales de un líder marcan la diferencia entre una organización mediocre y una excelente" (Boyatzis, 2005) Según estudios realizados entre el 80% y el 90% de las competencias que permiten diferenciar a los líderes estrella del resto, pertenecen al dominio de la inteligencia emocional. Conformamos el mundo con más rapidez de lo que somos capaces de cambiar nosotros mismos. Constantemente aplicamos los hábitos del pasado para decidir sobre el futuro.

El mismo Goleman (1998) y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

El Mapa conceptual está basado en respecto a las competencias y transformaciones que necesita desarrollar el profesional del siglo XXI para desempeñarse de manera exitosa en la Sociedad de la Innovación.

Cuadro 7
Profesional del Siglo XXI



Fuente: Maribel Castillo (2012)

Bases Legales

Evolución de la de formación profesional a través del análisis de los cambios en la normativa internacional en la materia.

Para el desarrollo de todo estudio se debe tomar en cuenta el soporte jurídico que sirve como base o pilar fundamental para el desenvolvimiento de la misma; de esta manera, para establecer la legalidad del presente estudio, se recurre a las leyes sustantivas y adjetivas que conforman el cuerpo jurídico-legal de Venezuela.

En 1939, la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Recomendación 57, decía que: “La expresión formación profesional designa todos los modos de formación que permitan adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya se proporcione esta formación en la escuela o en el lugar de trabajo.

Posteriormente, se constata una evolución de todo lo referente a la formación profesional, por el cual se deja de considerarla como un fin en sí misma y se la pasa a ver como un medio o herramienta no sólo orientada hacia el empleo, sino también al desarrollo de capacidades y aptitudes más amplias. En 1962, la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Recomendación 117, expresaba que: La formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; la formación debería tender a desarrollar la personalidad, sobre todo cuando se trata de adolescentes.

En 1975, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Recomendación 150, la que denota una concepción aún más ambiciosa de la formación profesional. A la vez que considera a la orientación y a la formación profesional como un conjunto integral de acciones, las vincula directamente a las restantes formas de educación. En tal sentido, la formación profesional no se orienta ya exclusivamente a lo productivo y laboral, sino a todo el medio social ampliamente considerado:

Recomendación 150 de 1975: A efectos de la presente Recomendación, la calificación profesional de los términos orientación y [formación] significa que la orientación y la formación tienen por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa productiva y satisfactoria y, en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.

Más recientemente, la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, se abocó a la revisión de las normas internacionales sobre formación y orientación profesional. En su Resolución sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos de junio de 2000, entre otros puntos se expresa que: No sólo las personas y las empresas se benefician de la formación, sino que también lo hacen la economía y la sociedad en general.

La formación pone de relieve los valores fundamentales de una sociedad de equidad, justicia, igualdad de trato entre hombres y mujeres, no discriminación, responsabilidad social y participación. La formación (junto a la educación) son componentes de una respuesta económica y social a la mundialización.

La formación (y la educación) no resuelven por sí mismas el problema del empleo, pero contribuyen a mejorar la empleabilidad de las personas en unos mercados internos y externos que cambian rápidamente. La formación profesional ha de estar integrada y articulada con las políticas económicas, de empleo y de otra naturaleza.

La educación y la formación constituyen un derecho para todos. Los interlocutores sociales deberían fortalecer el diálogo social sobre la formación, compartir responsabilidades en la formulación de políticas de formación y educación

y concertar acciones entre ellos o con los gobiernos para invertir en la formación, planificarla y llevarla a cabo.

Cuando hablamos de formación profesional entendemos aquellos adiestramientos que van focalizados a fortalecer las debilidades que presentan los colaboradores para realizar sus funciones, sin embargo en este nuevo milenio se hace necesario que los trabajadores más que conocimientos tengan competencias definidas para ejecutar sus responsabilidades, sumando un conjunto de conocimientos, procedimientos y aptitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa -profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares a continuación ampliaremos un poco más este tema.

Marco Regulatorio Laboral Venezolano

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 en su Título III, Capítulo VII establece los Derechos Humanos y Garantías y de los Deberes; De los Derechos Culturales y Educativos, Art. 110: El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Referente a la investigación sobre la formación profesional, es vital considerar los principios constitucionales referentes a los derechos educativos y tecnológicos. La educación es un derecho social, y el Estado promoverá políticas orientadas a elevar la calidad de vida, bienestar colectivo y acceso a los servicios. También establece que el trabajo es un hecho social; la obligación de los patronos de garantizar un ambiente de trabajo adecuado y la disposición de mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores. Así como fomentar el desarrollo del potencial creativo y el pleno ejercicio de la personalidad basada en la valoración ética del trabajo. En este mismo orden de ideas, asegura la formación profesional, técnica y una industria nacional de producción de insumos para la salud.

Ley Orgánica del Trabajo

La Ley Orgánica de Trabajo rige las relaciones jurídicas derivadas del trabajo, ampara la dignidad del trabajador y enaltece el trabajo; inspirado en la justicia social y equidad. Los actores en las relaciones de trabajo se encuentran definidas en el TÍTULO I Normas Fundamentales Capítulo IV, De las Personas en el Derecho del Trabajo; Art. 39: donde se entiende por trabajador, la persona natural que realiza una labor por cuenta ajena y bajo dependencia. En este mismo orden de ideas, el Art. 49 define el patrono o empleador, como la persona natural o jurídica que en nombre propio, ya sea por cuenta propia o ajena, tiene a su cargo una empresa, establecimiento, explotación o faena, de cualquier naturaleza o importancia, que ocupe trabajadores, sea cual fuere su número, los cuales ejercen funciones de dirección o administración, y son los que tienen a su cargo administrar las relaciones de trabajo.

La relación de trabajo deberá prestarse en condiciones sanas que permita el desarrollo físico, psíquico y normal; protección a la salud y un ambiente satisfactorio. Al respecto la LOT establece en su TÍTULO IV DE LAS CONDICIONES DE

TRABAJO, Capítulo I Disposiciones Generales, Art. 185, literal b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita. Logrando la optimización y buen manejo de todos los recursos, incluyendo el recurso humano, se desprenden una serie de actividades y funciones que permiten el desarrollo integral de la persona.

Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación

Objeto de esta Ley. Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

Artículo 54: El Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial.

Artículo 61: El Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, (FONACIT), es el órgano ejecutor y financiero de los programas y proyectos definidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, en consecuencia, el ente encargado de administrar los recursos asignados por éste al financiamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación, velando por su adecuada distribución, sin

perjuicio de las atribuciones conferidas a otros entes adscritos al Ministerio de Ciencia y Tecnología por leyes especiales.

Atribuciones

Artículo 62. Son atribuciones del Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, (FONACIT):

Proponer y fijar los procedimientos generales para la asignación de recursos a los programas y proyectos nacionales, regionales y locales, que se presenten de conformidad con los criterios y lineamientos de financiamiento a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones fijados en esta Ley y por el órgano rector del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

- Financiar los programas y proyectos contemplados dentro de las líneas de acción establecidas por el órgano rector.
- Financiar los programas y proyectos contemplados dentro de las líneas de acción del Ministerio de Ciencia y Tecnología que puedan ser desarrollados o ejecutados por los entes u organismos adscritos al órgano rector, distintos a las actividades científicas o tecnológicas y sus aplicaciones, propias de cada una de ellos.
- Diseñar las metodologías idóneas y los mecanismos de adjudicación de los recursos, garantizando la equidad y transparencia de los procesos.
- Realizar el seguimiento y control de los proyectos financiados.
- Divulgar las oportunidades de financiamiento para programas y proyectos de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, asegurando el acceso a la

información para todos los potenciales interesados.

- Informar al Ministerio de Ciencia y Tecnología sobre oportunidades, necesidades, fuentes potenciales de financiamiento y otros aspectos identificados en su gestión financiera.
- Establecer y mantener un registro de los financiamientos otorgados a fin de controlar la distribución de los recursos y generar la información estadística que permita orientar la toma de decisiones.
- Coordinar las actividades de los entes adscritos, de conformidad con las políticas que al efecto formule el Ministerio de Ciencia y Tecnología, y las normas y procedimientos que rigen la adscripción.
- Las demás que esta Ley y otras leyes le señalen.

Basado en lo establecido en esta Ley, la empresa se puede apoyar para financiar los programas de formación profesional, ya que el mismo es un Sistema de Información que puede ser utilizado para adquirir, generar, almacenar, compartir y administrar conocimiento, información, ideas y experiencias para el desarrollo del capital humano, empoderando a los sujetos con los que estamos trabajando y mejorando la calidad de nuestro trabajo. Todo pago que una empresa realice por concepto programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación para su personal, puede ser deducible del monto a ser declarado como inversión en Ciencia y Tecnología. Para que estos montos puedan ser deducibles del monto total correspondiente, dichos proyectos dentro de un Plan de Inversión en Formación de la empresa.

Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES)

Decreto con rango, valor y fuerza de Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES), Capítulo I, Disposiciones Generales, **Art. 2:** El Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES) tiene por objeto formular, coordinar, evaluar, dirigir y ejecutar programas educativos de formación y capacitación integral, adaptados a las exigencias del modelo de desarrollo socio-productivo socialista bolivariano. Esta actividad de formación y capacitación se lleva a cabo con el apoyo del sector empresarial privado, los cuales podrán ofrecer cursos a sus trabajadores y manteniendo unas exigencias; así como la formación de adolescentes en el ámbito laboral.

Reglamento de la Ley sobre El Instituto Nacional De Cooperación Educativa Socialista (INCES). Capítulo III. Del aprendizaje de Menores y del Entrenamiento en servicio de Obreros y Empleados.

Artículo 40: El aprendizaje podrá complementarse en los centros de capacitación del Instituto, de las empresas que los hubieren contratado, de un tercero que estuviere suficientemente dotado para ello, de los entes regionales y sectoriales a que se refiere este Reglamento, y se completará con el entrenamiento en servicio realizado en las instalaciones de los patronos. Dicho aprendizaje podrá realizarse combinando la fase formativa con la del servicio.

Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Capítulo I. Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadoras Derechos de los trabajadores y las trabajadoras

Artículo 53

2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

Sistema de Variables

Definición Conceptual

La gestión del conocimiento, dentro de una organización, se define como “un proceso organizativo integrado básicamente por las siguientes etapas: creación o generación de conocimiento, estructuración y aportación de valor a ese saber, transformación y transferencia de conocimiento, y finalmente, el almacenamiento y reutilización de información” (Ordóñez de Pablos, 2005).

Definición Operacional

La gestión del conocimiento es un proceso organizativo integrado para impulsar el desarrollo y aplicación de los conocimientos tácitos (experiencia, analógico,

simultáneo) y explícitos (lógico, digital y secuencial), a través del estímulo y apoyo brindado por la organización, para vencer obstáculos culturales inherentes al personal o a la empresa y propiciar la transferencia de conocimientos entre los empleados y la organización. Por esta razón se hace necesario establecer una matriz de formación profesional para desarrollar las competencias emocionales y así incrementar del nivel el desarrollo profesional dentro de la organización y de esta manera fortalecer la competitividad de la empresa (Gonzalez, 2015).

Operacionalización de variables

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Nivel de Investigación

El marco metodológico, es fundamental en el desarrollo de toda la investigación, ya que indica los pasos, técnicas, procedimientos y recomendaciones que en forma lógica han de seguirse en toda investigación.

La investigación es de campo, apoyada en una revisión documental, de tipo descriptiva. En este orden de ideas, en la investigación se determinaran las actitudes del talento humano que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el nivel estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A., directamente en la realidad de su medio organizacional, describiendo las características fundamentales de las variables en un momento específicos de tiempo. En tal sentido, Hurtado y Toro (2006), expresan que “el objetivo de este tipo de investigación, es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”. Ávila (2006) coincide con esta autora en la definición de este tipo de investigación y agrega varios ejemplos de investigaciones descriptivas, “tales como: censos, estudios por encuestas entre otros”. Por su parte Palella y Martins (2004), enfatizan en que el propósito de la investigación descriptiva es: “...interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual...”

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación según (Hurtado y Toro, 2006), se refieren a: “donde y cuando se recopila la información, así como la amplitud de la información a

recopilar, de modo de dar respuesta a la pregunta de la investigación de la forma más idónea posible”. Además este autor agrega que “si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, el diseño de la investigación se define con base en el procedimiento”. Hurtado y Toro (2006), definen la investigación de campo como aquella en la cual “la información se toma de fuentes vivas y se recoge directamente desde su ambiente natural”.

Finalmente, la Investigación se considera de campo, puesto que para el desarrollo de la propuesta, Determinar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que conforma el nivel estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A., se tendrá como base esencial, información real cedida por la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, se basará en una revisión bibliográfica o en documentos que se encuentran en los archivos y Gerencia Corporativa de Capital Humano.

Población y Muestra

Población

En esta investigación la población se considera finita y accesible y está conformada por un (1) presidente, un (1) vicepresidente, un (1) director general, dos (2) directores corporativos, seis (6) Gerentes Generales, nueve (9) Gerentes Corporativos, diecinueve (19) gerentes y treinta (30) Coordinadores de área para un total de cuarenta y tres (70) trabajadores que prestan sus servicios en la empresa Comercializadora Norgue, C.A. Según Valestrini (2002), desde el punto de vista estadístico una población puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas. (p.137)

La población, desde el punto de vista estadístico, está formada por el conjunto de medidas de las variables en estudio. Al respecto Stracuzzi y Pestana (2004), señalan que “la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Por su parte Tamayo y Tamayo (2003), define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. El tamaño que tiene una población es de suma importancia en el proceso de investigación estadística, y este tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población, según el cual puede ser finita o infinita. El universo de esta investigación lo conforma todo el personal que labora en las Empresas de Grupo Noriega en el Estado Aragua y se eligió como población los trabajadores pertenecientes al Nivel Estratégico de las empresas objeto de estudio.

Cuadro 9 Población

Empresa	Dirección en el Edo. Aragua	Nro. De Trabajadores	Página Web
Comercializado ra Norgue, C.A.	Zona Industrial Piñonal 2 C/ el Cambio Local N°19 al este de rio Blanco	250	http://www.greco bike.com
Inversiones Rudo, C.A.	Carretera Maracay –Turmero Local / Parcela N°26 sector la providencia Galpón G -1-G2 Turmero	150	<a href="http://www.hipermercadoi
dehogar.com/">http://www.hipermercadoi dehogar.com/
Centro de Abastecimiento Maracay C.A.	Av. Francisco de Miranda Galpón N° 124 sector Guaruto Santa Rita	100	http://www.camca.com/

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por el Departamento de Compensación y Beneficios Laborales (2014).

Muestra

Es la selección de una parte representativa de la población, cuyas características reflejaran de la manera más exacta posible el problema planteado, la muestra debe ser estadísticamente proporcional al tamaño de la población para garantizar la confiabilidad de la investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (2003), señala como muestra al “grupo de individuos que se toma de una población para estudiar un fenómeno estadístico”.

Con el fin de analizar la formación profesional como medio para desarrollar las competencias emocionales en el Talento Humano que labora en los niveles estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A; el muestreo se realizará por niveles jerárquicos o estratos de la estructura organizacional de la empresa, es decir tomando una muestra intencional como unidad de análisis, esto se considera una muestra estratificada, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), es aquella en la que “se divide la población en sub-poblaciones o estratos y se pueden seleccionar muestras por cada estrato”.

La estratificación aumenta la precisión de la muestra”. Es la selección de una parte representativa de la población, cuyas características reflejaran de la manera más exacta posible el problema planteado, la muestra debe ser estadísticamente proporcional al tamaño de la población para garantizar la confiabilidad de la investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (2003), señala como muestra al “grupo de individuos que se toma de una población para estudiar un fenómeno estadístico”.

A continuación se describe la muestra tomada en la investigación.

Cuadro 10
Muestra

Empresa	Personal Nivel Estratégico
COMERCIALIZADORA NORGUE,C.A.	01 Vicepresidente
	01 Director General
	04 Director Corporativo
	06 Gerente General
	09 Gerente Corporativo
	19 Gerente de Área
	30 Coordinadores de Área
Total Muestra: 70 Personas	

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por el Departamento de Nomina (2014).

Técnicas de Recolección de Datos

Básicamente las técnicas que se emplearán para la recolección de datos, en la presente investigación serán: la observación indirecta, ya que la investigadora se desempeña en la organización a nivel gerencial e interactúa con el objeto de estudio, convirtiéndose en sujeto y objeto de investigación.

De igual forma la investigadora utilizó esta técnica de observación indirecta mediante la revisión de los planes de formación existentes, evaluaciones de gestión del desempeño, diccionario de competencias y descripciones de cargo, incluyendo los perfiles del mismo con que cuenta la empresa Comercializadora Norgue, C.A., Así

Continuando con este orden de ideas, la investigadora se apoyó en el instrumento denominado cuestionario para recabar toda la información necesaria que permitirá analizar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las

competencias emocionales en el talento humano que conforma el nivel estratégico de la empresa Comercializadora Norgue, C.A.

Una vez elegido el tipo y diseño de la investigación, así como la unidad de estudio, se seleccionaron las técnicas a utilizar para la recolección de datos, la aplicación de un instrumento tipo encuesta fue el procedimiento seleccionado. La encuesta es la principal elección de los investigadores para la recolección de datos y la ventaja de utilizarla es que se puede recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado individual. En relación a lo anterior, Hurtado y Toro (2006), define a los instrumentos como “la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información”. Además para la presente investigación, se utilizará un cuestionario tipo escala de Likert, que es una de las recomendadas para realizar encuestas de opinión pública, donde se desea determinar la actitud de la persona entrevistada en relación al objeto de estudio.

