

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ACADÉMICA LA PAZ



ÁREA DE ECONOMÍA

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
“DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO”

“PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES
DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO”. CASO: EMPRESA JACHA
INTI INDUSTRIAL S.A.

ESTUDIANTE: JORGE ROQUE AZURDUY

TUTOR: MARIELLA SUAREZ

LA PAZ – BOLIVIA

2015

***Para Jesús, Lucy, Sonia y Lucita, la familia
que me fortalece con su incondicional amor.***

Y para Arleth, razón de mi parsimonia.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a mis respetados profesores del D.O. que con su experiencia y dedicación ampliaron el umbral de mis aspiraciones profesionales, a la coordinadora de la maestría del D.O. y al mismo tiempo tutora Mariella Suarez que con su paciencia, pasión y consagración nos dio claridad del nuevo enfoque en la gestión del Talento Humano. Una mención especial a mis queridos amigos de la *mirada competitiva* y la *última cena* de los que además de aprender a ser mejor profesional aprendí a ser mejor *ser humano* ante todo, a la Universidad Andina Simón Bolívar por apostar a nuestra formación y por último a la linda vida que me toca discurrir, aquella que entre mieles y hieles me roba día a día una sonrisa.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. MARCO GENERAL.....	1
1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
4. OBJETIVOS.....	11
4.1. Objetivo General:.....	11
4.2. Objetivos Específicos:.....	11
5. ALCANCES	12
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	13
1. Desarrollo Organizacional	13
1.1. Características del Desarrollo Organizacional.....	14
1.2. Fases del Programa de Desarrollo Organizacional	15
2. Inteligencia Emocional	16
2.1. Definición de Inteligencia Emocional	17
2.2. Modelos de Inteligencia Emocional.....	17
2.3. Inteligencia Emocional en la Empresa.....	19
3. Satisfacción Laboral	22
3.1. Definiciones de Satisfacción Laboral.....	22
3.2. Modelos de la satisfacción laboral	23
CAPÍTULO III. MARCO PRÁCTICO.....	25
1. Tipo de Investigación.....	25
2. Universo y Muestra	25
2.1. Universo y Unidad de investigación	25
2.2. Muestra	26
2.2.1. Lugar de la investigación.....	27
2.2.2. Lineamientos Corporativos	27
3. Operacionalización de Variables	28

4. Instrumentos de Recopilación de Datos	29
4.1. Cuestionarios	29
4.1.1 Escala de Satisfacción Laboral	29
4.1.2. Cuestionario de Inteligencia Emocional	31
4.2. Grupos Focales.....	31
4.2.1. Grupo Focal de Satisfacción Laboral.....	33
4.2.2 Grupos Focales en Competencias Personales en Inteligencia Emocional .	36
4.3. Entrevistas.....	37
5. Resultados	39
5.1. Resultados de los Cuestionarios	39
5.2. Resultados de Entrevistas y Grupos Focales	58
CAPITULO IV. MARCO PROPOSITIVO.....	72
1. Introducción	72
2. Objetivo General	72
3. Fases Del Programa.....	73
3.1. Contrato o venta/ Motivación, involucramiento.....	73
3.2. Participantes.....	73
4. Eventos de mejora o fortalecimiento de la competencia.....	74
4.1. Programa de desarrollo de competencias personales en Inteligencia Emocional.....	74
4.2. Procedimiento	75
A. Sesión primera: Presentación del programa de Inteligencia Emocional.....	75
B. Sesión Segunda: Conocer y nombrar mis emociones	77
C. Sesión Tercera: Interacción entre sentir, pensar y actuar	79
D. Sesión Cuarta: El poder de la Mente!.....	81
E. Sesión Quinta: Puedo controlarme!	83
F. Sesión Sexta: Rojo, Amarillo y Verde!	86
G. Sesión Séptima: La historia del martillo!.....	88
H. Sesión Octava: Hola Quién soy?	91
I. Sesión Novena: Quien no busca el éxito, no busca nada!.....	94
J. Sesión Decima: Yo decido!.....	96

4.3. Resultados Esperados.....	100
5. Evaluación del Programa.....	102
5.1. Cuestionario de Evaluación Genérico.....	102
5.2. Cuestionario de Inteligencia Emocional	103
6. Seguimiento del Programa	104
6.1. Entrevistas Individuales de seguimiento programadas con el personal aleatoriamente elegido.	104
6.2. Entrevistas Individuales con los inmediatos superiores para determinar la efectividad del programa.....	105
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
1. Conclusiones	106
2. Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1 Escala de Satisfacción Laboral	39
Gráfico: 2 Condiciones Físicas de Trabajo	40
Gráfico: 3 Compañeros de Trabajo.....	41
Gráfico: 4 Inmediato Superior.....	42
Gráfico: 5 Salario.....	43
Gráfico: 6 Relación entre Empresa y Trabajadores	44
Gráfico: 7 Modo en que la Empresa está Gestionada	45
Gráfico: 8 Horarios de Trabajo	46
Gráfico: 9 Estabilidad Laboral	47
Gráfico: 10 Libertad para elegir el método de trabajo.....	48
Gráfico: 11 Reconocimiento por el trabajo bien hecho	49
Gráfico: 12 Responsabilidad Asignada	50
Gráfico: 13 Posibilidad de usar las propias capacidades	51
Gráfico: 14 Posibilidad de Ascenso	52
Gráfico: 15 Atención a las sugerencias.....	53
Gráfico: 16 Variedad de Tareas	54
Gráfico: 17 Resultados Generales de las competencias personales en Inteligencia Emocional.....	55
Gráfico: 18 Competencia Personal de Autoconocimiento	56
Gráfico: 19 Competencia Personal de Autorregulación.....	57
Gráfico: 20 Competencia Personal de Motivación.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla: 1 Características De La Muestra.....	26
Tabla: 2 Operacionalización de variables	28
Tabla: 3 Integrantes Del Grupo Focal 1	32
Tabla: 4 Integrantes Del Grupo Focal 2	32
Tabla: 5 Integrantes Del Grupo Focal 3	33
Tabla: 6 Preguntas Para Grupo Focal – Factores Higiénicos De Satisfacción Laboral.....	33
Tabla: 7 Preguntas Para Grupo Focal – Factores Motivacionales De Satisfacción Laboral.....	35
Tabla: 8 Preguntas Para Grupo Focal – Competencias personales en IE.....	36
Tabla: 9 Características De Los Participantes	74
Tabla: 10 Estructura Del Programa	74
Tabla: 11 Cuestionario de Evaluación Genérico.....	103

CAPITULO I. MARCO GENERAL

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La satisfacción laboral es un fenómeno que representa una preocupación creciente para las organizaciones ya que su adecuada gestión podría determinar el éxito de una empresa. (Ortiz y Cruz, 2007). Este fenómeno tiene muchas acepciones, no obstante representa una esencial herramienta de gestión de Recursos Humanos dentro de una organización. Fue desarrollado desde distintas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la economía y la gestión de empresas, recibiendo gran atención desde los distintos ángulos de investigación. En tal sentido uno de los primeros teóricos en preocuparse por la satisfacción laboral fue el ingeniero norteamericano Taylor (1911) quien propuso que la satisfacción laboral dependía estrictamente del salario recibido y que cualquier insatisfacción en el trabajo podría resolverse con ajustes en la economía de trabajador. Pero el problema de la satisfacción laboral según Hapooock (1935) no es un problema que deba resolverse con medios económicos sino que era un tema más de adaptación del individuo con el medio. (citado por Ramayah, 2001). Posteriormente Mayo (1945) a partir de sus diferentes estudios en la Western Electric Company Chicago – Hawthorne estudios realizados entre 1927 -1932 fue quien aseguró que *“la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción con el trabajo”* y la situó por encima de otros factores que también eran influyentes, tales como la seguridad, la estima, la afiliación, el interés intrínseco por el trabajo y los logros. (Pérez, 2011, p. 12).

Rosillo, Velásquez y Marrero (2012) aportaron una sistematización de la evolución del fenómeno de la satisfacción laboral este nos indica que dicho concepto no fue estudiado hasta recién la década de los 50' en Estados Unidos, donde el movimiento de la calidad de la vida laboral reivindica el papel del factor humano y su importancia en el desarrollo de las organizaciones. Es a partir de este momento donde se resalta la importancia de la calidad de vida laboral, la cual posteriormente se la conocería como satisfacción laboral. Fueron teóricos norteamericanos quienes catalizaron la situación laboral vigente en Estados Unidos y la expresaron en una máxima citada por Sutle (1997, p. 7) citado por Navajas (2013): *“El movimiento de la calidad de vida es una respuesta directa a los problemas de alto desempleo y caída de la productividad que está proporcionando cambios que son probables que persistan largo tiempo”*

Bajo este contexto y con la propuesta ya sobre la mesa se empezó a gestar las bases de la actual concepción de la satisfacción laboral, tal como actualmente la conocemos.

Existen estudios donde se indagó la relación de ambas variables, Perea y colaboradores (2008) exploraron sobre: La Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en enfermeras de salud mental de un hospital de Málaga. Dicho estudio concluyó que *“aquellas personas que presentan mayor nivel de regulación y claridad emocional también perciben una mayor satisfacción laboral”*. (2008, p.6) Complementando al mismo tiempo se menciona a Berrios y colaboradores (2006) con el tema Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Los resultados de esta investigación ponen de manifiesto que *“existe una relación positiva entre uno de los factores de Inteligencia Emocional (Reparación Emocional) y dos de las Dimensiones de la Satisfacción Laboral (Satisfacción Intrínseca y Satisfacción General).”* Estos

estudios fueron realizados en una población totalmente distinta a la que se pretende en el presente estudio, razón por la cual se considera que sería valioso el aporte que se realizará para el sector industrial en el entendimiento de estos fenómenos.