Con la escala de Likert, el entrevistado indica un grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a una variedad de afirmaciones relacionadas con el objeto de las actitudes. Para contestar el instrumento utilizado en la presente investigación, se presentaron cuatro (4) alternativas como respuestas a saber: Siempre (S), Casi siempre (CS), Rara Vez (RV), Nunca (N) y En Desacuerdo (ED). Las respuestas son evaluadas asignando valores de uno (1) a las respuestas totalmente desfavorables a cuatro (4) para respuestas favorables.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Los instrumentos deben captar información de manera selectiva y precisa, es decir, solo aquella información útil para la investigación y no otra. Según Hurtado (2006), “A la selectividad del cuestionario se le conoce con el nombre de validez y a la precisión se le llama confiabilidad”. La validez, espera verificar si el

instrumento utilizado está acorde con las variables sometidas a medición, en la presente investigación la validez del instrumento se realizó con el juicio de tres expertos, quienes determinaron la relación de pertinencia de los ítems con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores. Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señala que “la confiabilidad es el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares”. La confiabilidad se estimó por el método Alfa de Cronbach. Según Ledesma (2003), “este coeficiente estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad en función de dos componentes del cuestionario: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus ítems”. Ruiz (2004), señala que “El coeficiente alfa debe ser lo más cercano a uno (1) posible, para que el instrumento sea confiable. Valores superiores a 0,80 se consideran aceptables” (p.89).

El coeficiente Alfa de Cronbach se estima mediante una prueba piloto. Para realizar esta prueba, se recomienda escoger entrevistados representativos de la muestra, los cuales corresponden al nivel estratégico y táctico de la organización. Los primeros son importantes por su capacidad para realizar críticas constructivas y los segundos para verificar la claridad de los ítems. Para esta investigación, se utilizó un total de quince (15) individuos para la prueba piloto, ocho (8) de alta jerarquía y siete (7) de menor grado. Los instrumentos se presentaron a los expertos en un formato, el cual contenía el título del trabajo de grado y los objetivos del mismo.

En tal sentido, para esta investigación se utilizó el método de “Alfa de Cronbach”, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, el cual para obtenerlo se aplica una formula como sigue:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_i St^2}{St^2} \right]$$

Donde:

r = Coeficiente de validez

k = Número de ítems

$\sum St^2$
= Sumatoria de las varianzas de los ítems

St^2 = Varianza muestral

Una vez aplicado el cuestionario a los quince (15) individuos seleccionados fuera del estudio (pero con características similares), se tomaron los datos y se llevaron a el programa Microsoft Excel, aplicando la formula mostrada, la cual dio como resultado un coeficiente de confiabilidad Alta de 0,79 que comparado con los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010), para este método según la siguiente escala:

De 0,81 a 1	Confiabilidad muy alta
De 0,61 a 0,80	Confiabilidad Alta
De 0,41 a 0,60	Confiabilidad Moderada
De 0,21 a 0,40	Confiabilidad Baja

De 0,01 a 0,20 Confiabilidad Muy Baja

De acuerdo a la escala presentada anteriormente, el valor arrojado (0,79) resultante del coeficiente de Alfa de Cronbach, demuestra una alta confiabilidad del cuestionario diseñado para su aplicación a la población objeto de estudio (Ver Anexo C).

Técnica de Análisis de los Datos

Una vez obtenida y recopilada la información, se inició de inmediato a su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, de tal forma que la variable refleje el peso específico de su magnitud. La presente investigación se realizó asignando un puntaje, mediante Escala de Likert, a respuestas planteadas, por lo tanto admitió análisis estadísticos de los resultados. Hernández y otros (2006), comentan que “en la estadística descriptiva primero se describen los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable, y luego se describen las relaciones entre éstas” (p.56). Por lo tanto, por tratarse de una investigación descriptiva, para el análisis de los datos se elige la estadística descriptiva, y entre las técnicas que abarca la misma, se utilizó la distribución de frecuencias y porcentajes, reflejados en gráficos en forma circular.

Procedimiento de la Investigación

La presente investigación se desarrolló a través del cumplimiento de una serie de etapas sucesivas, teniendo como objetivo Analizar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las competencias emocionales en el talento humano que conforman los niveles estratégicos de la empresa comercializadora Norgue el estado Aragua. Por lo tanto, entre los procedimientos cumplidos se señalan:

- Selección del problema
- Planteamiento del Problema
- Delimitación del Problema
- Justificación del Problema
- Los Objetivos de la Investigación
- Elaboración del Anteproyecto de Investigación y aprobación del mismo.
- Desarrollo del Marco Teórico (revisión de antecedentes de la investigación y recopilación de las bases teóricas).
- Operacionalización de las variables con sus dimensiones e indicadores, a partir de los cuales se elaboró el instrumento de recolección de datos.
- Determinación del tipo y diseño de la investigación.
- Selección de la población y muestra para aplicar el instrumento de recolección de datos.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos.
- Construcción del formato de validación del instrumento para ser utilizado por un grupo de expertos.
- Aplicación de una prueba piloto para determinar confiabilidad del instrumento.
- Aplicación del instrumento final a la muestra seleccionada, recopilación y revisión de la información.

- Tabulación, análisis y discusión de los resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Entrega de la versión preliminar del trabajo para su aprobación.
- Presentación de la defensa preliminar del trabajo de grado.
- Realización de las correcciones finales pertinentes.
- Entrega versión final del trabajo. de investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado los instrumentos, se procedió a procesar la información suministrada en ellos. Cabe destacar que el producto final del análisis de los resultados, se interpretó sobre la base de los objetivos propuestos y a los planteamientos teóricos expresados en el marco referencial. De igual manera, las frecuencias se establecieron con los criterios “Siempre, casi siempre, rara vez, nunca” como alternativas de respuesta. Así mismo, han sido elaborados cuadros estadísticos que contienen las frecuencias y porcentajes simples que corresponden a estas, igualmente la información se organizó por ítems, según los objetivos específicos del estudio. Con esto se quiere expresar que el análisis usado fue cuantitativo, expresados a través de puntajes y codificados de manera numérica y finalmente vaciados en una matriz de datos para su análisis. A continuación se presenta el análisis del cuestionario aplicado al personal que labora en el nivel estratégico en la empresa Comercializadora Norgue, C.A., en el Estado Aragua.

Cuadro 11
Perfil del Cargo

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Cuando ingrese a la organización la entrevista del departamento de Captación, Selección y Contratación fue bajo el enfoque de competencias	39	55,7	26	37	3	4,29	2	2,86
Total (%)				100%				

Fuente: Elaboración propia (2015)

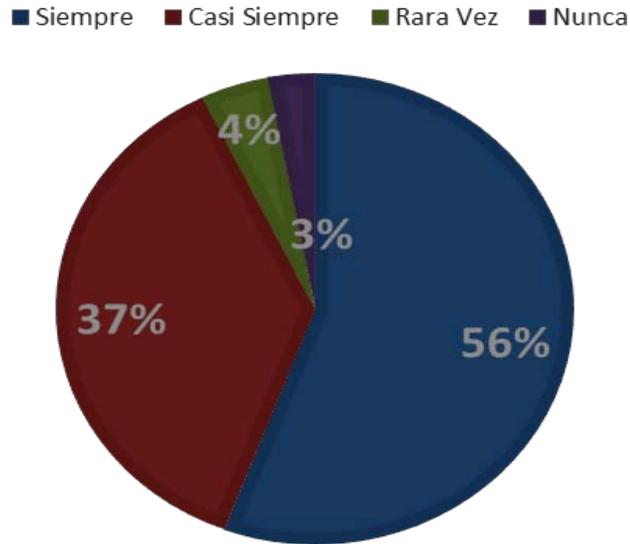


Gráfico 1. Perfil del Cargo.
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conforme a los resultados que se manifiestan en el cuadro 11 y gráfico 1, el 56% de los entrevistados siempre ha observado que dentro de la organización se llevan las entrevistas de captación, selección y contratación de acuerdo al perfil del cargo bajo el enfoque a competencias, incluso al momento de la entrevista. El 37% indica que casi siempre observa que se haga bajo esta premisa, el 4% rara vez observa que se efectúa de esta forma, mientras que un 3% manifiesta nunca haber observado este proceso.

El análisis de los puestos de trabajo según lo que indica Chiavenato (1988) es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. (p. 276). Para la autora de la presente investigación es necesario crear los perfiles de cargos incluyendo las competencias que deben poseer los colaboradores aspirantes al cargo a fin de garantizar el éxito en la organización.

En función a estos resultados se puede deducir que la empresa las entrevistas de ingreso en su mayoría se hacen bajo el enfoque de competencias ya que existen en las descripciones de cargos las competencias definidas por cargos, sin embargo se deben revisar el motivo del porque algunos trabajadores no evidenciaron este comportamiento.

Cuadro 12
Planes de Formación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
2. En el trabajo me establecen programas de formación para desarrollar las competencias del cargo.	19	27,1	26	37	22	31,4	3	4,29
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

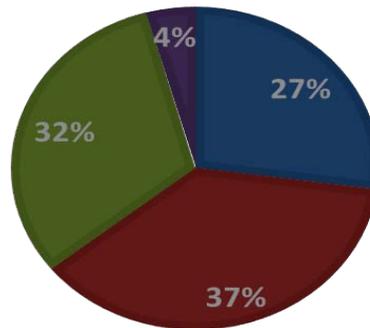


Gráfico 2. Planes de Formación
Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro N°12, grafico N° 2, los colaboradores encuestados indicaron en un 37% que la organización casi siempre mantiene planes de formación para desarrollar las competencias emocionales, un 27% establece que siempre participa en estos planes, un 32% rara vez ha participado en

formaciones lo que deduce no existen planes de formación y un 4% nunca ha evidenciado que existan los mismos, estos dos últimos resultados se debe revisar en la organización por qué no son tomados en cuenta para la formación en esta materia y por qué desconocen que existen, ya que parte de los trabajadores encuestados indican que existen. Del análisis se puede determinar que en la empresa no siempre de desarrollan planes de formación.

Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) definen el entrenamiento como un proceso educativo para la formación del recurso humano dirigido a la adquisición de habilidades para una tarea específica. El desarrollo y perfeccionamiento es definido por Dolan, Shuler y Cabrera (2003) planteando que es un proceso de formación dirigido a mejorar los conocimientos del trabajo de cara al futuro. Para Villegas (1998) el desarrollo hace énfasis en las necesidades futuras del individuo y de la organización, al igual que en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, atendiendo requerimientos más complejos de la organización y el trabajo. Considerando los planteamientos anteriores, sumados al de Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) quienes también consideran el desarrollo y perfeccionamiento como un proceso educativo que busca mejorar a corto y largo plazo el desempeño en las tareas generales del cargo. A continuación se presenta un cuadro resumen de las definiciones antes mencionadas con objeto de establecer los elementos comunes entre ellos.

Cuadro 13
Resultados 360°

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
3. Cuando miden mis competencias me establecen planes de acción para fortalecerlas	29	41,4	22	31	14	20	5	7,14
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

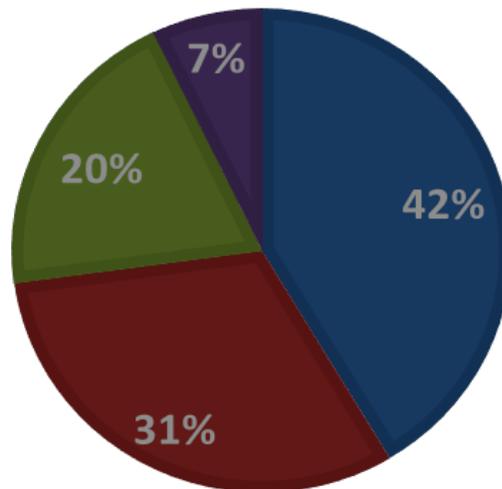


Gráfico 3. Resultados 360°
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conforme a los resultados que se manifiestan en el cuadro 13 y gráfico 3, el 42% de los entrevistados siempre participan en la evaluación 360° y le generan sus planes de acción para fortalecerlas en función a las competencias que crearon las brechas entre lo actual y lo que se requiere, El 31% indica que casi siempre, el 20% rara vez participa y crean planes de acción, mientras que un 7% nunca se le ha evaluado con este instrumento su desempeño ni competencias, por lo tanto no generan el plan.

Para la autora es importante resaltar que la evaluación de 360 grado es una excelente herramienta que permite el desarrollar las competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

En tal sentido Chiavenato indica “que la evaluación de 360° es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

De igual forma el autor Zuñiga, a. (2008), indica que “la evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Cuadro 14
Resultados de Desempeño

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
4. Cuando participo en la medición de las competencias anuales con el 360° miden las competencias emocionales	26	37,1	21	30	14	20	9	12,9
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

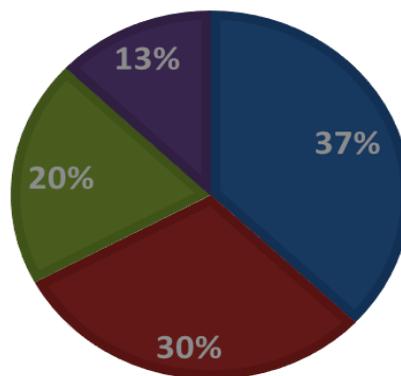


Gráfico 4. Resultados de Desempeño
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conforme a los resultados que se manifiestan en el cuadro 14 y gráfico 4, el 37% de los encuestados siempre les miden las competencias emocionales con el 360°, un 30% indica que casi siempre observa este comportamiento de medición de competencias emocionales, un 20% difiere indicando que rara vez lo hacen y un 13%, indica que nunca le han medido las competencias emocionales.

Al respecto, Chiavenato, I (2009), describe la evaluación del desempeño del talento humano como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (p. 21).

La autora de esta investigación expone que la evaluación 360° grados es una herramienta muy útil para medir las competencias emocionales, ya que a través del mismo se miden los comportamientos de los colaboradores por lo tanto el resultado es muy rico en información ya que proporciona las debilidades, cualidades, habilidades, conocimientos y actitudes positivas y negativas que el evaluado posee.

Cuadro 15
Autoconocimiento

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
5. No puedo dejar de sentirme inquieto ante la presencia de gente extraña.	3	4,29	1	1,4	24	34,3	42	60
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

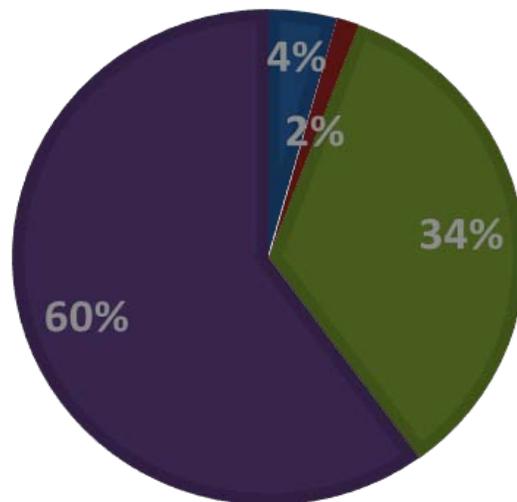


Gráfico 5. Autoconocimiento
Fuente: Elaboración propia (2015)

Es importante resaltar, que en los resultados del cuadro 15 y gráfico 5 se evidencio que las opiniones se encuentran divididas en dos grandes porcentajes, el 60% nunca se sienten inquietos ante la presencia de gente extraña, el 34% rara vez se siente inquieto, 4% siempre se sienten inquietos ante la presencia de gente extraña y el 2% casi siempre se siente inquieto ante la presencia de extraños.

En función a los resultados se puede deducir que en su mayoría los colaboradores se conocen así mismo, supone la madurez de conocer cualidades y defectos y apoyarse en los primeros y luchar contra los segundos, mediante el cual la persona adquiere noción de su persona, de sus cualidades y característica, sin embargo un grupo minoritario de encuestados opinan diferente, ya que desde sus desmotivación e inseguridad en sí mismo, no le permiten dirigir equipos de trabajo.

Al respecto Pérez Escoda, (2001)), indica que la mayoría de las competencias se refieren a un bloque, al que denominan de diferente forma, que va más allá de las

competencias técnicas. Son características de este bloque las siguientes: adaptación (al contexto, a los cambios, a situaciones novedosas), asertividad, autoconfianza, autocontrol, autocrítica, autonomía, buena disposición hacia el trabajo, capacidad de aguante, capacidad para la argumentación, capacidad para mantener relaciones positivas con los demás, capacidad para superar las dificultades, capacidad para tomar decisiones, coherencia, comportamiento de atención al cliente, comunicación, constancia, control del estrés, cooperación, disposición a la formación continua, paciencia, persistencia en la tarea hasta completarla satisfactoriamente, prevención y solución de conflictos, reconocimiento de los propios límites, resistencia emocional, responsabilidad, Como resumen de un conjunto de estudios. (pág. 139-145).

Cuadro 16
Autoconocimiento

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Me resigno cuando estoy enfrentado (a) a grandes dificultades	1	1,43	7	10	7	10	55	78,6
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

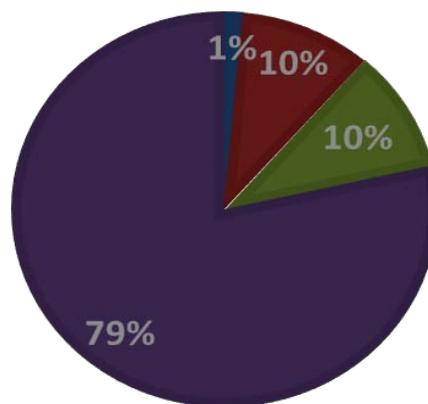


Gráfico 6. Autoconocimiento
Fuente: Elaboración propia (2015)

En los resultados mostrados en el cuadro N° 16, grafica 6, se indica que el 79% de los entrevistados nunca se resignan cuando están enfrentados a grandes dificultades, mientras el 10% rara vez se resigna cuando están enfrentados a grandes dificultades, igual ocurre con el 10% que casi siempre le ocurre y un 1% denoto que siempre se resigna ante las dificultades.

Daniel Goleman, distingue cinco habilidades prácticas, que son la clave para determinar el “nivel” de la Inteligencia Emocional, cuyas habilidades se apoyan en diversas competencias que tienen o pueden desarrollar los individuos en el camino a ser emocionalmente más inteligentes. Una de estas capacidades es:

Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

- Conciencia emocional: Identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
- Correcta autovaloración: Conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
- Autoconfianza: Un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

La autora puede observar que la mayoría de los entrevistados no se resignan cuando se ven enfrentados a grandes dificultades, pueden identificar y controlar sus propias emociones y surgir de la nada para solucionar los problemas, es decir poseen una firme autoestima, y un sentido de seguridad y perseverancia ante las amenazas del entorno se conocen y están consciente de sus cambios, crean su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades. Sin embargo una minoría de los encuestados presenta rasgos de resignación que se deben evaluar en función a las responsabilidades que estos niveles deben asumir.

Cuadro 17
Autoconocimiento

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
7. Cuando la tensión sube entre una persona y yo, tengo dificultad para saber si lo que siento es miedo	1	1,43	6	8,6	18	25,7	45	64,3
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

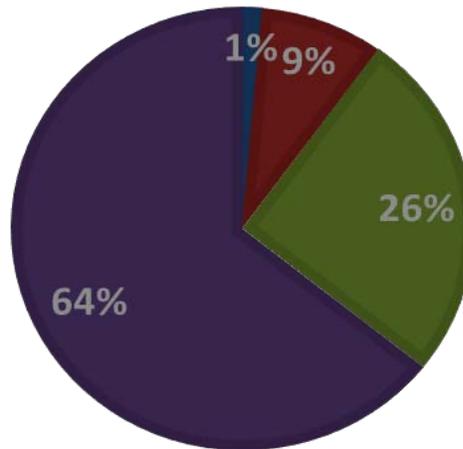


Gráfico 7. Autoconocimiento
Fuente: Elaboración propia (2015)

Es importante resaltar que en los resultados del cuadro N° 17 y la gráfica N° 7, el 64% de los entrevistados indica que nunca siente miedo cuando la tensión sube entre una persona y el, manteniendo el equilibrio emocional, mientras un 26% de los encuestados indican que rara vez les ocurre, un 9% que casi siempre lo sienten y un 1% siempre siente miedo.

El equilibrio emocional de En función a reforzar estos resultados Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque.

Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010). Esto indica que la gran mayoría de los colaboradores encuestados no temen confrontar a las personas controlan sus emociones tienen confianza en sí mismo pueden gestionar a otro de manera efectiva, se conocen así, marcan posición ante el equipo de trabajo. Cuando se avanza en el proceso del propio conocimiento, se puede también lograr mayor respeto, control y estima.

Sin embargo a criterio de la autora existe un grupo de encuestados en su minoría que les da miedo las confrontaciones, no les gusta participar en situaciones donde deben marcar posición, no se conocen así mismo, lo que no les permitirá relacionarse con los demás desde una posición de confianza presentando inseguridad en sí mismo.

Cuadro N° 18
Autoconocimiento

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
8. Cuando tengo sentimientos hacia una persona, se lo hago saber adecuadamente	30	42,9	33	47	6	8,57	1	1,43
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

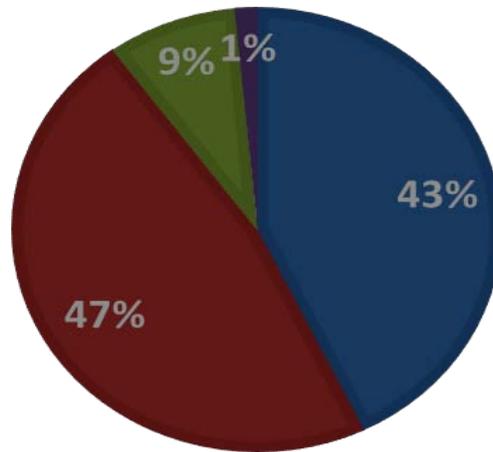


Gráfico 8. Autoconocimiento
Fuente: Elaboración propia (2015)

Siendo los resultados del cuadro N° 18 y la gráfica N° 8, se demostraron un serie de respuestas donde el 47% de los entrevistados indica casi siempre cuando tienen sentimientos hacia una persona, se lo hacen saber adecuadamente, un 43% de los encuestados indican que siempre se lo hacen saber adecuadamente, el 9% rara vez les ocurre, y un 1% nunca lo hace adecuadamente.

Grandey, (2000), Ashforth, (2001) indican que la vida organizacional se encuentra, constantemente, cargada de emociones fuertes. Los resultados de las investigaciones han logrado el reconocimiento, por parte de los líderes industriales, de la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales, específicamente su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Los estudios muestran que ciertas cualidades emocionales hacen una diferencia sustantiva en la productividad del personal. A cualquier nivel, desde los puestos más altos, hasta quienes se desempeñan en funciones de mantenimiento, las personas se ven afectadas por sus reacciones emocionales, evidentes en las relaciones con clientes, proveedores, líderes, subalternos o colaboradores. Las emociones afectan tanto los pensamientos como los estados biológicos y psicológicos y por

consiguiente, el comportamiento y manera de relacionarse con el resto de las personas.

La autora de la investigación puede deducir en función a los autores y los resultados que por lo general los colaboradores manejan unas relaciones armoniosas, que son capaz de respetarse y lograr el respeto de los demás, basándose en el conocimiento y aceptación de las propias limitaciones y posibilidades.

Cuadro 19
Autoconocimiento

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
9. Estoy siempre preparado (a) para defender mis opiniones en público, aunque sea el único que piensa de esa manera	36	51,4	33	47,1	1	1,43	0	0
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

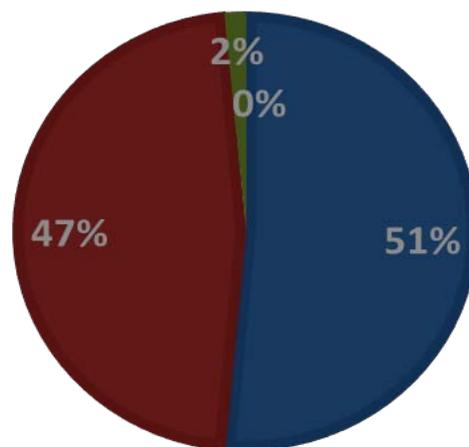


Gráfico 9. Autoconocimiento
Fuente: Elaboración propia (2015)

Las respuestas obtenidas por los colaboradores en el cuadro N° 19 y la gráfica N° 9, evidencian que el 51% de los encuestados siempre están preparados para defender sus opiniones en público, aunque sea el único que piense de esa manera un 47% indica que casi siempre defiende sus opiniones en público, el 2% de los encuestados indica que rara vez esto ocurre.

Los autores Alberici y Serreri, (2005), citado por Bisquerra, (2007) indican que las competencias emocionales son “un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido. (P.150)

En consecuencia a criterio de la autora la gráfica demuestra que casi en su totalidad los colaboradores defienden sus puntos de vistas en público, con lo que denotan que hay convicción de sus conocimientos, seguridad en sí mismo, con una autoestima en un buen nivel de aceptación, sin embargo se debe evaluar qué acciones se deben tomar con el porcentaje representativo de un grupo de encuestados que si sienten temor al defender sus puntos en público y muchas veces callan, esto demuestra que tienen poca convicción de sus ideas y una baja automotivación.

Cuadro 20
Autoconocimiento

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
10. Conozco perfectamente las cualidades que busco en mis amigos	48	68,6	18	26	2	2,86	2	2,86
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

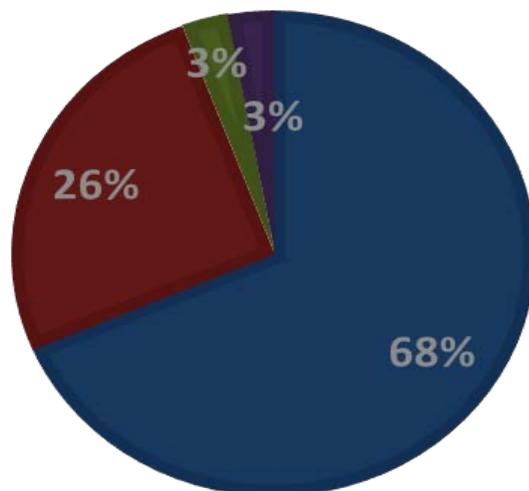


Gráfico 10. Autoconocimiento
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el cuadro N° 20 y grafica 10, se observó que la gran mayoría de los encuestados que representan 68% Siempre conocen perfectamente las cualidades que buscan en sus amigos, un 26% casi siempre conocen las cualidades de sus amigos, y 3% rara vez y nunca.

Según Cesar Coll, una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Esto indica que gran parte de los encuestados conocen lo que quieren y buscan en las relaciones interpersonales con sus amigos la totalidad, lo que demuestra que

poseen una conciencia emocional que les permitirá saber lo que desean y lo que buscan en otras personas, ponerse en los zapatos del otro, en virtud de que consiguen el conocimiento, el respeto y control de ellos mismo, con seguridad y demuestran una sana autoestima o autoestima positiva, sin embargo el resto de los encuestados en oportunidades lo hacen no demuestran interés constante por saber que buscan en sus amigos, les es indiferente ponerse en la situación del otro poseen poco conocimiento de ellos mismos.

Cuadro 21
Autocontrol

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Cuando presento una idea a un grupo de personas, prefiero hacerlo con palabras claras y puntualizadas con el fin de ser lo más creíble posible	49	70	19	27	2	2,86	0	0
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

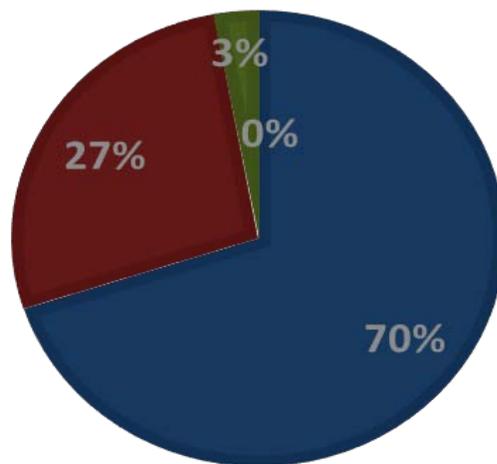


Gráfico 11. Autocontrol
Fuente: Elaboración propia (2015)

De las ponderaciones de los resultados enumerados, en el cuadro 21 y gráfico 11 se desprende el siguiente resultado: el 70% de los colaboradores encuestados siempre prefieren hacerlo con palabras claras y puntualizadas con el fin de ser lo más creíble posible, mientras que los colaboradores restantes respondieron en un 27% que Casi Siempre lo hacen con palabras claras y puntualizadas y un 3% rara vez lo hacen.

Al respecto Pérez Escoda, (2001)), indica que la mayoría de las competencias se refieren a un bloque, al que denominan de diferente forma, que va más allá de las competencias técnicas. Son características de este bloque las siguientes: adaptación (al contexto, a los cambios, a situaciones novedosas), asertividad, autoconfianza, autocontrol, autocrítica, autonomía, buena disposición hacia el trabajo, capacidad de aguante, capacidad para la argumentación, capacidad para mantener relaciones positivas con los demás, capacidad para superar las dificultades, capacidad para tomar decisiones, coherencia, comportamiento de atención al cliente, comunicación, constancia, control del estrés, cooperación, disposición a la formación continua, paciencia, persistencia en la tarea hasta completarla satisfactoriamente, prevención y solución de conflictos, reconocimiento de los propios límites, resistencia emocional, responsabilidad, Como resumen de un conjunto de estudios. (p. 139-145).

Del análisis la autora infiere que en su mayoría las personas poseen la cualidad de estar consiente para reflexionar sobre algunas situaciones en general y manejarla de manera exitosa. Al transmitir una idea o un sentimiento comunicándose a través de la mirada, los gestos, el tono de voz y las palabras más asertivas, esto se convierte en una ventaja ya que los colaboradores son de un nivel alto que dirigen personal. La constante aquí es que un grupo de encuestados se preocupa por explicar y aclarar sus puntos de vistas cerciorándose que el reto del grupo entienda y se alinee en función de lograr los objetivos comunes tiene personalidad integrado. El resto de los encuestados manifiesta que en ocasiones lo hacen pero no es su convicción de que los demás entiendan porque basta que ellos sepan de que se habla, permanece el

individualismo y no poco les interesa que el equipo entienda hacia dónde va la organización, no poseen control de sí mismos, y en ocasiones asumen las consecuencias de sus actos.

Cuadro 22
Autocontrol

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
12. A veces prefiero resignarme cuando estoy enfrentado (a) a grandes dificultades	3	4,29	6	8,6	18	25,7	43	61,4
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

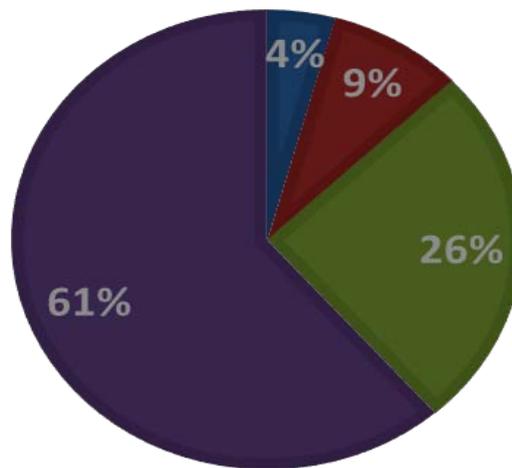


Gráfico 12. Autocontrol
Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo a los resultados enumerados en el cuadro N° 22 y gráfico N° 12 se desprende que el 61% de los colaboradores encuestados consideraron que nunca se resignan cuando se enfrentan a grandes dificultades, mientras que un 26% rara vez se

resignan, un 9% casi siempre les ocurre que se resignan ante las dificultades y un 4% tienden siempre a resignarse ante las dificultades.

En relación a esta competencia emocional Hay Group (1996) afirma que las competencias son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño. Así el término se refiere a Motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y de conductas.

Se puede observar que la mayoría de los colaboradores encuestados no se resignan cuando se ven enfrentados a grandes dificultades, es decir poseen una firme autoestima y un sentido de seguridad y perseverancia, esto es positivo para la organización. Sin embargo no podemos dejar de lado el resto de los encuestados quienes en ocasiones es que tienden a desistir de los objetivos y abandonan esto demuestra poco control de sí mismo, no tienen personalidad de integración, no piensan antes de actuar y por ende no asumen las consecuencias de sus actos, tienen a perder el control del equipo.

El control de las emociones depende de la actitud de los individuos y cómo reaccionan en su entorno a las eventualidades presentadas.

Cuadro 23
Autocontrol

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
13. Cuando estoy trabajando y me interrumpen ya no quiero terminar	1	1,43	3	4,3	22	31,4	44	62,9
Total (%)		100%						

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

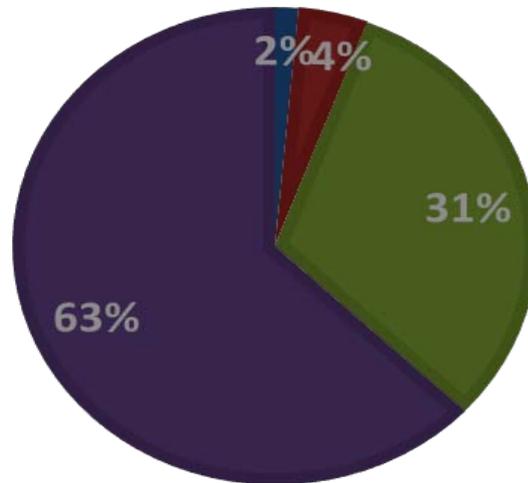


Gráfico 13. Autocontrol
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el cuadro 23 y gráfico 13, se observó una diversidad de respuestas ya que el 61% de los sujetos respondieron que nunca cuando están trabajando y los interrumpen ya no quieren terminar, el 26% de los sujetos rara vez, un 9% de los colaboradores respondió casi siempre y un 4% siempre cuando los interrumpen ya no quieren terminar.

Indicando así que la mayoría de los colaboradores se encuentran motivados a emprender tareas y realizarlas hasta finalizarlas, inclusive si se ve interrumpidos por alguien, están orientados al logro pese a las circunstancias adversas que se puedan presentar. Sin embargo existen colaboradores para los cuales no es su prioridad, demostrando poco sentido de pertenencia y no están orientados a lograr los objetivos planteados pese a los obstáculos encontrados en el camino, tienden a abandonar sin buscar otras alternativas de soluciones.

Cuando una persona carece de los elementos mínimos para reconocer sus propias emociones y en consecuencia las emociones de los demás, invariablemente

dichas carencia se verán reflejadas en la forma de enfrentar la vida, se dice que son personas con bajas defensas del sistema inmunitario.

Al respecto Bisquerra (2009), señala que las competencias se pueden adquirir, es decir, se pueden educar, por tal motivo, es importante que la educación emocional comience desde el nacimiento. Resulta trascendente difundir las competencias emocionales del modelo del Grup de Recerca en Orientación Psicopedagógica (GROP) de la Universitat de Barcelona.