La Inteligencia Emocional es un concepto desarrollado en la década de los noventa y sus orígenes se remontan hace más de dos mil años a.C. pero, ¿Cuál ha sido la razón de investigar con más de dos mil años de retraso este substancial concepto? La respuesta no es obvia, pero quizá se deba a la importancia que se le dio al Cociente Intelectual desarrollado en la Segunda Guerra Mundial. No obstante en el siglo XXI, según Goleman (1995) este concepto entró en crisis por dos razones:

La primera acusa que la inteligencia académica es insuficiente para alcanzar el éxito profesional. Los abogados que ganan más casos, los catedráticos más brillantes, los médicos más prestigiosos y los empresarios con más éxito no son necesariamente los más inteligentes, racionalmente hablando. No fueron precisamente los ya detallados, sino son los que supieron reconocer sus emociones y manejarlas de modo adecuado en el momento adecuado. Son los que cultivaron las relaciones humanas y que conocieron cómo motivar a las personas. (Ídem, 1995)

La segunda razón latente señala que la inteligencia no garantiza el éxito en nuestras vidas, no facilita felicidad con nuestra pareja, con nuestros hijos ni que tengamos más y mejores amigos. El cociente intelectual de las personas no contribuye a nuestro equilibrio emocional ni a nuestra salud mental. Son otras habilidades emocionales y sociales las responsables de nuestra estabilidad emocional y mental, así como de nuestro ajuste social. (Ídem, 1995)

El primero en dar ciertos atisbos de preocupación por este tema fue Gardner (1983), en la teoría de las Inteligencias Múltiples. Esta teoría explica que el ser humano desarrolla siete tipos de inteligencias y de estas son dos las hacen un particular interés por el ser humano y la importancia de sus relaciones, Gardner (1983) las conoce como Inteligencia Interpersonal e Intrapersonal, esta teoría revolucionó la hasta entonces concepción de la inteligencia dando un giro de 180 grados. Posteriormente el psicólogo norteamericano Goleman (1995) fue quien a partir de los trabajos realizados por Gardner desarrolla el moderno concepto de la inteligencia emocional tal como la conocemos en la actualidad, este concepto en las mismas palabras de Goleman plantea que la *“inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”*. (2010, p. 253)

La investigación a desarrollar en una primera parte tiene un Marco General donde se explica la introducción y los antecedentes del tema, se elabora el planteamiento del problema, posteriormente se detalla la justificación para por último plantear los Objetivos de Investigación. En la segunda parte se desarrolla el Marco Teórico donde se detallara el fundamento teórico de la Satisfacción Laboral y la Inteligencia Emocional. En la tercera parte se explica el método de investigación donde describimos a la población de estudio y las herramientas de Intervención en Desarrollo Organizacional. En la cuarta parte se describe el procedimiento de elaboración del proyecto. En la quinta parte se detalla el Mapa Diagnóstico y los resultados. En la sexta parte se realizara la propuesta de Mejora, en la séptima parte el Alcance de la investigación y por último en la parte nueve el cronograma de actividades.

2. JUSTIFICACIÓN

Se considera que el estudio del presente tema es importante para ampliar y dar a entender el papel que el trabajo tiene en la vida del ser humano. Engels (1876) detalla: *“El trabajo es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre.”* También citar a Rieznik (2001) *“El trabajo, la posibilidad del hombre de adecuar especialmente el entorno a sus necesidades es, en definitiva, la condición de su misma supervivencia.”* Sobre esta plataforma conceptual se entiende que el ser humano ocupa un cuarto de su día a día -8 horas por lo mínimo- en la faena laboral, llegando a ser un espacio donde se conjugan expectativas, pasiones, frustraciones y una serie de emociones que dirigen el crecimiento personal. El trabajo y la satisfacción del mismo, cobra medular importancia al momento de gestionar a las personas.

En este sentido se considera como estratégica la mejora de la satisfacción laboral en los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. a partir de un programa de desarrollo de competencias personales en inteligencia Emocional.

El aporte social de la presente investigación está dirigido a desarrollar competencias personales de Inteligencia emocional en los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A., apostando por fortalecer el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación del personal de la empresa. El desarrollo de estas competencias será puntal para el aprendizaje de las posteriores que propone Goleman (1995) que son la Empatía y Habilidades Sociales. Con el desarrollo de estas habilidades los trabajadores tendrán herramientas adecuadas para relacionarse con los círculos sociales inmediatos que circundan. Como se advierte en el

presente punto, el desarrollo de estas competencias es una herramienta fundamental para generar cambio, ya que desde este enfoque no solamente se fortalece a la persona, sino también al sistema en sí que lo rodea, la familia, el trabajo y la comunidad.

El aporte económico de la investigación consiste en mejorar la productividad de los trabajadores partiendo de una mejor satisfacción laboral desde el desarrollo de competencias personales en Inteligencia Emocional. Según estudios realizados por Robbins y Judge (2013) nos indican que: *“Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellos con pocos empleados satisfechos”* (p. 84) bajo la misma línea Chiang y Ojeda (2011) aseveran que: *“la productividad y la satisfacción laboral están altamente relacionadas”*, estas posiciones desembocan en la comprensión de la relación íntima entre satisfacción laboral y productividad. Así mismo continuando con Robbins y Judge (2013) explican que: *“los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes”* (p. 85) lo cual llevaría a concluir que generando una mayor satisfacción laboral, la relación trabajadores y clientes afianzaría los lazos. Y por último en palabras de Robbins y Judge (2013) puntúan que: *“la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal es más significativa”*. (p. 85). Estas correlaciones anteriormente descritas y validadas por expertos en el área abren a la comprensión de que la satisfacción laboral representa un beneficio para la empresa en términos económicos.

El aporte metodológico de la investigación consiste en contribuir a la comunidad un programa detallado sobre el desarrollo de competencias en Inteligencia Emocional, dicho programa estará sustentado sobre las bases

teóricas de los estudios de Goleman (2010), los cuales a nivel mundial han tenido mucho éxito en el fortalecimiento y desarrollo de las empresas del nuevo siglo. Este programa se centrará específicamente en las competencias personales de la inteligencia emocional, cuyas habilidades a desarrollar son: autoconocimiento, autorregulación y motivación.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es de conocimiento colectivo que el ritmo de vida de nuestra actual sociedad influye de gran manera en la educación. Al respecto Elias, Tobias y Friedlander (1999, p. 20) explicaron que *“Nunca antes en la historia de la humanidad ha habido tanta información dirigida directamente a los niños sin ser filtrada por los adultos que estén a su cargo”*. Lo cual nos lleva a entender que desde hace algunas décadas y gracias al beneficio del acceso a la información –a través de los medios de comunicación masiva- la educación ha sufrido una significativa transformación. Esta transformación ha formado y está formando personas enfocadas al resultado, deshumanizadas y ansiosas de éxitos inmediatos.

Al mismo tiempo Goleman en una reflexión sobre nuestra actual situación social nos indica que *“vivimos en una época en la que el tejido de la sociedad parece deshacerse a una velocidad cada vez mayor, en la que el egoísmo, la violencia y la ruindad espiritual parecen corromper la calidad de nuestra vida comunitaria”*. (1995, p. 16). Dichas aseveraciones no hacen más que subrayar que el desarrollo de la sociedad muy a pesar del avance científico, técnico y tecnológico no lograron dirigir a la humanidad a la tan anhelada civilización, mas al contrario está en retroceso.

Siguiendo la misma línea, el desarrollo de la Inteligencia Racional – expresada como un alto nivel de CI- como respuesta a los problemas sociales no ha garantizado el éxito social. Al respecto Goleman indica que *“Las personas más brillantes pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos Incontrolables; personas con un CI elevado pueden ser pilotos increíblemente malos de su vida privada.”* (1995, p. 54).

De ahí que surge la necesidad de considerar a la Inteligencia emocional como alternativa a la inteligencia racional al momento de comprender el éxito de las personas, ya que como dicen Goleman *“El CI contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito de la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas.”* (1995, p.54). Dentro de esas otras fuerzas se encuentran la automotivación, la persistencia, la regulación del humor y la empatía entre otras que configuran el concepto de Inteligencia Emocional tal y como se la conoce. (Ibid, 1995, p. 54).

La educación actual en todos sus sistemas excluye la enseñanza de habilidades personales y sociales tales como el autoconocimiento, autocontrol, empatía, motivación y habilidades sociales. Al respecto Goleman (1995) señala *“La inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos –o las oportunidades- que acarrea la vida”.* (1995, p.56)

La sociedad boliviana no escapa de esta realidad, ya que el actual sistema educativo excluye la educación habilidades personales y sociales haciendo mucho más énfasis en ciencia y tecnología. Esta afección se la puede advertir en todos los niveles, exponiendo desajustes en diferentes dimensiones y para nuestro caso las laborales.

El actual mercado de trabajo laboral -acorde a los altos niveles de desempleo e inseguridad laboral- hacen que la masa laboral desempleada necesite de habilidades suficientes para encarar las compulsas laborales, determinando requisitos o reglas claras del perfil que el mercado requiere. Según Goleman están reglas del trabajo han cambiado y señala *“Se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”* (2010, p. 13) Así mismo indica *“Las nuevas reglas vaticinan quien tienen más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar”* (Ibid, 2010, p. 13)

Los nuevos perfiles requeridos en los espacios laborales exigen personas que tengan habilidades sociales y personales y dan por sentado los años de experiencia y el dominio técnico que se requiere en el cargo. Según Goleman: *“El CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente”* (2010, p. 15). Estos argumentos hacen reparo sobre las nuevas exigencias del mercado laboral y de cómo estas influyen sobre los perfiles necesarios para acceder a un puesto de trabajo.

Para el caso del presente estudio es importante destacar que la empresa Jacha Inti Industrial S.A. el año 2013 realizó por primera vez un estudio sobre el clima organizacional en la empresa. Este estudio fue motivado por distintas razones que se mencionan a continuación: a) ante el vertiginoso crecimiento de la empresa se dió mayor importancia al fortalecimiento operativo en detrimento del humano, b) no se conocía cual era el clima organizacional a la fecha c) se buscaba reestructurar el área de RRHH razón por la cual era un punto de partida y d) había preconcepciones que el personal estaba algo inconforme con la dirección que se estaba tomando la empresa. Bajo estas suposiciones la gerencia de la empresa

con apoyo de un servicio de consultoría desarrolló un estudio de clima organizacional la cual -entre diferentes recomendaciones- expuso la baja satisfacción del personal. Se propusieron algunas soluciones a partir del informe del estudio de clima: estructuración de una escala salarial, reestructuración del área de RRHH, Reestructuración de procedimientos en RRHH e implementación de otros que no se tenían, evaluación anual del desempeño y regulación salarial en función a la nueva escala. No obstante dichas propuestas no incluían como tal programas que fortalezcan las competencias *soft* del personal evaluado: habilidades sociales, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo entre otros. Bajo esta plataforma de conclusiones se presenta como alternativa fortalecer la satisfacción laboral a partir del desarrollo de competencias en inteligencia emocional.