Cuadro 24
Autocontrol

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
14. Me siento Motivado a Trabajar	60	85,7	9	13	1	1,43	0	0
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

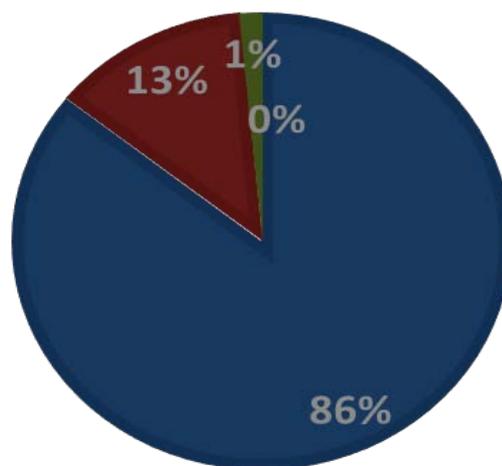


Gráfico 14. Autocontrol
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el cuadro 24 y gráfico 14, se observó que el 86% de los colaboradores siempre se sienten motivados a trabajar y el 13% de los colaboradores restantes respondieron que casi siempre se sienten motivados a trabajar.

Según Aaron Sloman, (1981) la necesidad de enfrentar un mundo cambiante y parcialmente impredecible hace necesario que cualquier sistema inteligente (natural o artificial) con motivos múltiples y capacidades limitadas requiera el desarrollo de emociones para sobrevivir. Las emociones son mecanismos que permiten a la mente describir la propia cosmovisión de cada persona, capacitándolas para interactuar con otras personas y las cosas en el medio que se describen como universo.

De los resultados la autora infiere que existe una alta motivación en los algunos colaboradores, debido a que emprenden tareas y se sienten estimulados realizarlas, les apasiona lo que hacen, lo que les permite ser proactivos, agregar valor a lo que hacen y tienen a ser exitosos en la organización, sin embargo esto no es la contante hay un grupo minoritario que si le gusta en trabajo en ocasiones, pone poco empeño en aportar soluciones a los problemas, que no tienen bien claro hacia dónde es su norte personal y carecen de proyectos de vida.

Cuadro 25
Autocontrol

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
15. Cuando una tarea no me gusta, tengo tendencia a ver los aspectos negativos de las cosas	5	7,14	2	2,9	39	55,7	24	34,3
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

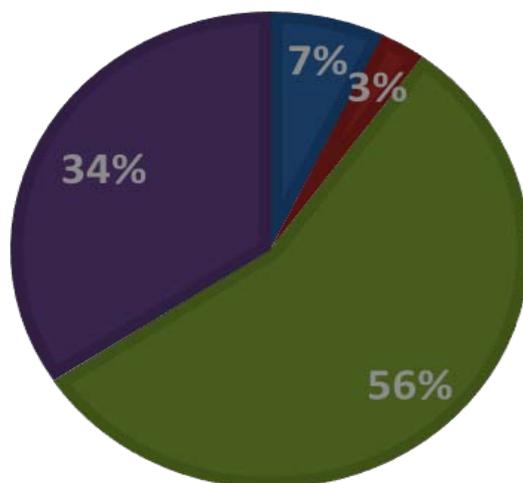


Gráfico 15. Autocontrol
Fuente: Elaboración propia (2015)

Tal como se presenta en el cuadro 25 y el gráfico 15, se observó que el 56% de los colaboradores respondieron que cuando una tarea no les gusta, rara vez tienden a ver los aspectos negativos de las cosas, mientras que el 34% de los encuestados respondieron nunca le ven los aspectos negativos de una tarea que no les guste, el 7% siempre ve los aspectos negativos y el 3% casi siempre los ve.

Al respecto Goleman (1999) establece que "La práctica de la inteligencia emocional" preconiza que el éxito de una persona no depende solamente del coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional, eso quiere decir tener Consciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, habilidades para afrontar los retos de la vida y habilidades sociales (p.57).

Por lo que se puede inferir los resultados que tenemos un grupo de trabajadores minoritarios no ven los aspectos negativos de una tarea que no les gusta lo que demuestra que hay adaptación a los cambios, es decir, saben lo que puede

hacer con mayor o menor facilidad, se aceptan a sí mismo con sus defectos y virtudes, y pueden aceptar a los demás, tal como son. El grupo de encuestados que representa el porcentaje más alto en ocasiones ve los aspectos negativos de las tareas asignadas y responsabilidades, demuestra poca motivación y sus estados de ánimo son cambiantes causan daños a la organización porque no logran los objetivos establecidos para alcanzar el éxito y la rentabilidad del negocio.

Cuadro 26
Automotivación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
16. Comunico mis desacuerdos sin agresividad	49	70	20	29	0	0	1	1,43
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

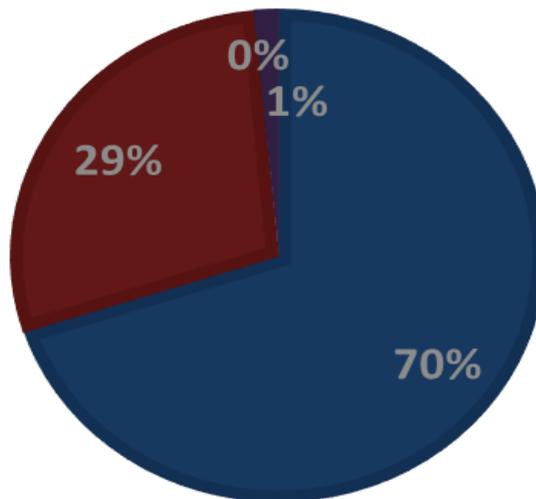


Gráfico 16. Automotivación
Fuente: Elaboración propia (2015)

Referente a los resultados mostrados en el cuadro 26 y el gráfico 16, se observó que el 70% siempre comunico mis desacuerdos sin agresividad, mientras que el 29% de los encuestados respondieron casi siempre se comunican sin agresividad, un 1% indico que nunca se comunicada de esta forma.

Según Bunk (1994), este presenta una de las clasificaciones más reconocidas, donde se identifican cuatro componentes en la competencia: técnica, metodológica, social y participativa. La integración de todas ellas da lugar a la competencia de acción profesional. Dentro de la competencia social (sociabilidad) se señalan las formas de comportamiento: a) individuales: disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención; b) interpersonales: disposición a la cooperación, honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo. La competencia social es necesaria para poder colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, manifestar un comportamiento orientado al grupo y mantener buenas relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos muestran que un gran porcentaje de los encuestados siempre comunican sus desacuerdos sin agresividad, manteniendo control de la situación, lo que denota el control de sus emociones al enfrentar situaciones que no comparten con sus colaboradores y buscan la forma de conciliar con el equipo, es pulcro en sus palabras y acciones corporales al momento de la comunicación, lo que representa mantener respeto hacia el equipo de trabajo. Caso contrario ocurre con el resto de los encuestados que no es la constante saber mantener una posición sin herir al resto del equipo, en ocasiones tiende a mostrar con sus posturas el desacuerdo de los puntos planteados y abandona el espacio, esto demuestra la falta de comunicación y liderazgo ante el equipo, bajo control de las emociones lo que afecta la consecución de los objetivos y clima laboral de la organización.

Cuadro 27
Automotivación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
17. A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme escuchar	1	1,43	10	14	35	50	24	34,3
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

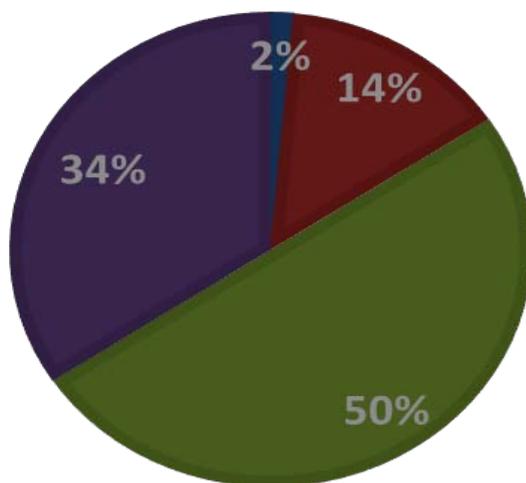


Gráfico 17. Automotivación
Fuente: Elaboración propia (2015)

Referente a los resultados mostrados en el cuadro 27 y el gráfico 17, se observó que el 50% rara vez tienden a aumentar el tono de voz para hacerse escuchar, mientras que el 34% de los encuestados respondieron que nunca alzan el

tono de voz, un 14% indico que casi siempre tratan de no subir el tono de voz y un 2% siempre alzan el tono de voz para hacerse escuchar.

Según Aaron Sloman, (1981) la necesidad de enfrentar un mundo cambiante y parcialmente impredecible hace necesario que cualquier sistema inteligente (natural o artificial) con motivos múltiples y capacidades limitadas requiera el desarrollo de emociones para sobrevivir. Las emociones son mecanismos que permiten a la mente describir la propia cosmovisión de cada persona, capacitándolas para interactuar con otras personas y las cosas en el medio que se describen como universo.

A criterio de la autora la tendencia debería ser que nunca se hace el tono de voz para hacerse escuchar porque esto demuestra poco control de las emociones y baja autoestima, en cuanto a los resultados los mismos se inclinan a que rara vez lo hacen y casi siempre, es aquí donde vemos que existen focos que se deben minimizar, en búsqueda de que no sea una constante, ya que demuestran que se dejan llevar por los impulsos sin medir las consecuencias de sus actos, esto disminuye sus niveles de motivación y hacen que se sientan incapaces de realizar sus objetivo, por lo tanto el trabajo en equipo se ve afectado para lograr los objetivos en común. Una minoría de los encuestados nunca utiliza la fuerza para hacerse escuchar y presentan control de sus impulsos y emociones, logran sus objetivos y mantienen equipos de alto desempeño.

Cuadro 28
Automotivación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo, a veces tengo tendencia a enfadarme	4	5,71	5	7,1	49	70	12	17,1
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

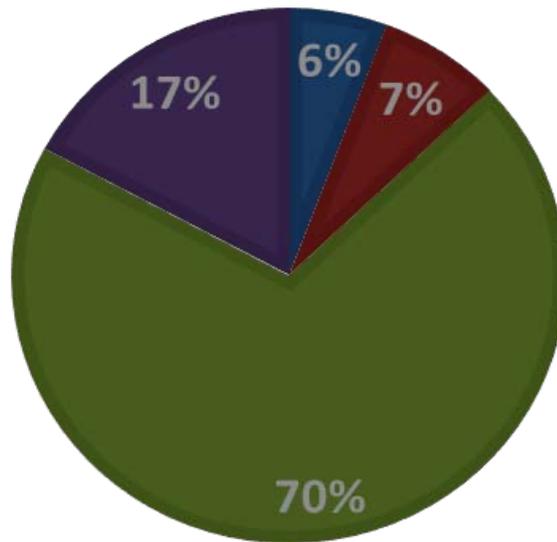


Gráfico 18. Automotivación
Fuente: Elaboración propia (2015)

Referente a los resultados mostrados en el cuadro 26 y el gráfico 18, se observó que el 70% rara vez cuando las relaciones son tensas entre él y una persona, tienden a enfadarse, mientras que el 17% de los encuestados respondieron que nunca tienden a enfadarse, un 7% indicó que casi siempre tratan de no enfadarse, y un 6% se enfada en esta situación.

La automotivación es la capacidad para encontrar estímulos positivos (internos y/o externos) a nuestras conductas que nos ayuden a conseguir nuestros objetivos, en función a estos resultados se denota que el personal tiene indicios de agresividad en ciertas situaciones, en relación a los resultados la mayoría de los encuestados cuando sus colaboradores y compañeros de equipo no están de acuerdo con sus decisiones u opiniones tienden a enfadarse y crear malestar lo que demuestra poco control de sí mismos, nada los motiva y son capaces de transmitir esta al resto

de los colaboradores, sin embargo una minoría de los encuestados su la constante es no enfadarse, buscando el equilibrio en el equipo, transmitiendo entusiasmo, manteniendo control de la situación.

Grandey, (2000), Ashforth, (2001) indican que la vida organizacional se encuentra, constantemente, cargada de emociones fuertes. Los resultados de las investigaciones han logrado el reconocimiento, por parte de los líderes industriales, de la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales, específicamente su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Los estudios muestran que ciertas cualidades emocionales hacen una diferencia sustantiva en la productividad del personal. A cualquier nivel, desde los puestos más altos, hasta quienes se desempeñan en funciones de mantenimiento, las personas se ven afectadas por sus reacciones emocionales, evidentes en las relaciones con clientes, proveedores, líderes, subalternos o colaboradores. Las emociones afectan tanto los pensamientos como los estados biológicos y psicológicos y por consiguiente, el comportamiento y manera de relacionarse con el resto de las personas.

Cuadro 29
Automotivación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
19. Tengo dificultades para hablar con individuos que tienen puntos de vista radicalmente opuestos a los míos.	0	0	6	8,6	28	40	36	51,4
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

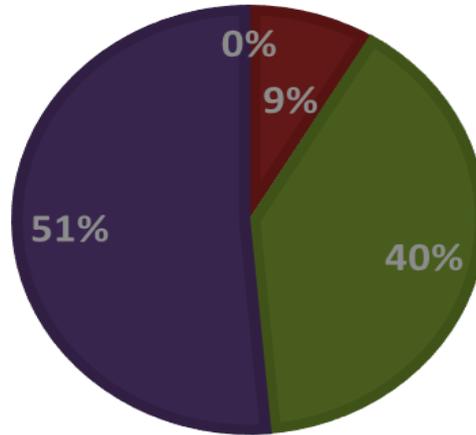


Gráfico 19. Automotivación
Fuente: Elaboración propia (2015)

Referente a los resultados mostrados en el cuadro 29 y el gráfico 19, se observó que el 51% nunca tienen dificultades para hablar con individuos que tienen puntos de vista radicalmente opuestos a los de ellos, mientras que el 40% de los encuestados respondieron que rara vez tienen esta dificultad de hablar con personas que tienen diferente punto de vista, un 9% indicó que casi siempre no presentan esta dificultad.

Así mismo Alberici y Serreri, (2005), citado por Bisquerra, (2007) indica que las competencias emocionales son “un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido. (p.150)

Es importante mantener una actitud positiva para encontrar esa motivación necesaria para alcanzar las metas., de acuerdo al criterio de la autora se debe estar consciente que tal vez en el camino algo se te dificulte pero que con esfuerzo se podrá

vencer cualquier obstáculo, en los resultados presentados podemos observar que gran parte de los encuestados no presentan dificultad para dirigirse a sus equipos de trabajo y colaboradores, saben buscar el punto de equilibrio para llegar a acuerdos colectivos no individuales, presentan poder de convencimiento y mejores relaciones interpersonales, sin embargo la otra parte de los encuestados tienden en ciertas ocasiones prefieren callarse para evitar la confrontación con el equipo y se vuelven sumisos no interviniendo en la resolución de los conflictos.

Cuadro 30
Automotivación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
20. En el trabajo, tengo cosas más importantes que hacer que atenuar las susceptibilidades de cada uno.	13	18,6	22	31,2	23	32,9	12	17,1
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

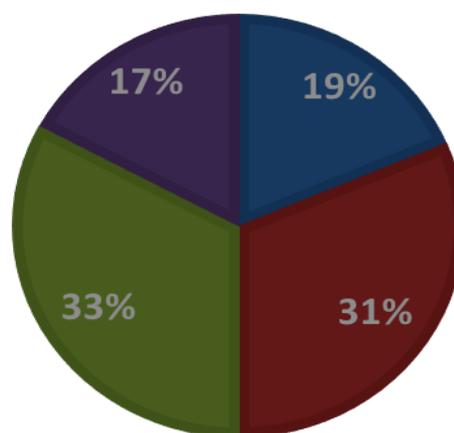


Gráfico 20. Automotivación
Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado los resultados evidenciados en el cuadro 30 y el gráfico 20, se observó que el 33% rara vez en el trabajo, tengo cosas más importantes que hacer que atenuar las susceptibilidades de cada uno, mientras que el 31% de los encuestados respondieron que siempre tienen cosas más importantes que atenuar la susceptibilidad de cada uno, un 9% indicó que casi siempre y un 17% nunca tienen tiempo para ello.

Las competencias emocionales de un líder marcan la diferencia entre una organización mediocre y una excelente" (Boyatzis, 2005) Según estudios realizados entre el 80% y el 90% de las competencias que permiten diferenciar a los líderes estrella del resto, pertenecen al dominio de la inteligencia emocional. Conformamos el mundo con más rapidez de lo que somos capaces de cambiar nosotros mismos. Constantemente aplicamos los hábitos del pasado para decidir sobre el futuro.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

La respuesta a esta pregunta arrojó resultados variables donde se denota una inclinación no favorable en los encuestados a que tienen más cosas importantes que escuchar a su gente, no les importa en ocasiones lo que estén sintiendo o como se sientan, no toman en cuenta las opiniones de su equipo, se pierden las relaciones interpersonales, ya que su meta es lograr el objetivo sin importa que deban hacer para ello, esto afecta a la organización, ya que crea un clima laboral afectado, el trabajo en equipo y la motivación se ven afectas por ende la productividad.

Cuadro 31
Empatía

Ítems	Siempre		Casi Siempre		F	Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%		F	%	F	%
21. Me siento preocupado (a) por los diversos problemas de los demás.	4	5,71	23	33	30	42,9	13	18,6	
Total (%)					100%				

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

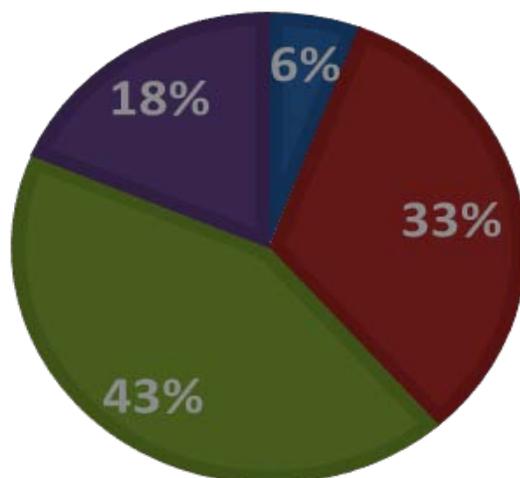


Gráfico 21. Empatía
Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado los resultados evidenciados en el cuadro 31 y el gráfico 21, se observó que el 43% rara vez se siente preocupado (a) por los diversos problemas de los demás, mientras que el 33% de los encuestados respondieron que casi siempre, un 18% indicó que nunca y un 6% siempre.