¿Se podrá desarrollar un programa de fortalecimiento de competencias personales en Inteligencia Emocional para la mejorar la Satisfacción Laboral de los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

Desarrollar un programa para el fortalecimiento de las Competencias Personales en Inteligencia Emocional orientado a la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.

4.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de los niveles satisfacción laboral en los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.
 - Determinar las dimensiones laborales con mayores niveles de satisfacción en los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.
 - Establecer las dimensiones laborales con menores niveles de satisfacción en los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.
 - Identificar el estado actual de las competencias personales en Inteligencia emocional de los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.
 - Diseñar un programa para el fortalecimiento de las competencias en inteligencia emocional para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.

5. ALCANCES

La presente investigación se enmarca dentro de un paradigma de conocimiento mixto basado en teorías sobre la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y las neurociencias. Todas estas bajo el entendimiento de Inteligencia Emocional propuesta por Goleman. Se abordará con el soporte teórico dado en la materia de Gestión del Clima Organizacional.

La intervención será desarrollada en los trabajadores operativos (producción, almacenes y laboratorio de control de procesos) de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. La misma se localiza en la Av. Panamericana N 14 A de la zona de Rio Seco de la ciudad de El Alto del departamento de La Paz. La empresa no tiene sucursales razón por la cual este espacio será el único para la intervención.

La elaboración de la propuesta y entrega del informe final se proyecta hasta el mes de mayo de 2015.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

1. Desarrollo Organizacional

La intervención a realizar en la presente investigación busca generar un cambio que se ajuste a las necesidades de la empresa, al ritmo fluctuante de la sociedad y ante todo un cambio que perdure en el tiempo. En este entendido se adoptara como medular la estrategia del Desarrollo Organizacional como respuesta a estas necesidades. En tal sentido a continuación detallamos los principales conceptos que de la misma se han gestado:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta Gerencia, Para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de conflictos de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción. (French, Bell, 1995, p. 29)

Según Harris: “Es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa.” (citado en Guizar, 1997, p.6)

Siguiendo con Bennis explica que el DO: “Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan

adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio” (citado en Guizar, 1997, p.6)

Continuando Beckhard nos indica que: “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento” (citado en Guizar, 1997, p.6)

1.1. Características del Desarrollo Organizacional

Como herramienta de Cambio en las organizaciones Guizar (1997 p. 8) nos expone las siguientes características de la Intervención D.O.

1. Es una estrategia Educativa planeada
2. El cambio está ligado a las exigencias que al organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino.
 - b) Problemas de Crecimiento.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agente de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

1.2. Fases del Programa de Desarrollo Organizacional

Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos –una serie de fases que se despliega a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Según Warner Burke (citado en French y Bell, 1995, p. 133, 134) describe las siguientes fases de los programas de DO:

1. Entrada. Que representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimulo al cliente a buscar a un consultor constituyen un buen equipo.
2. Hacer un Contrato. Implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra.
3. Diagnóstico. Es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización.
4. Retroalimentación. Representa el regreso de la información analizada al sistema cliente; la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos; y el principio de que los datos son propiedad de los clientes como sus datos, su imagen de la situación y sus problemas y oportunidades.
5. Planificación del cambio. Implica que los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas; se seleccionan y desarrollan planes para la acción.

6. Intervención. Pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

7. Evaluación. Representa la determinación de los efectos del programa.

2. Inteligencia Emocional

Si deseamos hablar sobre la inteligencia emocional y su importancia como concepto relativamente nuevo, debemos necesariamente remitirnos a los orígenes de esta. El asiento teórico inmediato sobre la cual se construyó el concepto de Inteligencia emocional se remonta a la obra del psicólogo estadounidense Gardner (1983). Gardner fue el teórico que introdujo el revolucionario concepto de Inteligencias Múltiples en la publicación de su libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, donde postulaba que las personas tienen por lo menos ocho tipos de inteligencias dejando de lado la tradicional concepción de una inteligencia global o única. Gardner precisamente en su capítulo sobre las inteligencias personales se aproxima al concepto de inteligencia personal indicando que dentro de las inteligencias personales se subsumían dos tipos de inteligencias; la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal. Estos dos tipos de inteligencia darían los cimientos sobre los que posteriormente se articularía en concepto de inteligencia emocional. Al respecto menciona: “El conocimiento intrapersonal permite a uno descubrir y simbolizar conjuntos complejos y altamente diferenciados de sentimientos” y también refiere: “La inteligencia interpersonal permite leer las intenciones y deseos de muchos otros individuos, y potencialmente, de actuar con base en este conocimiento” (Gardner, 1983, p. 288). Bajo estos elementos se empezaron a estructurar lo que ahora se conoce como Inteligencia Emocional y varios teóricos fueron los que posteriormente lo

abordaron dándole connotaciones distintas, pero nunca desviándose de su esencia principal.

2.1. Definición de Inteligencia Emocional

A partir del crecimiento de la concepción de Inteligencia Emocional, fueron apareciendo modelos de comprensión de diferente corte en Inteligencia Emocional y junto con estos modelos obviamente conceptos precisos que buscan especificar el tenor de su mirada científica.

En primer lugar según Salovey y Mayer (1990) definieron la Inteligencia Emocional como: “La capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales y el ambiente”.

Después de este concepto cinco años más tarde Goleman (1995) acuñó el siguiente concepto: “Inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos.”

2.2. Modelos de Inteligencia Emocional

En la última década del siglo pasado, pensadores de las Emociones han elaborado un gran número de modelos distintos de Inteligencia Emocional. Los modelos desarrollados de IE se han basado en dos perspectivas: las habilidades o competencias, y la inteligencia.

2.2.1. Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad

El modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad fue desarrollado por Mayer y Salovey (1997), este concibe a la Inteligencia Emocional como: “una inteligencia per se relacionada con el procesamiento de información emocional, a través de la manipulación cognitiva y conducida sobre la base de una tradición psicomotriz. Esta perspectiva busca identificar, asimilar, entender y, por último, manejar (controlar y regular) las emociones (citado en Berrocal 2008). Al mismo tiempo indica que la inteligencia emocional “representa la aptitud o habilidad para razonar con las emociones” y como tal es diferente del logro emocional o competencia emocional. (Citado en Berrocal, 2008).

2.2.1. Modelo de las Competencias Emocionales o Inteligencia Emocional

Por su parte Goleman (1995), definió la IE como “la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones.” (p. 45) El modelo de las competencias emocionales (Goleman, 1998) comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás” (citado en Gabel 2005). Al respecto Mayer y colaboradores (2001) señala: “Este modelo formula la Inteligencia Emocional en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad,

motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos” (citado en Gabel 2005)

2.3. Inteligencia Emocional en la Empresa

Al respecto debemos hacer énfasis que Goleman (2012) en su libro “La inteligencia Emocional en la Empresa” expone las competencias que las personas deben desarrollar y las agrupa en dos grandes categorías; competencias personales y competencias sociales, y las detalla de la siguiente manera:

2.3.1. Competencia Personal

Según Goleman (2012), estas competencias determinan el dominio de uno mismo, se las trabaja personalmente, esto en concomitancia con Gardner en su teoría de Inteligencias Múltiples. Las mismas se detallan a continuación:

a) Autoconocimiento

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

- Conciencia emocional. Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa. Conocer las propias fuerzas y sus límites.
- Confianza en uno mismo. Certeza sobre el propio valor y facultades.

b) Autorregulación

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos

- Autocontrol. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad Mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulosidad Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- Adaptabilidad Flexibilidad para manejar el cambio
- Innovación Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

c) Motivación

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.

- Afán de triunfo Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso Aliarse a las metas del grupo u organización.
- Iniciativa Disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

2.3.2. Aptitud Social

Continuando con Goleman (2012), estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones interpersonales, de modo que su manejo influye en el trabajo en equipo y el liderazgo, estas son:

d) Empatía

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos

- Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus Preocupaciones
- Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente
- Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

e) Habilidades sociales

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

- Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
- Comunicación Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- Manejo de conflictos. Manejar y resolver los desacuerdos
- Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos
- Catalizar de cambio. Iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos Alimentar las relaciones instrumentales
- Colaboración y cooperación. trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. (Goleman, 2010 p. 32,33)

3. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un fenómeno que ha recogido muchas definiciones, razón por la cual ha sido enfocada desde distintos ángulos, esto nos sugiere que su preocupación ha sido una constante.

3.1. Definiciones de Satisfacción Laboral

Existen muchas definiciones sobre lo que se entiende por satisfacción laboral, a continuación se detalla algunos que dirigirán el norte para el estudio del presente caso:

Siguiendo a Wright y Bonett (2007) se indica que *“la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”*. (citado en Gamboa. 2010)

Continuando con García y Uscangara (2008) nos sugiere que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando *“como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable y aceptable a la ejecución de la tarea”*

Al mismo tiempo Postrel (1999) indica que *“La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus laborales y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización”*. (citado en Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 86)

Según Robbins y Judge (2013) la satisfacción laboral es *“un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”* (p. 74)

Con este respaldo conceptual se direccionará la discusión posterior sobre los modelos que explican la satisfacción laboral.

3.2. Modelos de la satisfacción laboral

Como se indicaba anteriormente son varias las explicaciones que se dieron sobre la satisfacción laboral y del mismo modo se desarrollaron modelos explicativos sobre la dinámica de este fenómeno sobre las organizaciones, se considera que para su entendimiento se detallaran los dos modelos que tuvieron la mayor aceptación por su aplicabilidad y entendimiento.

3.2.1. Modelo de los dos factores de Herzberg

Este modelo de explicación de la satisfacción laboral fue desarrollado por el Psicólogo Estadounidense Fred Irving Herzberg en 1959 en su afamado libro *“Motivation at Work”*. Dichos estudios rezan a cerca de la salud mental en las industrias donde expone formalmente la teoría de Motivación-Higiene. Esta teoría es claramente explicada por Caballero (2002) como: *“la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional”*. En esta misma línea se detallada a continuación los dos factores que explican la satisfacción laboral según Herzberg:

- a) Factores de Higiene. O también conocido como factor extrínseco. *“Tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción.”* (Garcia. 2010)

b) Factores Motivadores. O también como factor intrínseco. “*El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro)*” (Caballero. 2002)

3.2.1. Modelo de las determinantes de la satisfacción

Este modelo fue propuesto por Lawler en 1973, el cual indica que:

(...) La relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. (Idem. 2002)

CAPÍTULO III. MARCO PRÁCTICO

1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación del estudio es no experimental, ya que no se realizara manipulación deliberada de las variables adoptándose un diseño transversal descriptivo. Los diseños transversales descriptivos, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. (p. 210)

2. Universo y Muestra

2.1. Universo y Unidad de investigación

El universo de la investigación está constituida por todos los trabajadores operativos de la empresa JACHA INTI INDUSTRIAL S.A. El método de recolección de información será No Probabilística o dirigida de tipo Voluntario. Según Fernández y otros (2006) las muestras no probabilísticas o dirigidas es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 241). Por tal razón el proceso de selección de los participantes se realizara a partir de la población que es útil para los fines de la investigación.

La unidad de investigación tiene las siguientes características:

- a) Áreas Laborales. El sujeto de estudio pertenece a las áreas de almacenes, producción y laboratorio de control de procesos.
- b) Antigüedad. La población que será pasible del estudio debe tener una antigüedad mínima de seis meses.

- c) El personal a evaluar debe sostener una relación laboral que se sostenga bajo un contrato a plazo indefinido.
- d) Los sujetos a evaluar no deben estar sujetos a procesos laborales-administrativos propios de la empresa.

2.2. Muestra

La muestra de la investigación está compuesta por trabajadores del nivel operativo de la empresa de las áreas de: producción, almacenes y laboratorio de control de procesos, llegando a un total de 70 trabajadores.

Tabla: 1 Características De La Muestra

Edad (Rangos de 5 años)	N° Trab	Antigüedad (rangos de 1 año)	N° Trab	Género	N° Trab	Áreas	N° Trab
18-22 años	11	6 meses a 1 año	33	Masculino	69	Almacenes	15
23-27 años	20	1 año y 1 día a 2 años	10	Femenino	1	Laboratorio de Control de Procesos	26
28-32 años	17	2 años y 1 día a 3 años	23			Producción	29
33-37 años	9	3 años y 1 día a 4 años	3				
38-42 años	6	4 años y 1 día a 5 años	1				
43-47 años	4						
48-52 años	2						
53-57 años	1						

VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

a) Promedio de Edades. En las tres áreas de estudio la población tiene un promedio de edad como sigue a continuación:

- Producción. 35 años
- Almacenes. 26 años

- Laboratorio de Control de Procesos. 26 años
- b) Grado Académico. El total de los sujetos de estudio tienen como máximo un grado académico de Bachiller en Humanidades.

2.2.1. Lugar de la investigación

La investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. La industria se dedica al beneficiado y exportación de quinua real orgánica, está ubicada en la ciudad de El Alto, en la zona de Rio Seco, en la Av. Panamericana N° 14 – A.

2.2.2. Lineamientos Corporativos

La empresa de estudio tiene como principios los siguientes criterios:

- a) Misión “Compartir la Quinua con el mundo”
- b) Visión “Ser Una empresa rentable, social y ambientalmente responsable, ofreciendo al cliente quina andina de inocua y de calidad, para los sectores de minoreo e ingredientes.”
- c) Valores: Los valores de la empresa son el Compromiso, el Respeto, la Integridad y la Conciencia Social.

3. Operacionalización de Variables

Tabla: 2 Operacionalización de variables

VARIABLES	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS
INTELIGENCIA EMOCIONAL	COMPETENCIAS PERSONALES	AUTO-CONOCIMIENTO	1. Conciencia emocional 2. Autoevaluación precisa 3. Confianza en uno mismo	-Preguntas del 1 al 11 en el cuestionario de inteligencia emocional. - Pregunta 1 del Grupo Focal - Pregunta 5 de la entrevista cerrada.
		AUTORREGULACIÓN	1. Autocontrol. 2. Confiabilidad 3. Escrupulosidad 4. Adaptabilidad 5. Innovación	Preguntas del 12 al 27 en el cuestionario de inteligencia emocional -- Pregunta 2 y 3 del Grupo Focal. -- Pregunta 6 de la entrevista cerrada.
		MOTIVACIÓN	1. Afán de triunfo 2. Compromiso 3. Iniciativa 4. Optimismo	- Preguntas del 28 al 41 en el cuestionario de inteligencia emocional. -- Pregunta 4,5 y 6 del Grupo Focal. - Pregunta 7 de la entrevista cerrada.
SATISFACCIÓN LABORAL	FACTORES HIGIÉNICOS		-Condiciones físicas de trabajo -Compañeros de trabajo -Inmediato superior -Salario -Relación entre la empresa y trabajadores -Modo en que la empresa se gestiona -Horarios de trabajo -Estabilidad laboral	-Preguntas del 1 al 8 en la escala de Satisfacción Laboral. -Preguntas del 1 al 8 del Grupo Focal. - Preguntas 1,2,3 y 4 de la entrevista cerrada.

	FACTORES MOTIVACIONALES		<ul style="list-style-type: none"> -Libertad para elegir el método de trabajo -Reconocimiento por el trabajo bien hecho -Responsabilidad asignada -Posibilidad de usar la propias capacidades -Posibilidades de ascenso -Atención a las sugerencias -Variedad de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> -Preguntas del 9 al 15 en la escala de Satisfacción Laboral. - Preguntas del 9 al 14 del Grupo Focal. - Preguntas 1,2,3 y 4 de la entrevista cerrada.
--	-------------------------	--	--	---

4. Instrumentos de Recopilación de Datos

Para el diagnóstico del estado de la satisfacción laboral y las competencias personales en Inteligencia Emocional se dará uso de diferentes herramientas de relevamiento de información, las cuales se detallan a continuación:

4.1. Cuestionarios

Se aplicará el cuestionario al total del universo, para el caso presente 70 trabajadores. Para la exploración de la variable Satisfacción laboral se empleará la Escala General de satisfacción laboral NTP 394 y para la variable competencias personales en Inteligencia emocional se tomará el cuestionario de Inteligencia Emocional de la consejería de Valencia.

4.1.1 Escala de Satisfacción Laboral

La Escala General de satisfacción laboral NTP 394 (Overall Job Satisfacción) es una escala realizada bajo el soporte teórico de Herzberg, fue desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979) y mide la

satisfacción laboral intrínseca y extrínseca del trabajador, fue adaptada al Castellano por Perez y Fidalgo (1996). El NTP 349 goza de una confiabilidad de 0.78 y fue validado en una población de industria manufacturera. Está compuesta por 15 ítems los cuales se responden en una escala de Likert de 1 a 7 puntos, desde muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, ni insatisfactorio ni satisfactorio, moderadamente satisfactorio, satisfecho y muy satisfecho.

Dentro de los ítems que exploran factores intrínsecos se aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems.

Dentro de los ítems que exploran factores extrínsecos se indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems.

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Los valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca). (ver anexo i)

4.1.2. Cuestionario de Inteligencia Emocional

El cuestionario a utilizar para la presente investigación fue extraída del manual de “Educación Emocional” para tutores educativos del programa de la Dirección General de Ordenación e Innovación Educativa y Política Lingüística de la Consejería de Valencia. Este cuestionario fue desarrollado por Blasco, Bueno y Navarro.

El cuestionario fue elaborado sobre la base teórica de Goleman y explora las cinco competencias fundamentales de la Inteligencia emocional: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales. Este cuestionario está estructurado con 90 reactivos con una escala de respuesta de cuatro niveles desde Siempre, casi siempre a veces y Nunca. Los primeros 41 ítems exploran las competencias personales y los siguientes 49 ítems exploran las competencias sociales. Los primeros ítems del 1 al 11 indagan sobre el autoconocimiento, del 12 al 27 la autorregulación, del 28 al 41 la motivación, del 42 al 58 la empatía y del 59 al 90 las habilidades sociales.

Para los fines de la investigación se tomara en cuenta solo el primer segmento del cuestionario, el cual explora las habilidades personales, ya que es la variable que se busca evaluar y fortalecer. (ver anexo ii)

4.2. Grupos Focales

Para ampliar la información sobre de la variable “satisfacción laboral y Competencias Personales en Inteligencia Emocional” se dará uso de una herramienta muy útil para la recolección de información; los grupos focales. El grupo focal es una técnica de recolección de información

mediante una entrevista grupal semi-estructurada, esta gira alrededor de una temática propuesta con antelación. Con el fin de desarrollar esta técnica se dispondrá de tres grupos de trabajadores compuestos de ocho personas cada uno y cada grupo tendrá una sesión de entrevista grupal de 40 minutos como máximo para el elevamiento de la información. Los participantes del grupo focal por una parte son trabajadores que tienen cargos de mando en las diferentes áreas y por otra parte son operarios –que no tienen cargos jerárquicos- no obstante poseen una antigüedad mayor a los dos años, a continuación se detalla la conformación de los grupos:

Tabla: 3 Integrantes Del Grupo Focal 1

GRUPO FOCAL 1	
1	Encargado de Producción de Turno – Beneficiado # 1
2	Encargado de Almacenes Materia Prima
3	Encargado de Mesa de Laboratorio #1
4	Estibador #1
5	Estibador #2
6	Operario de Producción # 1
7	Operario de Laboratorio #1
8	Operario de Laboratorio #2

Tabla: 4 Integrantes Del Grupo Focal 2

GRUPO FOCAL 2	
1	Encargado de Producción de Turno – Reproceso# 2
2	Encargado de Almacenes Producto Terminado
3	Encargado de Mesa de Laboratorio #2

4	Estibador #3
5	Estibador #4
6	Operario de Producción # 3
7	Operario de Producción # 4
8	Operario de Laboratorio #3

Tabla: 5 Integrantes Del Grupo Focal 3

GRUPO FOCAL 3	
1	Encargado de Producción de Turno – Beneficiado # 3
2	Encargado de Grupo de Estibadores
3	Encargado de Mesa de Laboratorio #3
4	Estibador #5
5	Operario de Producción # 5
6	Operario de Producción # 6
7	Operario de Laboratorio #5
8	Operario de Laboratorio #6