De acuerdo a los resultados se deduce que los colaboradores solo en ocasiones se ponen en el lugar del otro siendo esta la constante mayor, no les interesa la gente, sus penurias y padecimientos que a la larga afectan la proactividad, esto no

es de importancia relevante, son individualistas, trabajan en parcelas y no por objetivos organizacionales, no se relacionan con sus equipos de trabajos, para ellos es logro de objetivos es individual afectando a la organización porque cueste lo que cueste logran la meta sin embargo existen colaboradores que si alegan que se preocupan por los problemas de los demás, que escuchan a su gente y mantienen armonía con el entorno generando confianza en el equipo y logrando objetivos comunes.

Al respecto Salovey y Mayer (1997), describen a la IE como una inteligencia basada en el uso adaptativo de las emociones que experimentamos, de forma que podamos solucionar los problemas y adaptarnos al medio de manera eficaz (Fernández-Berrocal & Ruíz, 2008). Estos autores, además, proponen que la IE está formada por cuatro habilidades: a) Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones: b) Habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; c) Habilidad para comprender las emociones; y, d) Habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (Salovey & Mayer, 1997). En la tabla se presenta una breve descripción de este modelo (Fernández-Berrocal & Extremera, 2005).

Cuadro 32
Empatía

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
22. Cuando uno de mis colegas parece tener preocupaciones, le hago saber que estoy dispuesto (a) para escucharlo si desea	36	51,4	29	41	4	5,71	1	1,43
Total (%)			100%					

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

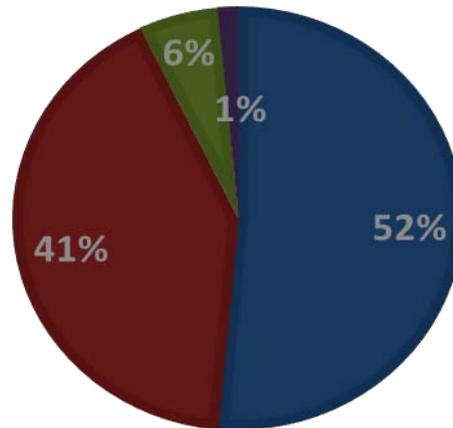


Gráfico 22. Empatía
Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado los resultados evidenciados en el cuadro 32 y el gráfico 22, se observó que el 52% siempre cuando uno de sus colegas parece tener preocupaciones, le hago saber que estoy dispuesto (a) para escucharlos, mientras que el 33% de los encuestados respondieron que casi siempre, un 6% indicó que rara vez y un 1% nunca.

En este orden de ideas Alberici y Serreri, (2005), citado por Bisquerra, (2007), establece que las competencias emocionales “Son un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido” (Pág. 144).

Más de la mitad de los encuestados escuchan las preocupaciones de sus colegas, lo que indica que son capaces de captar una gran cantidad de información sobre la otra persona a partir de su lenguaje no verbal, sus palabras, el tono de su voz,

su postura, su expresión facial, etc. Pero no se involucran en las soluciones poniéndose en el lugar del otro a fin de crear una matriz de opinión en pro de solucionar, aunque pareciera que esta es la constante los resultados obtenidos de otros encuestados indican que no siempre tienen tiempo para escucharlos y prefieren no involucrarse en sus problemas, y de alguna forma sentir que tienen el compromiso de ayudar, no saben manejar conflictos, ni solucionar problemas.

Cuadro 33
Empatía

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
23. Soy susceptible a todo lo que pueda ocurrir en mi círculo laboral.	7	10	17	24	41	58,6	5	7,14
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

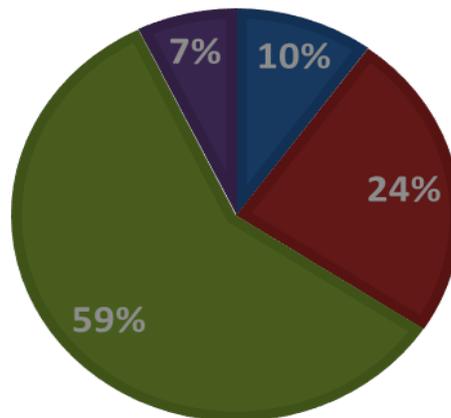


Gráfico 23. Empatía

Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado los resultados evidenciados en el cuadro 33 y el gráfico 23, se observó que el 59% rara vez es susceptible a lo que pueda ocurrir en su círculo laboral, mientras que el 24% de los encuestados respondieron que casi siempre, son

susceptibles, un 10% indico que siempre son susceptibles y un 7% dijo que nunca son susceptibles.

A continuación se citan algunas definiciones diversas definiciones tomadas del trabajo de Cejas, E. y Perez, J. (s/f): Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. Esto refuerza la importancia de que los colaboradores deben estar orientado al logro de los objetivos, saltando las barreras que puedan presentarse, parte de ello es desarrollar sus competencias en este sentido.

Los resultados muestran que en su mayoría los colaboradores están centrados en sí mismo, no son capaces de ponerse en la situación del otro, frágiles emocionalmente y que, por lo general, no les importa lo que acontece al alrededor del trabajador y la empresa, no se involucran ni en el problema ni en las soluciones, es gente apática, no muestran sentido de pertenencia porque no le importa lo que pase a su alrededor, viven en sí mismo. Sin embargo nos encontramos que otro grupo de encuestados que representa la minoría se permite percibir los sentimientos de los otros y hacer que se sientan menos solos.

Cuadro 34
Empatía

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
24. Cuando alguien quiere hablarme le escuchó atentamente, aunque tarde en abordar los hechos.	23	32,9	39	56	7	10	1	1,43
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

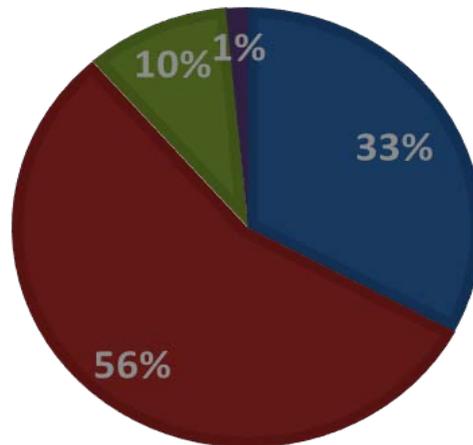


Gráfico 24. Empatía
Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a los resultados evidenciados en el cuadro 34 y el gráfico 24, se observó que el 56% casi siempre cuando alguien quiere hablarle le escuchó atentamente, aunque tarde en abordar los hechos, mientras que el 33% de los encuestados respondieron siempre los escuchan, un 10% indicó que rara vez y un 1% dijo que nunca los escucha.

Goleman, (1999), afirma que las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito. Goleman preconiza que el marco de la competencia emocional está subdividido entre dos grandes factores: la competencia personal (Consciencia de uno mismo, autorregulación y motivación) y la competencia social (empatía y habilidades sociales).

En este sentido se puede evidenciar que el porcentaje más alto indica que casi siempre se tiene paciencia para escuchar a quien quiera hablarle, esto denota que los colaboradores escuchan al otro, sin emitir juicios ni consejos, porque generalmente

ese otro solo necesite en ese momento una oreja que comparta ese momento y lo apoye, pero aunque debería ser la constante no lo es ciertamente coincide con el resultado que indica que siempre los colaboradores se toman el tiempo para escuchas las inquietudes del otro, para ayudar, pero en oportunidades no les interesa tomarse el tiempo para escuchar, porque sienten que no es productivo, y que cada quien debe resolver sus problemas.

Cuadro 35
Empatía

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
25. Cuando un conflicto estalla en el seno de mi equipo, tomo tiempo para identificar las causas	34	48,6	21	30	9	12,9	6	8,57
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

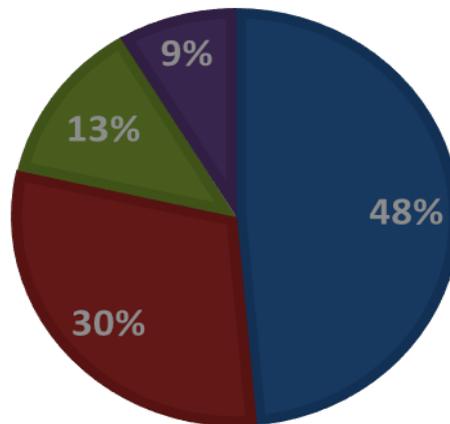


Gráfico 25. Empatía
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el cuadro 33 y el grafico 25, se observó que el 48% de los colaboradores siempre cuando un conflicto estalla en el seno de su equipo, toma tiempo para

identificar las causas, el 30% casi siempre identifica las causas del conflicto, el 13% rara vez lo hace, mientras que el 9% de los encuestados respondieron que nunca identifican las causas del conflicto.

Entre los resultados observados la mayoría de los encuestados no siempre que existe un problema ya sea organizacional o con el personal se toman el tiempo de evaluar la situación y buscar la raíz del mismo para aportar solución a fin de lograr el objetivo, motivando al equipo, escuchando sus ideas. Una porción muy baja de los encuestas siempre buscan la forma de encontrar las variables o causas que afectan para de alguna forma aportar en la solución del problema teniendo un alto sentido de pertenencia.

En este orden de ideas Alberici y Serreri, (2005), citado por Bisquerra, (2007), establece que las competencias emocionales “Son un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido” (p. 144).

Cuadro 36
Relaciones Interpersonales

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
26. Cuando dos colegas empiezan a alzar su tono de voz en una conversación, inmediatamente intento tranquilizarlos	27	38,6	34	49	8	11,4	1	1,43
Total (%)				100%				

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

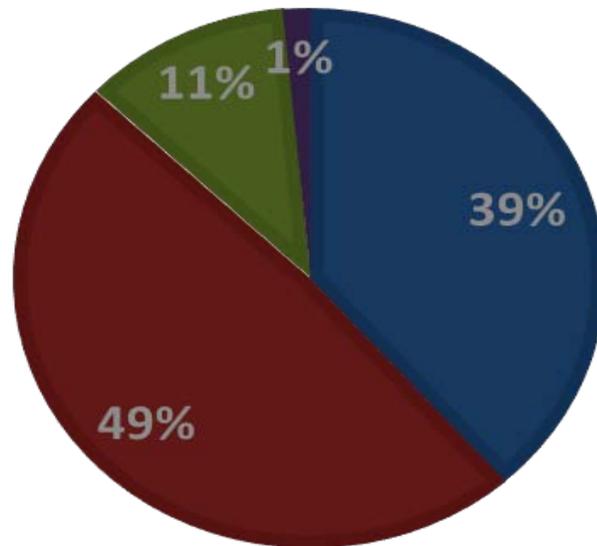


Gráfico 26. Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado los resultados evidenciados en el cuadro 36 y el gráfico 26, se observó que el 49% casi siempre cuando dos colegas empiezan alzar el tono de su voz en una conversación, inmediatamente busco tranquilizarlos, mientras que el 39% de los encuestados respondieron que siempre busca tranquilizar a dos colegas que alzan el tono de voz, un 11% indicó que rara vez y un 1% nunca.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Los colaboradores que respondieron que siempre y casi siempre no siempre buscan tranquilizar a sus colegas cuando alzan el tono de su voz en una conversación demuestran capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva su propio marco de la

realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata, y controle sus emociones, solo un porcentaje muy bajo busca la forma de ser mediador ante estos conflictos internos que destruyen el trabajo en equipo, y ponen en evidencia la falta de liderazgo.

Al respecto Pérez Escoda, (2001)), indica que la mayoría de las competencias se refieren a un bloque, al que denominan de diferente forma, que va más allá de las competencias técnicas. Son características de este bloque las siguientes: adaptación (al contexto, a los cambios, a situaciones novedosas), asertividad, autoconfianza, autocontrol, autocrítica, autonomía, buena disposición hacia el trabajo, capacidad de aguante, capacidad para la argumentación, capacidad para mantener relaciones positivas con los demás, capacidad para superar las dificultades, capacidad para tomar decisiones, coherencia, comportamiento de atención al cliente, comunicación, constancia, control del estrés, cooperación, disposición a la formación continua, paciencia, persistencia en la tarea hasta completarla satisfactoriamente, prevención y solución de conflictos, reconocimiento de los propios límites, resistencia emocional, responsabilidad, Como resumen de un conjunto de estudios. (p. 139-145).

Cuadro 37
Relaciones Interpersonales

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
27. Disfruto con las actividades sociales	64	91,4	6	8,6	0	0	0	0
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

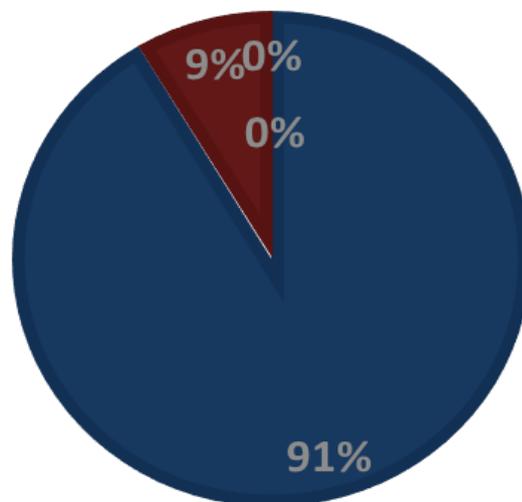


Gráfico 27. Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a los resultados evidenciados en el cuadro 37 y el gráfico 27, se observó que el 91% siempre disfruta con las actividades sociales, mientras que el 9% casi siempre disfruta estas actividades.

Según Bunk (1994), este presenta una de las clasificaciones más reconocidas, donde se identifican cuatro componentes en la competencia: técnica, metodológica, social y participativa. La integración de todas ellas da lugar a la competencia de acción profesional. Dentro de la competencia social (sociabilidad) se señalan las formas de comportamiento: a) individuales: disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención; b) interpersonales: disposición a la cooperación, honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo. La competencia social es necesaria para poder colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, manifestar un comportamiento orientado al grupo y mantener buenas relaciones interpersonales.

De acuerdo a lo observado la autora de la presente investigación puede deducir que la gran mayoría de los encuestados tienen la capacidad interactuar con otro y por tanto, entrar en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya, lo cual quiere decir que viven en sociedades. Todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás, tal cual lo indican los autores antes citados.

Cuadro 38
Relaciones Interpersonales

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
28. Cuando tengo que trabajar en un grupo, prefiero conducir el grupo aunque este expuesto a las críticas de los demás	26	37,1	27	39	14	20	3	4,29
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

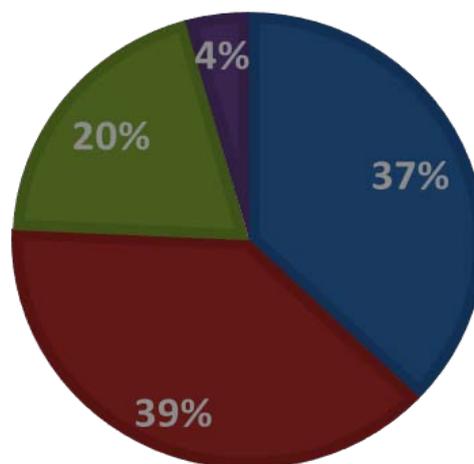


Gráfico 28. Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conforme a los resultados que se manifiestan en el cuadro 38 y gráfico 4, el 39% de los encuestados casi siempre cuando tienen que trabajar en un grupo, prefieren conducir el grupo aunque este expuesto a las críticas de los demás, un 37% indica que siempre, un 20% rara vez, y un 4%, indica que nunca.

Las competencias emocionales de un líder marcan la diferencia entre una organización mediocre y una excelente" (Boyatzis, 2005) Según estudios realizados entre el 80% y el 90% de las competencias que permiten diferenciar a los líderes estrella del resto, pertenecen al dominio de la inteligencia emocional. Conformamos el mundo con más rapidez de lo que somos capaces de cambiar nosotros mismos. Constantemente aplicamos los hábitos del pasado para decidir sobre el futuro. El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Los encuestados en su minoría desde el punto de vista de la autora entendieron que por sí solos no van a tener la misma supervivencia en el mundo que si lograban una unión, y es así que busca el trabajo en equipo para la obtención de Mejores Recursos y Bienes además de una mayor defensa ante las amenazas del entorno que los rodeaba. Sin embargo la mayoría deja de lado el sentirse cómodos liderando equipos de trabajo, y no le da tanta relevancia a controlar las situaciones que se puedan presentar porque no están interesados en conducir los equipos de trabajo y tienen debilidades en el proceso de comunicación efectiva. No se sienten competentes en las diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social.

Cuadro 39
Relaciones Interpersonales

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
29. Disfruto compartir con la familia	69	98,6	0	0	1	1,43	0	0
Total (%)					100%			

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

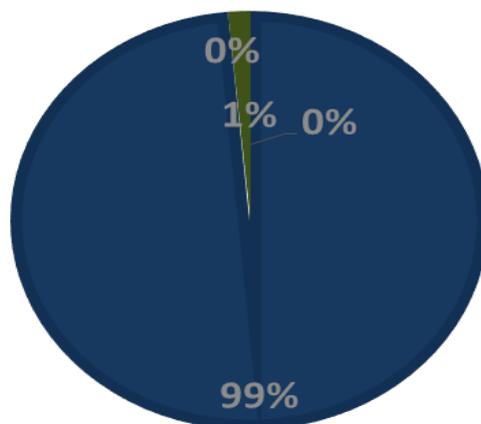


Gráfico 29. Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia (2015)

Conforme a los resultados que se manifiestan en el cuadro 39 y gráfico 29, el 99% de los encuestados siempre disfrutaban compartir con la familia y un 1% rara vez.

Al respecto Boyactzis, (2005) indica que todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Baste recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para

favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento profesional.

En función al resultado donde todos los encuestados siempre disfrutan con la familia, compartir sus experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc. son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades. Por el contrario, sentirse incompetente socialmente nos puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Cuadro N° 40
Relaciones Interpersonales

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
30. Si reunido con mi equipo, uno de mis colegas está al margen del grupo, 49	49	70	21	30	0	0	0	0
consenso un medio para que se integre								
Total (%)	100%							

Fuente: Elaboración propia (2015)

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Rara Vez ■ Nunca

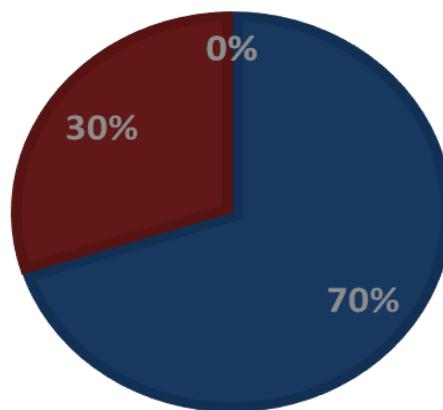


Gráfico 30. Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado los resultados evidenciados en el cuadro 38 y el gráfico 30, se observó que el 70% siempre se reúnen con su equipo, uno de sus colegas está al margen del grupo, consenso un medio para que se integre, mientras que el 30% de los encuestados respondieron que casi siempre.

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socio formativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010).

Un gran número de encuestados siempre buscan la forma de integrar al equipo, demostrando liderazgo, conducción de equipos y estrategias asertivas para indicar la importancia de su participación e integración al equipo, les hacen ver que son importantes sus aportes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La dimensión emocional del ser humano no hay que entenderla solo a nivel empresarial, como uno de los soportes que sustentan las distintas actividades, sino más bien como un recurso, un activo que hay que gestionar.

Lo mismo que los trabajadores, las organizaciones como tales también presentan su tono vital o perfil sentimental específicos: las hay apáticas, miedosas, ansiosas, desorientadas, desesperanzadas, o también alegres, ilusionadas, responsables o creativas. Estudiar y analizar el perfil emocional de la organización proporciona una información muy valiosa sobre su capacidad de desarrollo y evolución.

Una organización emocionalmente competente es aquella que actúa con eficiencia incluso ante la adversidad, es consciente de sus fortalezas y debilidades, genera satisfacción en sus personas, aprovecha todo el capital humano, persigue metas compartidas, busca nuevas oportunidades, comprende los sentimientos y puntos de vista de sus clientes y proveedores, posee una estructura funcional flexibles, disfruta una eficaz comunicación interna y externa, distribuye el poder de forma inteligente, persigue la mejora permanente y la innovación, reduce la distancia entre el "nosotros" y el "ellos", que ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración .

Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que se es capaz de actuar, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación se mantiene con los subordinados (liderazgo), con los superiores

(adaptabilidad) o con los pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo responder, comunicarse, comportarse y funcionar en el trabajo y/o la empresa.

Hoy en día, los empresarios buscan en sus trabajadores la capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente, así como la adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, sin pasar por alto la capacidad de controlarse a sí mismo, la confianza, la motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, la sensación de querer abrir un camino y de sentirse orgulloso de los logros conseguidos. Buscan el logro de la eficacia grupal e interpersonal, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas que de manera inevitable se suceden día a día. Una vez realizada la investigación y analizados los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos mediante un instrumento tipo encuesta, aplicado al nivel estratégico de la organización que labora en las empresas estudiadas, se obtuvieron las conclusiones presentadas a continuación:

Con respecto al primer objetivo específico, diagnosticar la formación profesional sobre competencias emocionales que presenta actualmente el nivel estratégico, se determinó que las competencias del personal estratégico se miden a través del proceso de gestión por desempeño, que contiene la evaluación 360° instrumentos utilizado para medir las competencias entre las cuales se encuentran tres competencias emocionales a saber: Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales y Comunicación, los resultados generan planes de acción que deben desarrollar los líderes en función a las brechas que surjan, sin embargo no todos elaboran los planes de acción ni solicitan formación para ser incluidos en el plan de formación profesional, aunque existe no se cumple al 100%, algunos líderes quedan excluidos. Cabe destacar que no se obtuvo un consenso contundente en las opiniones del personal acerca de este tópico en particular.

Por otro lado, el segundo objetivo específico, Identificar las competencias emocionales para categorizar la necesidad de formación profesional que requiere el talento humano que integra los niveles estratégicos, en los resultados de las encuestas aplicadas donde se evaluaron las competencias emocionales autoconocimiento, autoestima, motivación, Empatía y las relaciones interpersonales, aunque en los resultados de forma general se evidencia que la mayoría de los colaboradores del nivel estratégico encuestado poseen en mayor o menor grado las competencias evaluadas, se pudo observar en alguno de los resultados hay focos de debilidad que generan brechas de formación por la variabilidad de los resultados por ello, ya que los resultados no fueron 100% positivos a saber:

En cuanto a la competencia evaluada Autoconocimiento, la tendencia en los encuestados es que se conocen así mismo y se encuentran motivados a adaptarse a las situaciones que puedan presentarse, representando esto un 60% de los resultados positivos, sin embargo el 40% restante no presenta la misma característica ya que no están convencidos que quieren, hacia donde van, presentando rasgos de desmotivación, como desconocimiento de sí mismo, viéndose afectada las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo y el rendimiento productivo para garantizar la rentabilidad del negocio y evitar focos de desestabilización.

Desde luego la competencia emocional Autocontrol, en este resultado se muestra con un resultado del 65% de aceptación y desarrollo de la misma, se muestra en los encuestados autocontrol de sus emociones y estados de ánimo, control de sus emociones, asumen compromisos con sus colaboradores y la organización, no ven los cambios como amenaza y pueden ver en los problemas las oportunidades de mejora, sin embargo un 35% de los encuestados no opinan lo mismo, esta competencia se presenta en un grado muy bajo, muestran poco autocontrol de sus emociones, y en ocasiones tienden a perder el control de sus equipos de trabajo, causando desmotivación, lo que impacta en la consecución de los objetivos organizacionales,

crea un ambiente desmotivador que ocasiona en muchas ocasiones destrucción de las empresa.

Ahora bien en cuanto a la competencia emocional Automotivación, mantener una actitud positiva ante la adversidad para lograr las metas y objetivos propuestos tanto personales u organizacionales no es la constante en esta organización ya que los resultados arrojaron un 70% de los encuestados en este nivel poseen baja motivación, no les interesa las opiniones y aportes de sus equipos de trabajo, presentan poco o ningún nivel de control emocional, se dejan abatir por los problemas y no generan equipos de altos desempeños, esta competencia muestra un 30% de positividad en el resto de los encuestados quienes poseen un alto grado de autoestima, como se evidencia esta es una de las competencias emocionales que se deben desarrollar con prioridad en la organización para que no afecte el clima laboral.

En este mismo orden de ideas, los resultados obtenidos de un 60% en la competencia emocional Empatía, denota que es otra de las competencias que se debe desarrollar con prioridad en este nivel ya que sin duda alguna puede afectar el desenvolvimiento de los equipos de trabajos quienes mueven a la organización al éxito, porque no siempre los encuestados tienden a preocuparse por la gente, por lo que piensan y sienten, no se involucran con su entorno, para no sentir que son responsable de lo que acontece, sin embargo un 40% de los encuestas están comprometidos y se preocupan por los problemas de los demás porque estos afectan la consecución de los objetivos estratégicos, escuchan a su gente y compañeros, sienten como propios los problemas organizacionales y personales.

Es por ello que las relaciones interpersonales desarrollan un papel clave en el desarrollo de una persona. Obtener refuerzos sociales en nuestro entorno favorece nuestra adaptación al mismo y aumenta la calidad de vida, los resultados obtenidos en esta competencia emocional radica que el 65% de los encuestados mantienen

excelente relaciones con su medio laboral y familiar cuando están involucrados los eventos sociales, de igual forma buscan la manera de integrar al equipo, demostrando liderazgo, conducción de equipos y estrategias asertivas para indicar la importancia de su participación e integración al equipo, les hacen ver que son importantes sus aportes, sin embargo un 35% de los encuestados no siempre están comprometido ni dispuestos a conducir equipos de trabajo, esto es delicado por ser este nivel quien debe tener intrínseco mantener las relaciones laborales y asumir compromisos y responsabilidades con la gente y la organización.

Todo lo antes expuesto y validado a través de las consultas hechas al nivel estratégico de la organización y responsables de modelar a sus equipos de trabajo para el éxito de la organización se hace necesario Analizar una la Matriz de Formación profesional como medio para desarrollar las competencias emocionales en los niveles estratégicos de la empresa.

Con respecto al tercer objetivo específico, Establecer los tipos de formación profesional en competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos, se determinó según las brechas detectadas se puede evidenciar en el anexo “E” Matriz de formación Profesional para desarrollar las Competencias en los Niveles Estratégicos.

Explicar una Matriz de Necesidades de Formación Profesional basada en las competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos de la empresa Comercializadora Norgue, C.A. en el anexo E se muestra la Matriz donde se evidencia por cada competencia la formación requerida para fortalecer las mismas y dar las herramientas necesarias a los encuestados para solventar las situaciones complejas que día a día se ven en la organización inclusive en el ámbito familiar.

Con respecto al objetivo general de la presente investigación, Analizar las actitudes que requieren formación profesional para desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que conforma el nivel estratégicos de la empresa, se puede concluir que la mayor fortaleza con que cuentan estas empresas es contar con equipo de trabajo dispuesto a adaptarse a los cambios organizacionales y mejorar su rendimiento laboral haciéndose más competitivo en el medio, sin embargo es responsabilidad de la empresa garantizar una armonía labora y un clima sano de conflictos y para ello se hace indispensable invertir en desarrollar en los colaboradores todo lo referente al tema de las competencias emocionales ya que de aquí dependen la mejora en el clima laboral y por ende el rendimiento en el proceso productivo, más que conocimientos técnicos debemos tener presente que las actitudes positivas en los trabajos generan excelente relaciones interpersonales.

La Matriz de Formación Profesional para desarrollar las competencias emocionales en los niveles estratégicos de la organización se encuentra estructurada en tres (3) estrategias, cada una con sus objetivos y plan de acción en el que se establecen las actividades y recursos, a fin de dar cobertura a las necesidades de formación determinadas en el diagnóstico de este estudio. El mismo es factible porque responde tanto a una necesidad de tipo afectivo y cognoscitivo, como a las políticas de actualización y formación para los niveles estratégicos que conforman la organización.

En cuanto a los factores técnicos que hacen posible la implementación de ésta matriz están los entes didácticos que tienen especialistas en las áreas de desarrollo de actividades dirigidas a las zonas blandas del Talento Humano, y que van casadas con la Inteligencia Emocional. Esta Matriz de Formación es factible desde el punto de vista Organizacional, de financiamiento y de recursos humanos, ya que se cuenta la

en el país con personal capacitado en materia de estrategias para el desarrollo de las competencias emocionales, y la empresa cuenta con políticas de formación.

Estrategia I: Círculos de Formación Permanente:

Está dirigida a despertar el interés de los líderes para que gestionen las acciones conducentes a la implantación y funcionamiento de los círculos de formación permanente, que le permitan establecer frecuentemente intercambios de experiencias laborales con los líderes de su misma unidad de negocio y demás áreas, escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, conocer los objetivos del negocio y la cultura de la Organización, estar en conocimiento de cuál es la misión y visión organizacional, revisarla con su equipo de trabajo, Dar a conocer a todos sus miembros los avances de los proyectos y objetivos para todos ir en la misma dirección, Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento conformación a través de mesas de trabajo, participar en los eventos sociales conducidos por la organización en beneficio del trabajador, dar reconocimientos a sus colaboradores por logros de objetivos, aportar para la elaboración del periódico de la empresa suministrando información de importancia de sus colaboradores como el nacimientos de hijos, graduaciones, bodas, reconocerle sus logros de objetivos, esto conduce a mejores relaciones interpersonales, a través de un permanente flujo de información, beneficia el clima organizacional de la empresa, así como también trae sus beneficios a la gestión para fomentar aprendizajes realmente significativos en los colaboradores desde la perspectiva del desarrollo de las competencias emocionales a saber: la empatía y por ente se incrementa la autoestima que permite mejorar el autoconocimiento y la autorregulación.

Estrategia II: Jornada de Formación Teóricas/ Practicas:

Dirigida al desarrollo de talleres de formación sobre cómo desarrollar las competencias emocionales en los líderes, en función a que asuman el reto de contextualizar una práctica pedagógica fundamentada en estrategias bajo el enfoque del desarrollo de las competencias emocionales, a fin de que cuenten con las herramientas necesarias para estimularse a sí mismos y a sus colaboradores en el desarrollo de habilidades afectivas que les permitan tener una vida afectiva más equilibrada.

Estrategia III: Estrategias para controlar las emociones.

Dirigidas desarrollar estrategias que permitirán manejar y controlar las habilidades afectivas si se utilizan de la manera correcta. Se recomienda que esta estrategia sea ejecutada junto a la Estrategia II, específicamente en el segundo bloque de talleres.

En la siguiente página se muestran las especificaciones metodológicas de la propuesta resultante, a partir de la investigación realizada

Tabla 1:

Especificaciones Metodológicas de la Propuesta

Estrategia I: Círculos de Formación Permanente

MODALIDAD	Mesas de Trabajo, Reuniones
CONDICIÓN	Presencial
TIEMPO	2 horas mensual
PARTICIPANTES	Todos los colaboradores del área
EVALUACIÓN	Modelaje

Estrategia II: Jornada de Formación

MODALIDAD	Talleres, Cursos, Diplomados
CONDICIÓN	Presencial
TIEMPO	16 horas
PARTICIPANTES	Grupos de 15 a 30 por taller
EVALUACIÓN	Participativa

Estrategia III: Estrategias para controlar las emociones

MODALIDAD	Talleres, Cursos
CONDICIÓN	Presencial
TIEMPO	8 a 24 horas
PARTICIPANTES	Grupos de 15 a 30 por taller
EVALUACIÓN	Participativa

La Matriz de Formación Profesional para Desarrollar las Competencias Emocionales en los niveles estratégicos se encuentra en el anexo E. como resultado de esta investigación.

RECOMENDACIONES

Partiendo de que la Formación Profesional, permite desarrollar las competencias emocionales en el talento humano de las organizaciones y que constituye desarrollar un sentimiento de pertenencia y de dedicación al Capital Humano.

Las recomendaciones generadas a partir de los resultados de esta investigación, en función de impulsar la formación profesional como medio para desarrollar las competencias emocionales en el nivel estratégico de la organización se muestra a continuación.

- Fortalecer el Modelo de Gestión por Competencias que actualmente lleva la Organización, en los procesos de Captación, Selección y Contratación, así como en Formación y Desarrollo, un primer inicio sería incluir en el Diccionario de Competencias los comportamientos observables en cada nivel que lo integra, para facilitar que el evaluador sepa cuáles son los comportamientos que debe observar en el evaluándolo, y así evitar que a la hora de medir las competencias el evaluador no sea objetivo y parta de la subjetividad.
- Crear la matriz de Competencias que se requiere para cada cargo según el nivel que representa en la empresa, y así fortalecer la gestión por desempeño en el desarrollo de las competencias más idóneas al cargo para ello es de suma importancia que la organización fortalezca el proceso de Captación, Selección y Contratación, adecuando las entrevistas del personal bajo el enfoque de competencias, para ello se deben establecer en los formularios de Descripciones de Cargo las competencias específicas del cargo, para dirigir las entrevistas con preguntas relacionadas a hechos donde se evidencien las

competencias. Esto permitirá ver si existen brechas que requieran el desarrollo o fortalecimientos de las competencias.

- Incentivar la cultura de levantamientos de planes de acción en función a los resultados de la Gestión por Desempeño Evaluación 360°, garantizando de que todos estén enterados de sus debilidades y fortalezas y las brechas de formación requeridas, en función a los resultados obtenidas en la medición de las competencias a través de la evaluación 360°, así como discutirlo con sus colaboradores, creando el compromiso de cumplirlos.
- Establecer mesas de trabajos con los evaluados y sus líderes para levantar los Planes de Acción en mejoras de aquellos aspectos que requieren ser revisados y cambiados una vez medidas las competencias del cargo en el proceso de gestión por desempeño, a través del formulario 360°, y divulgar los resultados a los líderes inmediatos
- Establecer comité operativo de seguimiento, estableciendo indicadores de gestión lo que generara conciencia a los evaluados de la importancia de plantarse acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera y entender que para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias emocionales.
- Alinear los Diagnósticos de Necesidades de Formación y Desarrollo con los resultados obtenidos en la gestión por Desempeño, y competencias del perfil de cargo, para diseñar los programas de desarrollo de las competencias requeridas en función de mejorar desempeño y clima organizacional.

Vincular la gestión por competencias emocionales con el desempeño laboral, crea un clima seguro para que las personas compartan sus ideas y experiencias, la clave es “la información correcta en el lugar preciso en el momento indicado”, esto hará más fácil la actividad cotidiana del capital humano, razón por la cual los mismos se preocuparán por la calidad y relevancia de la formación profesional en estas zonas blandas.