4.2.1. Grupo Focal de Satisfacción Laboral

Para explorar la variable de los Factores Higiénicos o extrínsecos de satisfacción laboral se proponen las siguientes preguntas:

Tabla: 6 Preguntas Para Grupo Focal – Factores Higiénicos De Satisfacción Laboral

PREGUNTAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA
¿Qué opinan sobre condiciones físicas de trabajo	Identificar el grado de conformidad del espacio físico

en la empresa son las mejores?	laboral de los trabajadores operativos de la empresa JISA.
¿Cómo es la relación que tienen con sus Compañeros de trabajo?	Determinar el impacto de las relaciones sociales entre pares para el buen desarrollo del trabajo en los trabajadores operativos de JISA.
¿Qué opinan sobre su inmediato superior, creen que les ayuda a que puedan mejorar como personas y realizar mejor su trabajo?	Establecer la percepción que los trabajadores de JISA tienen sobre sus inmediatos superiores.
¿Qué opinión tienen sobre la remuneración que perciben?	Identificar la percepción que los trabajadores tienen sobre su actual remuneración.
¿Cómo creen que la relación entre el trabajador y al empresa?	Reconocer la percepción que se tiene sobre la relación entre trabajadores y la empresa.
¿Creen que la gestión o el cómo se maneja la empresa es buena o mala?	Determinar la percepción que los trabajadores tienen sobre el modo de gestión de la empresa.
¿Qué opinión les merece los horarios laborales que tienen?	Establecer la percepción que los trabajadores operativos de JISA tienen sobre los horarios laborales.

Estabilidad laboral ¿Se sienten seguros en su puesto laboral?	Reconocer en qué medida los trabajadores operativos de JISA se sienten seguros de su fuente laboral.
---	--

Así mismo para ahondar en la indagación de los Factores Motivacionales o Intrínsecos de satisfacción laboral se proponen las siguientes preguntas:

Tabla: 7 Preguntas Para Grupo Focal – Factores Motivacionales De Satisfacción Laboral

PREGUNTAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA
¿Creen que sus jefes les dan la posibilidad de usar sus propias capacidades? ¿De que puedan elegir su propio método de trabajo?	Identificar la apreciación que tienen los trabajadores sobre la libertad que tienen para usar sus propios recursos en el trabajo.
¿Creen que son reconocidos por el trabajo bien hecho en la empresa? ¿Cómo son reconocidos?	Determinar los tipos de reconocimiento que los trabajadores operativos de JISA perciben por el buen desempeño.
¿Qué opinan de las Responsabilidades que les fueron asignadas? ¿Se sienten conformes?	Identificar la satisfacción los trabajadores operativos de JISA ante la asignación de sus responsabilidades.
¿Existen posibilidades de ascenso en su puesto laboral?	Identificar la percepción que los trabajadores operativos de

¿Cómo creen que debería ser?	JISA tienen sobre las posibilidades de ascenso.
¿Creen que son importantes las sugerencias que dan para mejorar el trabajo? ¿Porque?	Establecer la percepción que los trabajadores operativos de JISA tienen sobre la importancia de sus sugerencias.
¿Creen que su trabajo mejoraría si existiera una variedad de actividades en su puesto laboral?	Determinar en qué medida la variedad de tareas en el puesto mejoraría el desempeño del trabajador operativo.

4.2.2 Grupos Focales en Competencias Personales en Inteligencia Emocional

Para explorar la variable competencias personales en inteligencia Emocional se proponen las siguientes preguntas:

Tabla: 8 Preguntas Para Grupo Focal – Competencias personales en IE

PREGUNTAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA
¿Reconocen sus reacciones emocionales cuando las vivencian?	Reconocer si los trabajadores de la empresa son conscientes de las emociones que experimentan.
¿Cuándo pasan situaciones difíciles son capaces de controlar sus reacciones?	Identificar las habilidades de autocontrol emocional en los trabajadores operativos de JISA.

¿Su forma de actuar genera confianza en los demás?	Establecer si el comportamiento de los trabajadores genera confianza en su grupo social.
¿Tienen ganas mejorar su situación personal?	Identificar las motivaciones de superación de los trabajadores operativos de JISA.
¿Realizan acciones para mejorar su situación personal? ¿Son de las personas que ponen las manos a la obra?	Establecer si los trabajadores de JISA realizan actividades para mejorar su situación personal.
¿Se consideran personas que afrontan las adversidades con una sonrisa?	Determinar el optimismo de los trabajadores operativos de JISA.

En función a la estructura de entrevista grupal propuesta se elegirán a tres participantes por área laboral para aportar con datos relevantes sobre la variable de estudio. Estos participantes serán elegidos al azar para que su elección no sea un sesgo al momento de elevar la información necesaria.

4.3. Entrevistas

Así mismo para indagar aún más sobre la variable “satisfacción laboral y competencias personales en inteligencia emocional” se aplicaran procesos de entrevistas semi-estructuradas individuales a personal clave dentro de las tres áreas laborales del personal operativo. Se realizaran cuatro entrevistas individuales, donde cada una durara

aproximadamente 45 minutos y se las realizara a los encargados de cada área laboral con más de tres años de antigüedad: Encargado de Producción de Turno – beneficiado, encargado de producción – Reproceso, Encargado de Almacenes de materia prima y Encargado de Mesa de Laboratorio. Según Hernández (2006, p. 597) una entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir no todas las preguntas están predeterminadas)”. En este contexto se proponen las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que más te gusta del trabajo que haces en JISA?
2. ¿Qué es lo que menos te gusta del trabajo en JISA?
3. ¿Qué crees que podría mejorar en la empresa para que hagas un mejor trabajo?
4. ¿Crees que tus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con su trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Eres capaz de reconocer tus emociones cuando estas atravesando una situación muy intensa?
6. ¿Eres capaz de controlar tus reacciones emocionales?
¿Cómo lo hacer?
7. ¿Eres una persona con ambición de triunfo? ¿Qué es lo que haces para alcanzar tus metas?

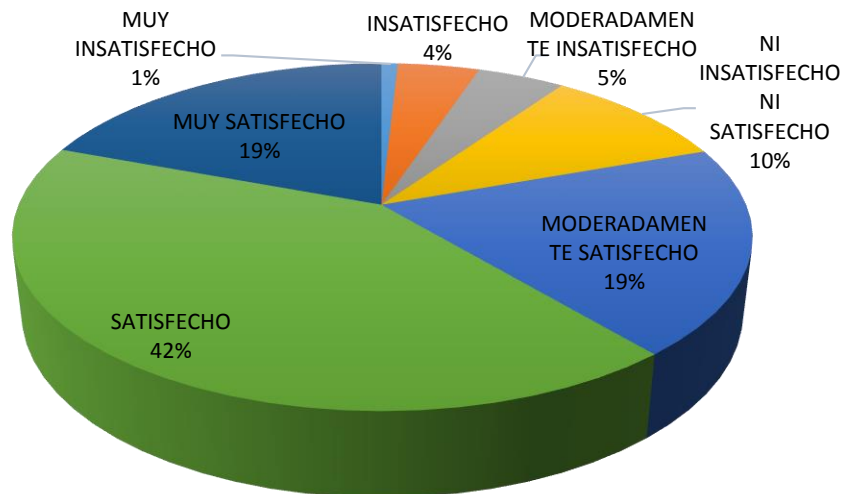
Inicialmente son estas las preguntas que se formularan para profundizar la información necesaria para la investigación, por las características de la herramienta se podrán realizar otras preguntas en función a las necesidades del investigador.

5. Resultados

5.1. Resultados de los Cuestionarios

5.1.1. Escala de Satisfacción Laboral

Gráfico: 1 Escala de Satisfacción Laboral

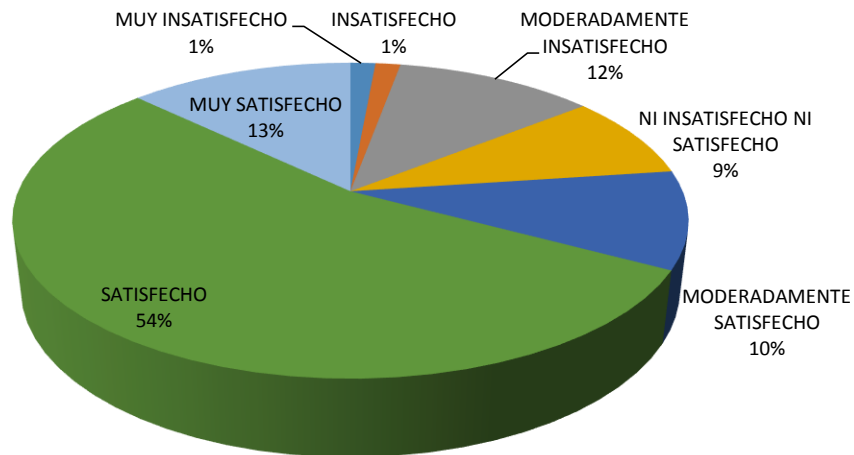


En una descripción genérica de la aplicación de la escala de Satisfacción laboral, la cual se la entiende a partir de dos factores: Higiénicos y Motivacionales, se puede advertir que del total de los trabajadores: el 42% se señala como “Satisfecho” laboralmente hablando, el 19% de la muestra se identifica como “Muy satisfecho” y con el mismo porcentaje “Moderadamente Satisfecho”. En medio de la escala se acomoda el 10% indicando que están “Ni insatisfechos ni satisfechos” y sumando las últimas tres categorías de insatisfacción se encuentran un 10% de los trabajadores.

5.1.1.1. Factores Higiénicos

a. Condiciones Físicas de Trabajo

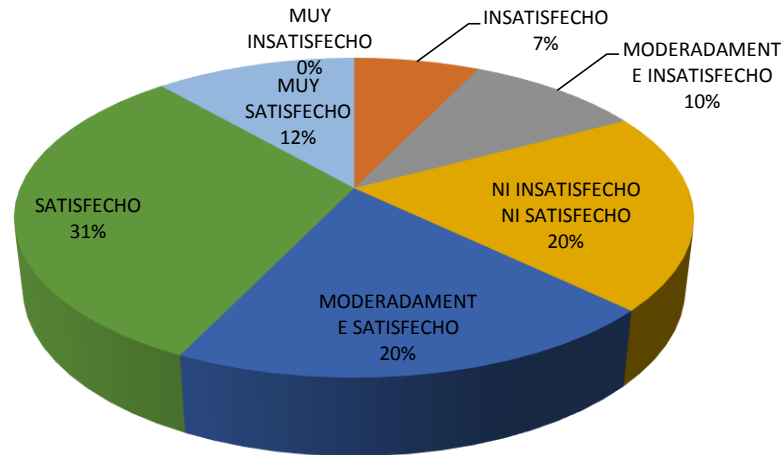
Gráfico: 2 Condiciones Físicas de Trabajo



Como se expone en la gráfica presentada claramente se puede advertir que el 54% de la muestra explorada expresa “Satisfacción” ante las condiciones físicas de su puesto de trabajo, seguido de un 13% que se siente “Muy satisfecho”. Apenas con un 2% los trabajadores se sienten “Insatisfechos” y “Muy insatisfechos” con las condiciones físicas de su puesto laboral.

b. Compañeros de Trabajo

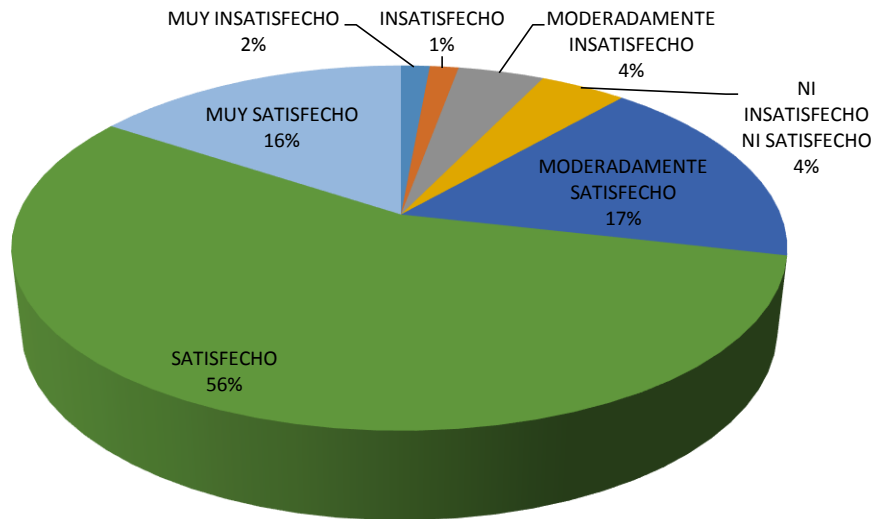
Gráfico: 3 Compañeros de Trabajo



En la presente grafica se advierte que existe una distribución más uniforme en todo el universo de investigación respecto sobre la relación que los trabajadores guardan con sus compañeros de trabajo, ya que el 31% de los trabajadores denotan “Satisfacción” con sus compañeros, el 20% se representa “Moderadamente Satisfecho” y con un mismo 20% se representa “Ni Insatisfecho Ni Satisfecho”.

c. Inmediato Superior

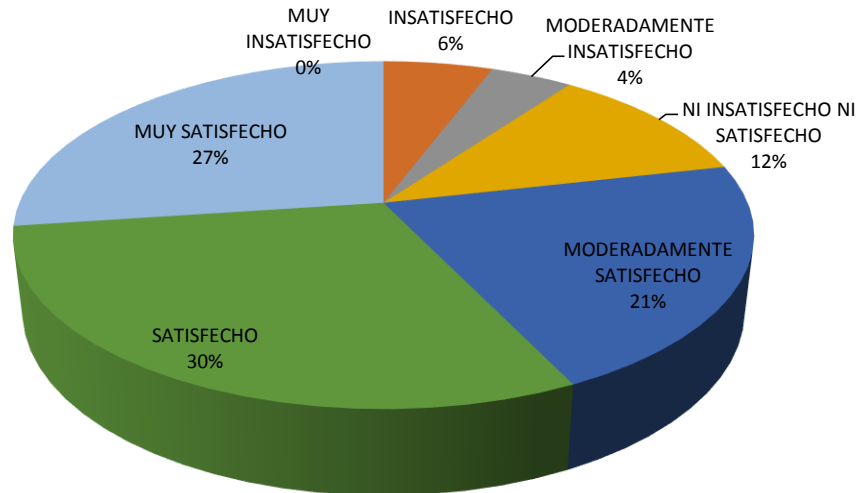
Gráfico: 4 Inmediato Superior



En la gráfica presentada se advierte claramente que más de la mitad de los trabajadores se presenta como “Satisfecha” con un 56% respecto su Inmediato Superior. Inmediatamente le sigue la categoría de “Moderadamente Satisfecho” con 17% y “Muy Satisfecho” con un 16% en relación a su inmediato superior. Los niveles de Insatisfacción apenas alcanzan el 3% sumadas las últimas dos categorías.

d. Salario

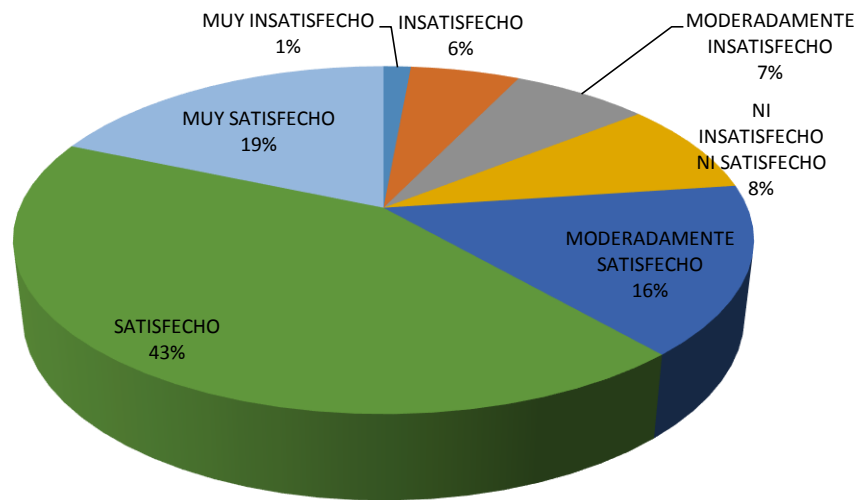
Gráfico: 5 Salario



En la gráfica presentada se advierte que existe una distribución uniforme en todo el universo de investigación en relación a la percepción que los trabajadores tienen sobre su salario, ya que el 30% de los trabajadores denotan “Satisfacción” con su salario, el 27% se representa como “Muy Satisfecho” y con un 20% de la categoría se representan como “Moderadamente Satisfechos” con el salario percibido.

e. Relación entre empresa y Trabajadores

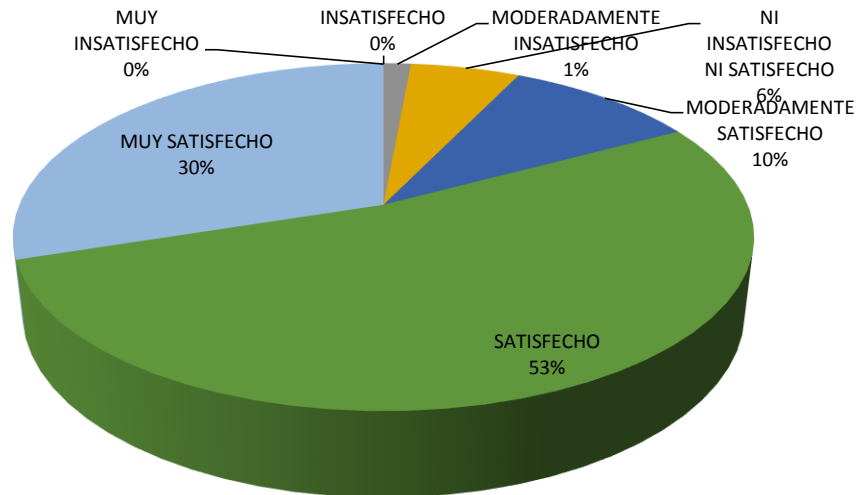
Gráfico: 6 Relación entre Empresa y Trabajadores



Siguiendo la tendencia de las anteriores graficas en la presente se señala que los trabajadores asumen como satisfactoria la relación existente entre los trabajadores y la empresa, el 43% de la muestra denota esta satisfacción. Esto es seguido por el 19% de la población que percibe que la relación es muy satisfactoria y con un 16% que la relación es moderadamente satisfactoria. A penas el 7% expresa que la relación obrero-patronal es Insatisfactoria.

f. Modo en que la empresa está gestionada

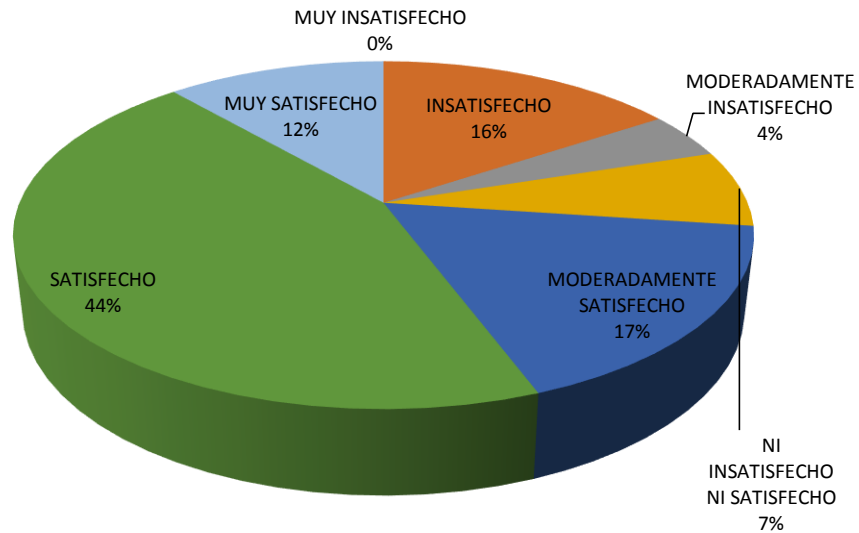
Gráfico: 7 Modo en que la Empresa está Gestionada