LISTA DE REFERENCIAS

- ALBERICI Y SERRERI. Competencias y formación en la edad adulta. Balance de competencias. Barcelona, Alerte. 2005.
- ASHFORTH, BE. El manual de la inteligencia emocional. (Revisión). Psicología de Personal. 2001.
- BALESTRINI ACUÑA, Miriam. Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Caracas. 1998.
- BALESTRINI ACUÑA, Miriam. Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas, Venezuela. Consultores Asociados. Servicio Editorial 2002. Sexta Edición.
- BISQUERRA R. Educación emocional: el desarrollo de competencias emocionales en la ESO. Investigación para el concurso de catedrático de universidad. Barcelona. Universidad de Barcelona (inédito). 2002.
- BISQUERRA R.). Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la Educación Emocional. España: Wolters Kluwer.2008.
- BISQUERRA R. Psicopedagogía de las Emociones. Barcelona. Editorial Síntesis. 2009.
- BISQUERRA, R., y Pérez, N. Las competencias emocionales. Barcelona, educación XXI. 2007.
- BOYATZIS, Richard y Goleman, Daniel. 1999. Inventario Competencia Emocional. Boston: Hay Group, 1999.54-58p.
- BUNK, G. P). La Transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamiento Profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP, N°1. 1994.
- CASASSUS, Juan. La Educación del Ser Emocional. Madrid. Editorial Cuarto Propio Keller. 2007. 2da. Edición.
- Coll, C. y Martín, E. (2003). La educación escolar y el desarrollo de las capacidades. En E. Martín y C. Coll (coords.), Aprender contenidos, desarrollar capacidades. Intenciones educativas y planificación de la enseñanza. Barcelona: Editorial Edebé. 2003.

- COOPER, Robert & AYMAN, Sawaf. La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw-Hill. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Proceso administrativo. Colombia. Ediciones Mc Graw-Hill. 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill. 2007. Octava Edición
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México. Mc Graw-Hill. 2009. 3 era Edición.
- ECHEVERRIA, B. Gestión de la Competencia de Acción Profesional. Revista de Investigación Educativa, 2002, Vol. 20(1),p.7-42.
- FERNANDEZ, Abascal, E. G. Motivación y emoción. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. 1997.
- GARCIA Fraile, J.A. et al. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales.
- GARDNER, H. La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Barcelona. Ediciones Paidós. 2001
- GOLEMAN, D. Inteligencia Emocional. Barcelona: Ediciones Kairós. 199
- GOLEMAN D. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. Verlap S. A. Argentina. 1996
- GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional en la Empresa. Buenos Aires. Editorial Vergara. 1999.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional. México. Editorial Kairos. 2001
- GOLEMAN, Daniel et al CHARNISS, Gary. Inteligencia Emocional en el Trabajo. México. Editorial Kairos. 2005.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional. México. Editorial Kairos. 2008. Septuagésima edición.

- GRANDEY A. A. (2000). Regulación Emocional en el Trabajo: Una nueva forma de conceptualizar Trabajo Emocional. *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, 5 (1), 95-110. 2000.
- HAY GROUP Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Ed. Ediciones Deusto. 1996.
- HERNANDEZ, FERNANDEZ et al BAPTISTA. Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill, 1994.
- HERNANDEZ, FERNANDEZ et al BAPTISTA. Metodología de la Investigación. México. Editorial Pearson Educación de México, S.A. 2006.
- KOFMAN, Freddy. Matamanagement, La Nueva Conciencia de los Negocios, como hacer de su vida profesional una obra de arte. Barcelona. Editorial Granica, S.A. 2001.
- LAZARUS, R. S. Emotion and adaptation. Nueva York: Oxford University Press. 1991b.
- LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Paris, Les Editions d'Organisation. . (1994).
- LEDOUX, J. El cerebro emocional. Barcelona: Ariel-Planeta. 1999.
- LEVY-Leboyer, C. Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2003.
- LOPEZ OLVERA, Yolanda et al, TREJO DOMINGUEZ, Benjamín Domínguez y CRUZ MARTINEZ, Alejandra. Inteligencia Emocional, Manual para profesionales en el Ámbito Industrial. México. Editorial P y V. 2002.
- MARTINEZ, M., Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México. Editorial Trillas. 2004.
- Mc GUIGAN, F. J. Psicología experimental: Métodos de investigación. México: Prentice Hall. 1996.
- MENDEZ, C. Metodología. México, D.F., Editorial Limusa. 2006.
- GUGLIELMETTI, Pedro. La gestión de la capacitación en las organizaciones. Lima.1999

- PÉREZ, E. Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en las Instituciones Educativas. México: Trillas. 2001.
- REPETTO, E. La Competencia Emocional e Intervenciones para su Desarrollo. En E. Repetto (ed): Modelos de Orientación e Intervención Psicopedagógicas. Madrid: UNED (Vol. II). 2003.
- RODRIGUEZ et al RAMIREZ. Administración de la Capacitación. México. Editorial Mc. Graw Hill. 1997.
- SERGIO, TOBON T. Formación Integral y Competencias. 3ed. Bogotá, Colombia. Ediciones Ecoe.2010.
- SOLOVEY, P., y Sluyter, D. J. Desarrollo emocional y Emocional Inteligencia. Implicaciones educativas. Nueva York: Basic Books. 1997
- SCHACHTER, S. and Singer, J.E. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. Psychological Review. 1962.
- SKINNER, B. F. Ciencia y conducta humana. Barcelona: Fontanella.1977.
- USECHE, L.E. Inteligencia Emocional y Comportamiento Organizacional. Caracas. UNEFA. (2007).
- VARGAS ZUÑIGA, F. Competencias Laborales en Formación Profesional. Montevideo. Cinterfor. (2000)
- VILLEGAS, José Manuel. Administración de Personal. Ediciones VEGA. SRL. Caracas. 1988.
- MORALES, Victor. Ciencia tecnológica y sus Métodos. Técnicas de la Ciencia y ciencia de la técnica. Caracas. 2002.
- WATSON, J. B.). El conductismo. Buenos Aires: Paidós. (1972)
- ZUÑIGA BERNAL, Arturo Educación Integral de Productividad Empresarial. 2008. [HTTP//.diguante.com/in/dentrus/gerencia/rrhh/evaluación 360.htm](http://diguante.com/in/dentrus/gerencia/rrhh/evaluación_360.htm).

REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRÓNICAS:

Chiavenato. I. (2001, Febrero 18) Administración de Recursos Humano. (Documento en Línea), Disponible: <http://.www.monografias.com/> (Consulta: 2011, Enero16).

Dora Stelzer (2011) El impacto de la inteligencia emocional en la organización. (Documento en línea); disponible en: http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie_en_organizaciones.htm

Goleman (1999, Marzo 22) La Inteligencia Emocional en la empresa. (Documento en Línea), Disponible: <http://.www.monografias.com/>(Consulta: 2010, Noviembre 4)

Rock, W. (1998). The 90% Factor EQ and the New Work place. Inforamp. (Revista en línea). Disponible: <http://www.inforamp.net/mrock>. (Consulta: 2011, Marzo 3).

Magda, Cejas (2006). La formación por Competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas (Documento en Línea) Disponible en: www.saber.ula.ve/bitstream/123656789/2/articulo_2.pdf. (Consulta: 2013, Febrero 14).

TESIS DE GRADO:

Pérez (2000), "La Inteligencia Emocional y Estrés Laboral en Supervisores, Subgerentes y Gerentes que Laboran en Diferentes Entidades Bancarias de Maracaibo". Trabajo de investigación, Universidad Rafael Bellosó Chacín de Maracaibo.

Rincón (2001) "La Inteligencia Emocional en el Personal Profesional y Técnico de la Empresa Tivenca". Trabajo especial de Grado, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.

Maria Araujo y Martin Leal Guerrero (2005), "Determinar la Relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Nivel Directivo", en las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.

Idalia E. Rodríguez U (2005), "Diseñar un Programa de Adiestramiento en Inteligencia Emocional". Maracaibo Estado Zulia.

- Domingo Hernández Celis (2007), “La Inteligencia Emocional en la Eficacia de las Decisiones Financieras del Servicio de Intendencia de las Fuerzas Armadas”, Lima-Perú.
- Pavón Hernández, Anivys. (2009) "Propuesta de procedimiento para determinar las competencias emocionales de los Cuadros del Consejo de la Administración Provincial, Matanzas". Matanzas
- Martinez, L. (2001). Aplicación de la Inteligencia Emocional como Herramienta para el Liderazgo en Organizaciones de Alto desempeño. Tesis Doctoral no Publicada. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Portillo, L. (2002). Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Maestras Guías de los Institutos de Atención al Menor. Tesis de Magíster no Publicada. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Valle, A. (1998). Relación entre Inteligencia Emocional y el Rendimiento Laboral. Trabajo especial de Grado no publicado. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Boscán, P y Aular, A. (1998). Diseño de un Programa de Adiestramiento para optimizar las eficiencia del personal que labora en Lotería del Zulia. Trabajo especial de Grado no publicado. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

La Morita, 06 de Mayo del 2015

Yo, Berenice Blanco, venezolana, C.I. 4.368.061, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación del instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: **Formación Profesional como Medio para Desarrollar las Competencias Emocionales en el Talento Humano que labora en los Niveles Estratégicos del Grupo Noriega en el Estado Aragua**, cuya autora es la Licenciada Luisa del Valle Gonzalez, titular de la cedula de identidad N° 10.361.355, quien es aspirante al grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, el mismo reúne los requisitos suficientes por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencias de las variables e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita, a los seis (06) días del mes de Mayo del año Dos mil Quince.

Atentamente,

Dra. Berenice Blanco
C.I. 4.368.061



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

**FORMACIÓN PROFESIONAL COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN EL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LOS NIVELES ESTRATÉGICOS DEL GRUPO NORIEGA EN
EL ESTADO ARAGUA**

Autora: Lcda. Luisa Gonzalez
C.I. 10361355
Tutora: Dra. Berenice Blanco
C.I. 4.368.061

La Morita, Mayo del 2015

ANEXO B



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

Estimado Colaborador:

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que proporcione será utilizada para diagnosticar la formación sobre competencias emocionales que presentan actualmente el nivel estratégico de la organización.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL ya que usted no está identificado. La información obtenida será utilizada con el claro propósito de ayudar a establecer los tipos de formación profesional en competencias emocionales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos para fortalecer su gestión. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.

Lcda. Luisa Gonzalez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

INDICACIONES

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

OPCIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
----------	---------	--------------	----------	-------

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) a la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención, se despide,

Atentamente

Lcda. Luisa Gonzalez

N°	Ítems	Alternativas de respuestas			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
1	Cuando ingrese a la organización la entrevista de captación, selección y contratación fue Bajo el enfoque de competencias				
2	En el trabajo me establecen programas de formación para desarrollar las competencias del cargo.				
3	Cuando miden mis competencias me establecen planes de acción para fortalecerlas				
4	Cuando participo en la medición de las competencias anuales con el 360° miden las competencias emocionales				
5	No puedo dejar de sentirme inquieto ante la presencia de gente extraña.				
6	Me resigno cuando estoy enfrentado (a) a grandes dificultades				
7	Cuando la tensión sube entre una persona y yo, tengo dificultad para saber si lo que siento es miedo				
8	Cuando tengo sentimientos hacia una persona, se lo hago saber adecuadamente				
9	Estoy siempre preparado (a) para defender mis opiniones en público, aunque sea el único que piensa de esa manera				
10	Conozco perfectamente las cualidades que busco en mis amigos				
11	Cuando presento una idea a un grupo de personas, prefiero hacerlo con palabras claras y puntualizadas con el fin de ser lo más creíble posible				
12	A veces prefiero resignarme cuando estoy enfrentado (a) a grandes dificultades				

N°	Ítems	Alternativas de respuestas			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
13	Cuando estoy trabajando y me interrumpen ya no quiero terminar				
14	Me siento Motivado a Trabajar				
15	Cuando una tarea no me gusta, tengo tendencia a ver los aspectos negativos de las cosas				
16	Comunico mis desacuerdos sin agresividad				
17	A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme escuchar				
18	Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo, a veces tengo tendencia a enfadarme				
19	Tengo dificultades para hablar con individuos que tienen puntos de vista radicalmente opuestos a los míos.				
20	En el trabajo, tengo cosas más importantes que hacer que atenuar las susceptibilidades de cada uno.				
21	Me siento preocupado (a) por los diversos problemas de los demás.				
22	Cuando uno de mis colegas parece tener preocupaciones, le hago saber que estoy dispuesto (a) para escucharlo si desea				
23	Soy susceptible a todo lo que pueda ocurrir en mi círculo laboral.				
24	Cuando alguien quiere hablarme le escuchó atentamente, aunque tarde en abordar los hechos.				

N°	Ítems	Alternativas de respuestas			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
25	Cuando un conflicto estalla en el seno de mi equipo, tomo tiempo para identificar las causas				
26	Cuando dos colegas empiezan a alzar su tono de voz en una conversación, inmediatamente intento tranquilizarlos				
27	Disfruto con las actividades sociales				
28	Cuando tengo que trabajar en un grupo, prefiero conducir el grupo aunque este expuesto a las críticas de los demás				
29	Disfruto compartir con la familia				
30	Si reunido con mi equipo, uno de mis colegas está al margen del grupo, consensó un medio para que se integre				



ANEXO C

PRUEBA PILOTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

Estimado Colaborador

Reciba un cordial saludo y sirva este medio para solicitarle su valiosa contribución en responder el cuestionario anexo cuyo propósito es conocer su opinión y apreciación acerca de la Formación sobre las competencias emocionales.

Es importante mencionar que la información suministrada será analizada en forma confidencial y anónima, considerándola de alta relevancia al ser utilizada para la obtención de los resultados de la investigación.

Solamente se espera de usted, respuestas sinceras.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.

Lcda. Luisa Gonzalez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA

INSTRUCCIONES

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

OPCIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
----------	---------	--------------	----------	-------

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) a la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención, se despide,

Atentamente

Lcda. Luisa Gonzalez

N°	Ítems	Alternativas de respuestas			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
1	Cuando ingrese a la organización la entrevista de captación, selección y contratación fue Bajo el enfoque de competencias				
2	En el trabajo me establecen programas de formación para desarrollar las competencias del cargo.				
3	Cuando miden mis competencias me establecen planes de acción para fortalecerlas				
4	Cuando participo en la medición de las competencias anuales con el 360° miden las competencias emocionales				
5	No puedo dejar de sentirme inquieto ante la presencia de gente extraña.				
6	Me resigno cuando estoy enfrentado (a) a grandes dificultades				
7	Cuando la tensión sube entre una persona y yo, tengo dificultad para saber si lo que siento es miedo				
8	Cuando tengo sentimientos hacia una persona, se lo hago saber adecuadamente				
9	Estoy siempre preparado (a) para defender mis opiniones en público, aunque sea el único que piensa de esa manera				
10	Conozco perfectamente las cualidades que busco en mis amigos				
11	Cuando presento una idea a un grupo de personas, prefiero hacerlo con palabras claras y puntualizadas con el fin de ser lo más creíble posible				
12	A veces prefiero resignarme cuando estoy enfrentado (a) a grandes dificultades				

N°	Ítems	Alternativas de respuestas			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
13	Cuando estoy trabajando y me interrumpen ya no quiero terminar				
14	Me siento Motivado a Trabajar				
15	Cuando una tarea no me gusta, tengo tendencia a ver los aspectos negativos de las cosas				
16	Comunico mis desacuerdos sin agresividad				
17	A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme escuchar				
18	Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo, a veces tengo tendencia a enfadarme				
19	Tengo dificultades para hablar con individuos que tienen puntos de vista radicalmente opuestos a los míos.				
20	En el trabajo, tengo cosas más importantes que hacer que atenuar las susceptibilidades de cada uno.				
21	Me siento preocupado (a) por los diversos problemas de los demás.				
22	Cuando uno de mis colegas parece tener preocupaciones, le hago saber que estoy dispuesto (a) para escucharlo si desea				
23	Soy susceptible a todo lo que pueda ocurrir en mi círculo laboral.				
24	Cuando alguien quiere hablarme le escuchó atentamente, aunque tarde en abordar los hechos.				

N°	Ítems	Alternativas de respuestas			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
25	Cuando un conflicto estalla en el seno de mi equipo, tomo tiempo para identificar las causas				
26	Cuando dos colegas empiezan a alzar su tono de voz en una conversación, inmediatamente intento tranquilizarlos				
27	Disfruto con las actividades sociales				
28	Cuando tengo que trabajar en un grupo, prefiero conducir el grupo aunque este expuesto a las críticas de los demás				
29	Disfruto compartir con la familia				
30	Si reunido con mi equipo, uno de mis colegas está al margen del grupo, consensó un medio para que se integre				

ANEXO D

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	SUJETOS													
	1	2	3	4	5	6	8	10	11	12	13	15	18	Varianza
1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0,27
2	3	2	3	1	1	4	4	2	2	3	1	2	3	1,09
3	1	1	2	1	1	2	3	3	3	3	2	1	2	0,74
4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	4	2	1	1	0,73
5	4	1	3	4	2	1	4	4	4	4	4	3	3	1,31
6	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	0,40
7	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	0,44
8	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0,40
9	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	0,27
10	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	2	1	0,94
11	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0,23
12	4	3	3	1	1	3	4	4	4	3	4	4	4	1,19
13	4	4	3	4	4	1	2	2	4	3	4	4	4	1,06
14	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0,36
15	3	3	4	1	4	1	2	1	4	2	3	4	3	1,40
16	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0,14
17	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	4	0,59
18	3	3	3	3	3	1	4	3	4	3	3	3	3	0,50
19	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	0,53
20	1	1	3	3	1	3	2	2	1	2	4	1	1	1,08
21	3	3	4	1	2	1	4	2	2	3	1	3	3	1,10
22	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	0,73
23	3	3	4	4	4	4	1	1	3	2	3	3	2	1,14
24	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0,42
25	1	4	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	0,90
26	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0,44
27	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0,14
28	2	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	0,36
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
30	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0,23
Total	68	63	68	55	60	63	65	62	65	64	63	61	61	19,12
														10,84

-0,7897 Coeficiente

30 Número de Ítems
29 Número de Ítems - 1 grado de libertad
19,12 Sumatoria de Varianzas Ítems Individuales (S)
10,84 Varianza total (S)

Matriz de formación profesional para desarrollar las competencias emocionales en el personal del nivel estratégico del talento Humano de la empresa Comercializadora Norgue,C.A.