En la variable que se presenta a continuación se muestra claramente la inclinación de los trabajadores hacia la “Satisfacción” que tienen respecto al modo en que la empresa está gestionada, el 53% expresa Satisfacción. El 30% de los trabajadores se muestran como “Muy Satisfechos” con la gestión de la empresa. Y con un contundente 0% las categorías de Insatisfacción hacia la gestión de la empresa.

g. Horarios de Trabajo

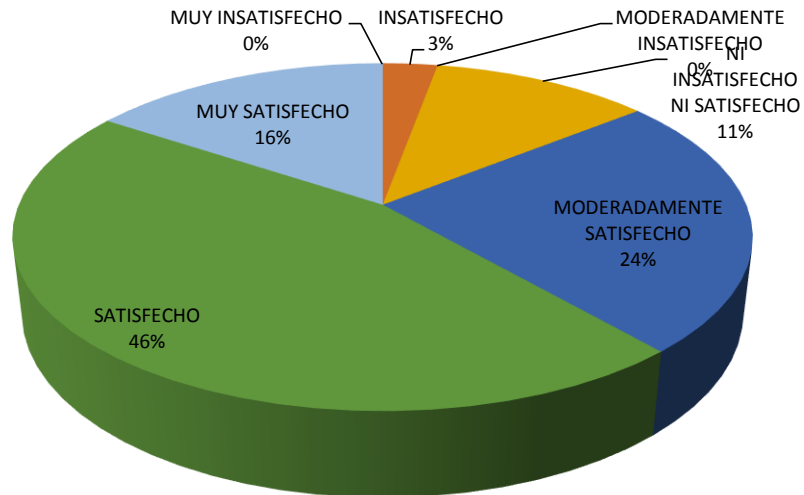
Gráfico: 8 Horarios de Trabajo



En la descripción de la variable “Horarios de Trabajo” se observa que el 44% de los trabajadores se muestra como Satisfechos con sus horarios laborales, el 17% se presenta como Moderadamente Insatisfechos y claramente, a diferencia de las anteriores variables, el 16% de los trabajadores se muestran como insatisfechos con sus horarios laborales.

h. Estabilidad Laboral

Gráfico: 9 Estabilidad Laboral

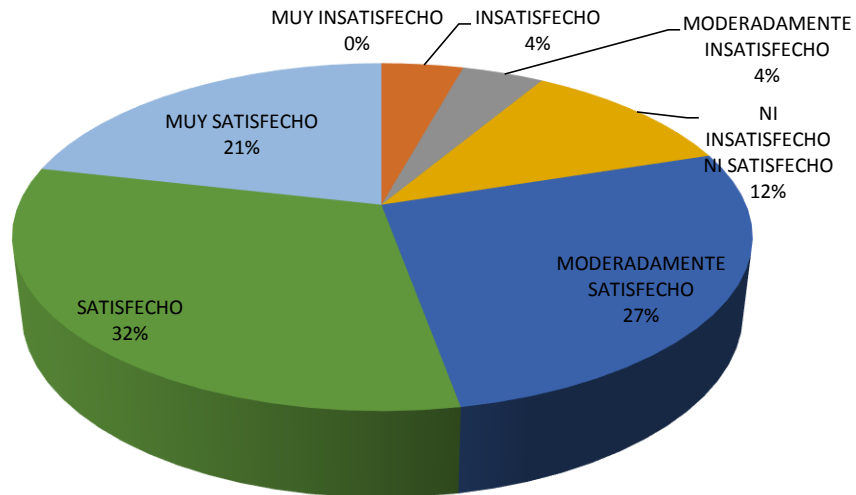


En la variable que se presenta a continuación se muestra la inclinación de los trabajadores hacia la “Satisfacción” que tienen sobre su Estabilidad Laboral, el 46% se inclina por esta categoría. El 24% de los trabajadores se muestran como “Moderadamente Satisfechos” con la estabilidad Laboral y con un contundente 16% la categoría “Muy Satisfecho”.

3.5.1.1.2. Factores Motivacionales

a. Libertad para elegir el método de trabajo

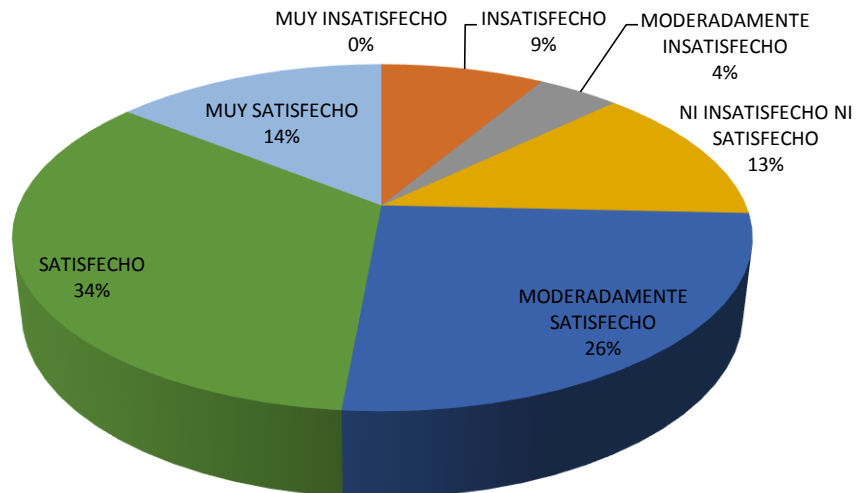
Gráfico: 10 Libertad para elegir el método de trabajo



En la descripción de la presente variables se puede señalar que el 32% de los trabajadores se muestran “Satisfechos” con la libertad que se les da para elegir su método de trabajo. El 27% de los mismos se presenta como Moderadamente Satisfechos y el 21% se percibe como “Muy Satisfechos”. Cabe destacar que la “Insatisfacción” asciende al 4% de los trabajadores.

b. Reconocimiento por el trabajo bien hecho

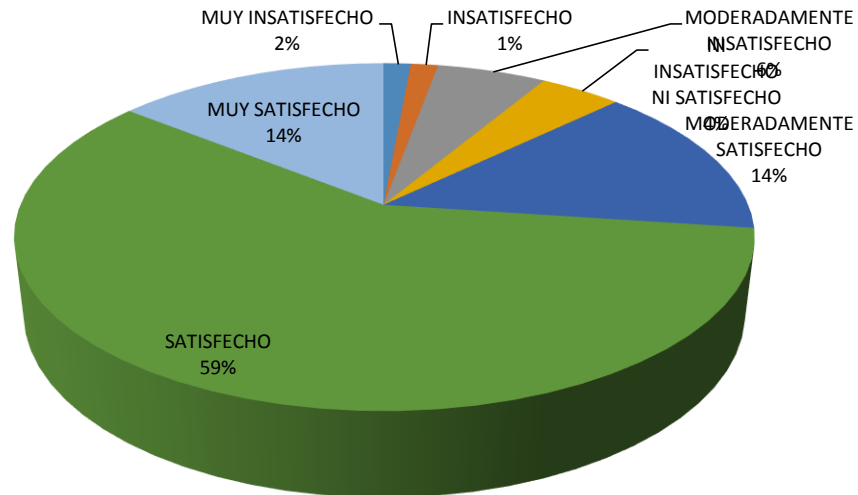
Gráfico: 11 Reconocimiento por el trabajo bien hecho



En la descripción de la presente variable “Reconocimiento por el trabajo bien hecho” se reconoce que el nivel de “Satisfacción” de los trabajadores asciende al 34%, seguido por la categoría “Moderadamente Satisfecho” con 26% y por debajo con 14% la categoría “Muy Satisfecho”. Cabe subrayar que el 9% de los trabajadores se muestran “Insatisfechos” con el reconocimiento que tienen sus inmediatos superiores por el trabajo bien desempeñado.

c. Responsabilidad Asignada

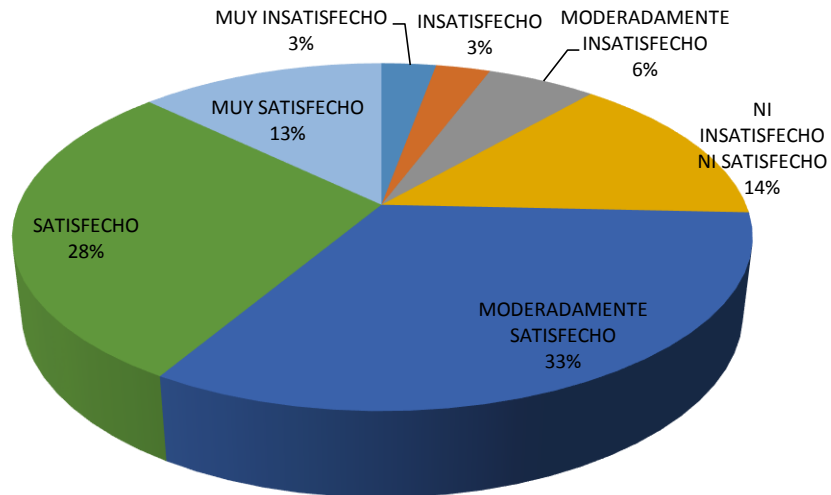
Gráfico: 12 Responsabilidad Asignada



En la gráfica que se expone claramente se observa que los trabajadores perciben que la responsabilidad que se les asigna es satisfactoria para ellos, esto porque el 59% se inclina por esa categoría. A continuación el siguiente 14% se percibe como “Muy Satisfecho” y con el mismo 14% como “Moderadamente Satisfecho”. Tan solo el 3% de los trabajadores se perciben como Insatisfechos con sus responsabilidades asignadas.

d. Posibilidad de usar las propias capacidades

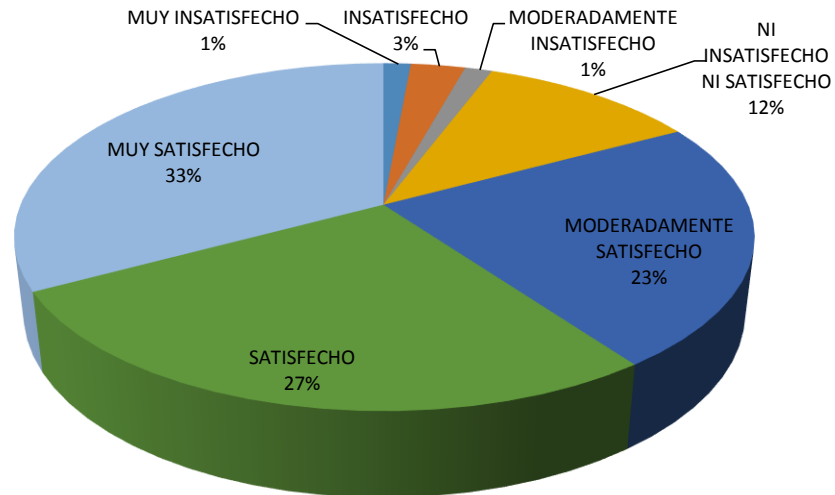
Gráfico: 13 Posibilidad de usar las propias capacidades