Nº	NIVELES	COMPETENCIAS EVALUADAS	DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	CIERRE DE BRECHA / FORMACIÓN	OBJETIVOS	DURACION	FECHA DE EJECUSIÓN	METODOLOGIA	CONTENIDOS
1	Presidente, Vicepresidente, Director general, Director Corporativo, Gerente General, Gerente Corporativo, Gerentes, Asesores, Coordinadores	AUTOCONOCIMIENTO	Reconocer las propias emociones y sus efectos, confianza en uno mismo.	Resolución y Manejos de Conflictos	Establecer desde el espacio reflexivo de las practicas actuales de la organización, las posibilidades y alternativas de cambio para el mejoramiento y consolidación de la institución, como una organización de avanzada y adaptada a los nuevos tiempos.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del pensamiento complejo • La comunicación y cultura organizacional • La escucha activa • El liderazgo participativo, el nuevo líder • Emociones y conflictos • La toma de decisiones • Característica de la organización de los nuevos tiempos • La confianza • Ética"
2				Programación Neurolingüística	Ofrecer a los participantes la posibilidad de conocer las bases teóricas y prácticas de la PNL como herramienta de crecimiento personal y excelencia profesional.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es la Programación Neurolingüística • Marcos Anidados de la PNL • Puntos Esenciales de la PNL • Mecanismos de la Mente • Presuposiciones de la PNL / Resolución de Conflictos con Psicogeografía • Etapas del Aprendizaje • Formulación de Objetivos • Comunicación • Modelo de la Ventana de Johari • Experiencia Sensorial • Calibración • Predicados Verbales • Sincronización
3				Inteligencia Emocional en el Trabajo	Reconocer a las emociones como aliadas en el proceso laboral, validar los distintos estados emocionales y tomar acción para obtener resultados alineados con los objetivos personales y empresariales.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • El Cerebro Límbico, • Mapa de Competencias Emocionales: Conciencia de uno mismo, Autorregulación, Motivación, Empatía, Sociabilidad. • Recursos de la Inteligencia Emocional. • Territorio de las emociones. • Pasos para ser inteligentemente emocional. • Disociación. • Bases del Anclaje como herramienta de PNL. • El feedback: el retorno del resultado.
4				Control y Manejo del Estrés	Al finalizar el curso, los participantes contarán con herramientas y técnicas que les permitirán manejarse eficazmente en situaciones de tensión.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del Estrés • Tipos de Estrés • Fases del Estrés. • Signos y Consecuencia del Estrés • Tratamientos del Estrés • Estrés Laboral • Consecuencias del Estrés Laboral • El Estrés y el rendimiento

Matriz de formación profesional para desarrollar las competencias emocionales en el personal del nivel estratégico del talento Humano de la empresa Comercializadora Norgue,C.A.

NIVELES	COMPETENCIAS EVALUADAS	DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	CIERRE DE BRECHA / FORMACIÓN	OBJETIVOS	DURACION	FECHA DE EJECUCIÓN	METODOLOGÍA	CONTENIDOS	
1	Presidentes, Vicepresidentes, Director general, Director Corporativo, Gerente General, Gerente Corporativo, Gerentes, Asesores, Coordinadores	AUTOREGULACIÓN	Habilidad para regular o reorientar los impulsos y estados de ánimo negativos y perjudiciales.	Manejo Inteligente de las Emociones	Explicar los principios básicos de control y canalización de las emociones, con énfasis en la formación de los mapas emocionales, y su relación con el desarrollo y aplicaciones de inteligencia, basados en las técnicas de inteligencia emocional.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Arquitectura básica del cerebro Pensamiento, emociones y lenguaje Dinámica de las emociones Implicaciones de las emociones Emociones vs. Estados de ánimo Cuatro estados de ánimo básicos Diseño de estados de ánimo positivos
2				Autoestima y Productividad	Promover en los participantes el incremento de la autoestima y la prosperidad, fortaleciendo las conductas orientadas al logro de la visión, objetivos, metas y misión en la organización.	24 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> La autoestima personal. Factores que influyen en la autoestima. Tipos de autoestima. Cómo mejorar la autoestima. Influencia positiva de la autoestima y las relaciones. La comunicación y la formación de la autoestima. Escuchar para comprender. Manejo del Feed Back como mecanismo de cambio. Motivación y autoestima. El cambio. Importancia de correr riesgos. La felicidad y su relación con el ser versus tener.
3				Motivación al Logro	Aplicar esquemas y pautas de comportamiento proactivo y constructivo en la conducción de personal hacia el logro de objetivos compartidos, así como para influir sobre su conducta hacia el desempeño deseado, a través de acciones de motivación al logro, orientación, influencia, facilitación y reconocimiento, sobre la base de una visión de excelencia.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Fórmula Via, Motivación, Tipos de Motivación, La Teoría Motivacional de Maslow. La Motivación en el Trabajo, Los Resultados del Trabajo. Modelo de Motivación del Empleado y Desempeño del Trabajo, Fuentes Específicas de la Motivación del Empleado, Principios para Corregir y Motivar a los Subalternos. Tips para la Motivación al Logro, El Líder y la Importancia de la Motivación Relevancia, Tipos, Repercusiones. Naturaleza de la Comunicación. Elementos y Proceso de la Comunicación. Principios de Comunicación Interpersonal. Organización. La Unión Percepción y Toma Individual de Decisiones. Como Mejorar la Toma de Decisiones. Decisiones Individuales y Decisiones en Grupo. Estilos de Toma de Decisiones
4				Integración Motivación y Trabajo en Equipo	Entender a través del manejo adecuado de los conceptos integrativos de la organización, y la conducta laboral hacia una mayor efectividad de trabajo en equipo y un mejor trato de atención con las demás personas o clientes	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Integración: Internalizando la Visión y Misión de la Organización, Valores: Personales vs. Empresariales. Motivación: ¿Qué es la motivación? ¿es exógena o endógena?, ciclo de la motivación, escalera de la motivación, componentes básicos: satisfacción-progresión y "frustración-regresión", importancia de desarrollarla en uno mismo. Trabajo en Equipo: ¿Qué es trabajar en Equipo?, ¿Por qué se debe trabajar en Equipo? (disertación analítica), ¿Qué es un Equipo de Trabajo?, aciertos y desaciertos de los Equipos de Trabajo, sinergia y los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, palabras clave: equipos, equipos de alto desempeño, teamwork, teams, trabajo, group, dinámica, conductas inteligentes para trabajo en equipo.

Matriz de formación profesional para desarrollar las competencias emocionales en el personal del nivel estratégico del talento Humano de la empresa Comercializadora Norgue,C.A.

NIVELES		COMPETENCIAS EVALUADAS	DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	CIERRE DE BRECHA / FORMACIÓN	OBJETIVOS	DURACION	FECHA DE EJECUCIÓN	METODOLOGIA	CONTENIDOS
1	Presidente, Vicepresidente, Director general, Director Corporativo, Gerente General, Gerente Corporativo, Gerentes, Asesores, Coordinadores	MOTIVACIÓN	Pasión por el trabajo por razones que van más allá del la motivación por el dinero. Propensión a lograr los objetivos con energía y perseverancia.	Solución Participativa de Problemas	Lograr que los participantes utilicen el estilo participativo en la solución de problemas, mediante la aplicación de técnicas necesarias y habilidades gerenciales adecuadas a cada oportunidad de mejora.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Factores influyentes en la efectividad de los equipos. Fijación de las metas. Negociación de los roles. Liderazgo en equipos. Relaciones interpersonales. Herramientas para la toma de decisiones en grupo.
2				Asertividad y Comunicación Congruente	Promover en los participantes el incremento de la autoestima y la prosperidad, fortaleciendo las conductas orientadas al logro de la visión, objetivos, metas y misión en la organización.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> La Asertividad. Rasgos de una persona asertiva. Etapas de la conducta asertiva. Técnicas de comunicación asertiva. Comunicación y relaciones interpersonales. Procedimientos para controlar las frustraciones Los sistemas de representación. Sistemas de acceso verbal y no verbal.
3				Líderes que Aprenden, Líderes que Cambian	Desarrollar habilidades de liderazgo basado en procesos de cambios organizacionales, usando el aprendizaje continuo como herramienta fundamental de motivación a su equipo.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Aprender de las Diferencias Triunfar desde la oscuridad Satisfacer las expectativas Lo Esencial del Liderazgo Cuatro Claves para el Desarrollo del Liderazgo Esencial Dimensiones de la Influencia
5				Desarrollo de Colaboradores e Integración de Rol	Desarrollar habilidades supervisorías que le permitan a los participantes identificar y evaluar en los equipos de trabajo las potencialidades de sus miembros, así como reconocer y canalizar las energías motivacionales necesarias para el cumplimiento de los objetivos laborales.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Identificar necesidades de crecimiento, adiestrar y capacitar, evaluar el desempeño, planificar la carrera, diseñar planes de rotación. Ejes de la función de desarrollo. Objetivo estratégico de la función de desarrollo. Papel del empleado. Papel del supervisor. Papel de recursos humanos. Nivel de desarrollo de los colaboradores. ¿Qué es lo que me motiva? ¿Cuáles son mis necesidades individuales? Conductas competitivas y colaborativa. Proactividad. Objetivos y métodos de la evaluación del desempeño. Razones más comunes para un bajo desempeño.

Matriz de formación profesional para desarrollar las competencias emocionales en el personal del nivel estratégico del talento Humano de la empresa Comercializadora Norgue,C.A.

NIVELES	COMPETENCIAS EVALUADAS	DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	CIERRE DE BRECHA / FORMACIÓN	OBJETIVOS	DURACION	FECHA DE EJECUCIÓN	METODOLOGIA	CONTENIDOS
1	Presidente, Vicepresidente, Director general, Director Corporativo, Gerente General, Gerente Corporativo, Gerentes, Asesores, Coordinadores	EMPATIA Tratar a las otras personas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Habilidad para comprender la naturaleza emocional de otros.	Negociación Efectiva	Aplicar criterios, esquemas y pautas de desempeño interactivo de carácter decisonal, considerando los intereses de las partes que intervienen en el mismo, hacia el logro de acuerdos y compromisos, en el contexto de los objetivos laborales y de la empresa.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Métodos alternos de solución de conflictos. Técnicas y rituales de La negociación colectiva. Solución de conflictos a través de la mediación. Escuelas y estilos de negociación a lo largo de la historia. La negociación como proceso. El dilema de la negociación: ganar o perder. Poder e influencia. Modelos de estilos y conductas. Etapas de la negociación. Estrategias de negociación. Decisiones tácticas.
2			Formación de Equipos de Alto Desempeño	Aplicar esquemas y pautas de liderazgo orientados a la integración efectiva, fortalecimiento y desarrollo del equipo de trabajo, con énfasis en la cooperación, la asertividad, la proactividad, como medios para el logro de objetivos compartidos, con criterios de excelencia para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.	24 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Equipos de alto desempeño Funciones del individuo en el grupo. Características de un equipo efectivo de trabajo. Trabajo en equipo para el servicio. Estructuración de los equipos. Etapas de maduración de los equipos. Elementos necesarios para un trabajo eficiente de un equipo. Nuevo esquema actitudinal Multidireccionalidad de la comunicación hacia el consenso Integración del equipo de trabajo Barreras en la integración del equipo Liderazgo de procesos: líder situacional. Autoestima y asertividad
3			Relaciones Interpersonales y Comunicación en la Empresa	Comprender los procesos básicos de las Relaciones Humanas y su impacto en las relaciones laborales	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> El Factor Humano en las Organizaciones El Grupo El Individuo Cómo participar en un grupo de trabajo Cómo dirigir un grupo de personas Relaciones humanas entre los Grupos La Comunicación como Factor de Cambio El Compromiso y La Capacidad
4			Trabajo en Equipo	Internalizar la importancia del Trabajo en Equipo como estrategia de cambio para el logro de los objetivos organizacionales, proporcionando al participante herramientas claves para el conocimiento de su potencial como miembro de un equipo, integrando su talento al resto del equipo para el logro del efecto Sinergia dentro del mismo.	16 HORAS	Por definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> Aprendiendo a trabajar juntos: ¿Qué significa Trabajo en Equipo?, competencias necesarias en los miembros del equipo, ¿Por qué trabajar en Equipo?, ¿Qué es un equipo de trabajo? Equipo vs. Grupo: Definiciones, diferencias. Ventajas, desventajas, barreras y elementos que estimulan el trabajo en equipo. ¿Por qué falla el trabajo en Equipo? Características del Trabajo en Equipo. Fases de Desarrollo de un Equipo de Trabajo. Acuerdos y negociaciones entre los miembros del equipo - El Ganar - Ganar. Cómo manejar el conflicto en el Equipo? Claves del éxito conforme a los desafíos que enfrenta el trabajo en equipo: Un ejemplo: El Equipo creativo, conformando un equipo exitoso, roles. Competencias relacionales: comunicación en el equipo, el hablar, la escucha activa / Feedback - Feedforward, manejo del reclamo, la comunicación congruente: clave en la fluidez del Trabajo en Equipo: Coordinación de acciones, habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas. Requisitos fundamentales para el éxito del trabajo en equipo Sinergia, Conectividad y Tasa de Positividad Alisando la visión subjetiva personal

Matriz de formación profesional para desarrollar las competencias emocionales en el personal del nivel estratégico del talento Humano de la empresa Comercializadora Norgue,C.A.

NIVELES		COMPETENCIAS EVALUADAS	DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS	CIERRE DE BRECHA / FORMACIÓN	OBJETIVOS	DURACION	FECHA DE EJECUSIÓN	METODOLOGIA	CONTENIDOS
1	Presidente, Vicepresidente, Director Corporativo, Gerente General, Gerente Corporativo, Gerentes, Asesores, Coordinadores	Relaciones Interpersonales	Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones, utilizar estas habilidades para persuadir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.	Manejo de Visión Compartida	Aplicar esquemas y pautas de desempeño individual y social en relación con el manejo de visión compartida, dando énfasis en las comunicaciones interpersonales como base para la efectiva cooperación.	16 HORAS	Por Definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de equipo. • La cooperación. • ¿Qué es sinergia? • La comunicación. • Barreras en la comunicación. • Lenguaje no verbal. • Técnicas de trabajo en equipo. • El cuadro completo. El nicho. • Medir el costo. La cadena. • El catalizador. La brújula. • La manzana podrida. La confiabilidad. • El precio. El marcador. • La banca. La identidad. • La ventaja. Los dividendos.
2				Liderazgo y Toma de Decisiones	Desarrollar habilidades y actitudes de liderazgo y negociación requeridas para su aplicación en el marco de la organización contemporánea.	24 HORAS	Por Definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • Roles y funciones del líder. • Estilos de liderazgo y fuentes de poder. • Inteligencia emocional y liderazgo. • El líder como propiciador de contextos emocionales para el aprendizaje. • El liderazgo de equipos. Necesidad de negociación. • La dimensión humana del líder. • El proceso de negociación. Elementos y su impacto en la gestión del líder • Negociación con base en posiciones y negociación con base en principios. • Desencadenantes de conflictos. • La Negociación: posibilidad de construir soluciones compartidas. Negociación Ganar-Ganar. • Identificación de mis fortalezas y áreas de mejora. • Tips de atención durante el proceso de negociación
3				Negociación Positiva	Aplicar criterios, esquemas y pautas de desempeño interactivo de carácter decisional, considerando los intereses de las partes que intervienen en el mismo, hacia el logro de acuerdos y compromisos, en el contexto de los objetivos laborales y de la empresa.	16 HORAS	Por Definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos alternos de solución de conflictos. • Técnicas y rituales de La negociación colectiva. • Solución de conflictos a través de la mediación. • Escuelas y estilos de negociación a lo largo de la historia. • La negociación como proceso. • El dilema de la negociación: ganar o perder. • Poder e influencia. • Modelos de estilos y conductas. • Etapas de la negociación. • Estrategias de negociación. • Decisiones tácticas.
4				Identificación y Compromiso Organizacional	Aplicar criterios, pautas y esquemas de desempeño proactivo y asertivo, hacia el logro de metas y objetivos profesionales y laborales, sobre la base de la concepción de la visión del negocio, como mecanismo impulsor del desempeño individual con la identificación y compromiso organizacional.	16 HORAS	Por Definir	Participativa, dinámica y centrada en el participante.	<ul style="list-style-type: none"> • La organización como suma de expectativas: la energía organizacional. • Visión del futuro y tensión creativa. • Poder del lenguaje y el lenguaje de poder. • La identificación y el compromiso como requisito para el éxito organizacional. • ¿Cómo lograr una visión compartida? • Alistamiento, compromiso y acatamiento. • Conciencia proactiva. • Proactividad, responsabilidad e iniciativa. • Motivación al logro. • Aspectos claves de identificación y compromiso organizacional