En la gráfica presentada se denota que a diferencia de las anteriores variables la categoría “Moderadamente Satisfecho” es la que tiene mayor presencia, pues el 33% de los trabajadores se inclina por esta categoría. A continuación el 28% de los trabajadores se muestran como “Satisfechos” y el 14% se expresan como “Ni satisfechos ni Insatisfechos”. Con el 6% de la muestra las últimas dos categorías: “Insatisfecho” y “Muy Insatisfecho”.

e. Posibilidades de Ascenso

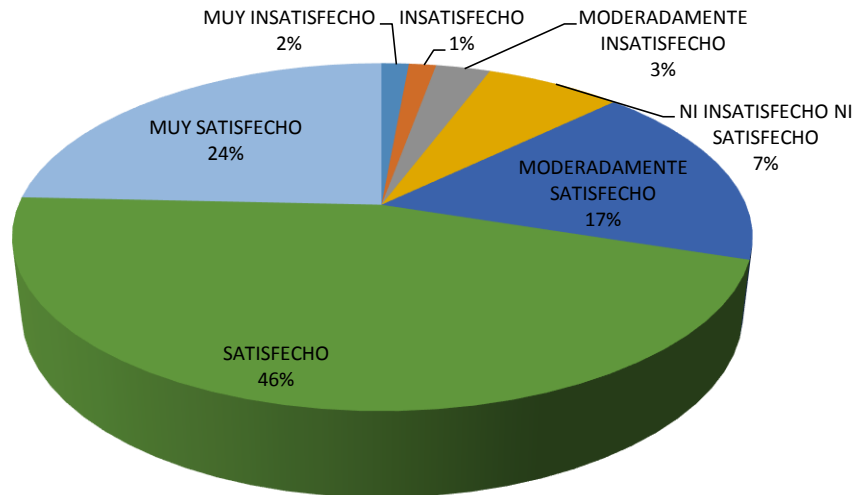
Gráfico: 14 Posibilidad de Ascenso



En la variable descrita se expone que los trabajadores de la empresa se perciben –en su mayoría con el 33%- como “Muy Satisfechos” con sus posibilidades de Ascenso. Seguido de la categoría “Satisfecho” con un 27% y el 23% de los trabajadores percibiéndose como “Moderadamente Satisfechos”. El porcentaje de insatisfacción respecto las posibilidades de ascenso bordea el 4% de los trabajadores.

f. Atención a las sugerencias

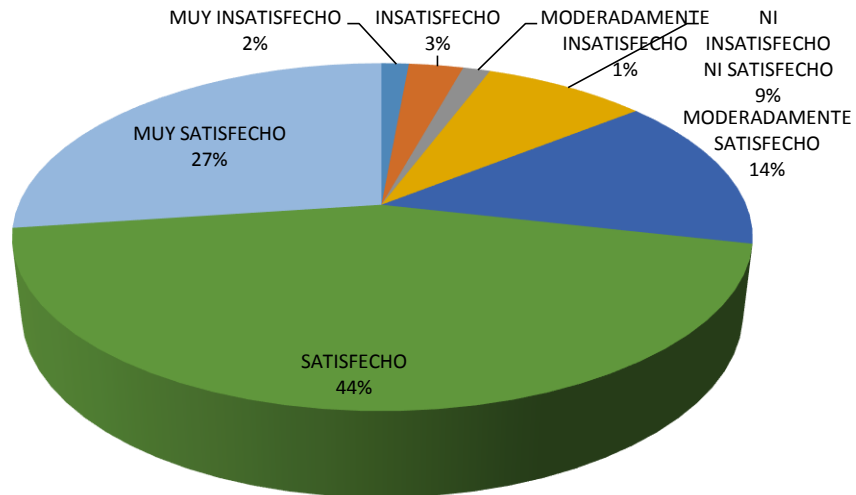
Gráfico: 15 Atención a las sugerencias



Como se expone en la gráfica presentada claramente se puede advertir que el 46% de la muestra explorada expresa “Satisfacción” ante la atención que sus inmediatos superiores prestan a las sugerencias que ellos prestan, este dato esta seguido de un 24% de los trabajadores que detallan sentirse “Muy satisfechos” y con un 17% el segmento que enuncia percibirse “Moderadamente Satisfecho”. Apenas con un 3% los trabajadores se sienten “Insatisfechos” y “Muy insatisfechos” con la atención que se presta a sus sugerencias.

g. Variedad de Tareas

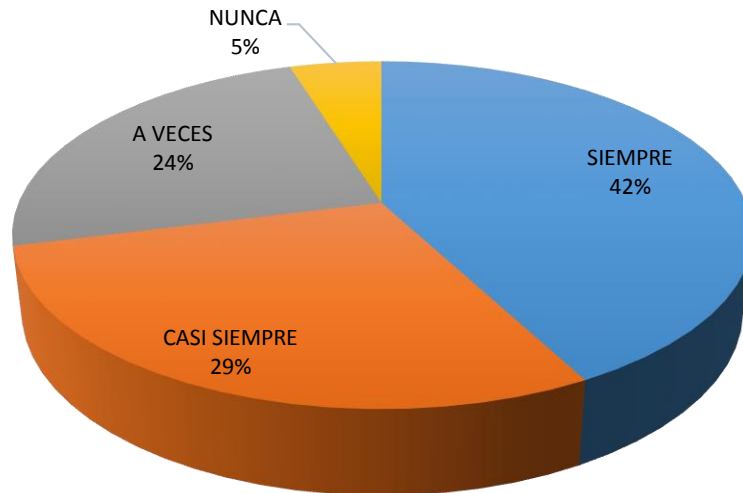
Gráfico: 16 Variedad de Tareas



En la gráfica presentada se contempla que siguiendo la tendencia de las anteriores variables el 44% de los trabajadores de la empresa se perciben como “Satisfechos” ante la variedad de tareas que tienen en sus funciones. El 27% de la muestra se señala como “Muy Satisfecho” y el 14% como Moderadamente Satisfecho. Para complementar el 5% de la población de los trabajadores se consideran Insatisfechos con la variedad de tareas que tienen a su responsabilidad.

3.5.1.2. Cuestionario de Competencias Personales en Inteligencia Emocional

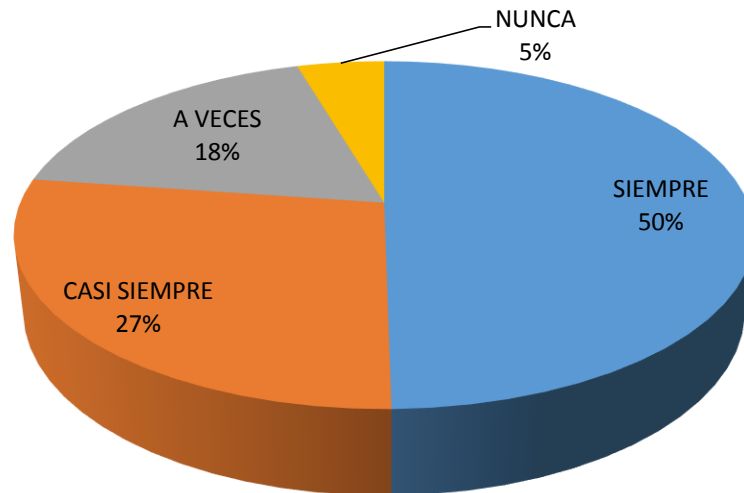
Gráfico: 17 Resultados Generales de las competencias personales en Inteligencia Emocional



En términos generales y tomando en cuenta las tres competencias personales en Inteligencia Emocional - Autoconocimiento, Autorregulación y Motivación- se puede exponer que en mayor medida el 42% de los trabajadores de la empresa “Siempre” pone en práctica dichas habilidades, seguido este dato por el 29% que menciona que “Casi siempre” los practica, continuando con un 24% que refiere que “A veces” las practica y terminando con un mínimo 5% que percibe que “Nunca” practica dichas habilidades.

a. Autoconocimiento

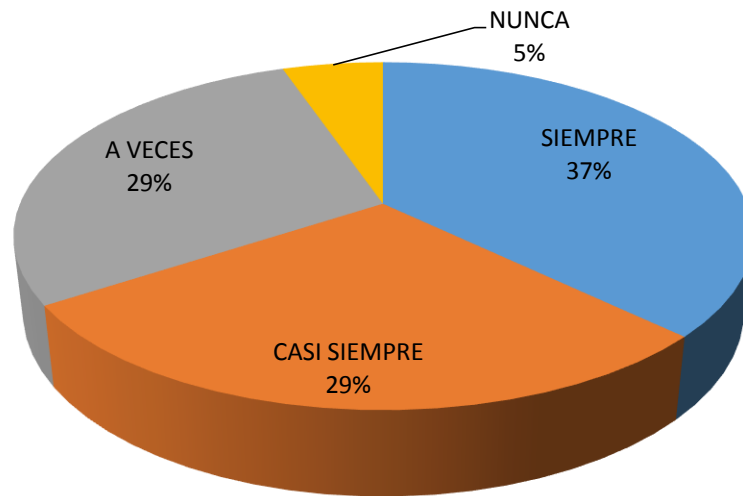
Gráfico: 18 Competencia Personal de Autoconocimiento



En la gráfica de la presente variable “Autoconocimiento Emocional” se denota abiertamente que el 50% de los trabajadores indican que “Siempre” reconocen sus emociones cuando las experimentan, seguido esto del 27% que indican que “Casi Siempre” las reconocen, un 18% que perciben que “A veces” reconocen sus emociones y por último un 5% que indica que “Nunca” perciben la manifestación de sus estados emocionales.

b. Autorregulación

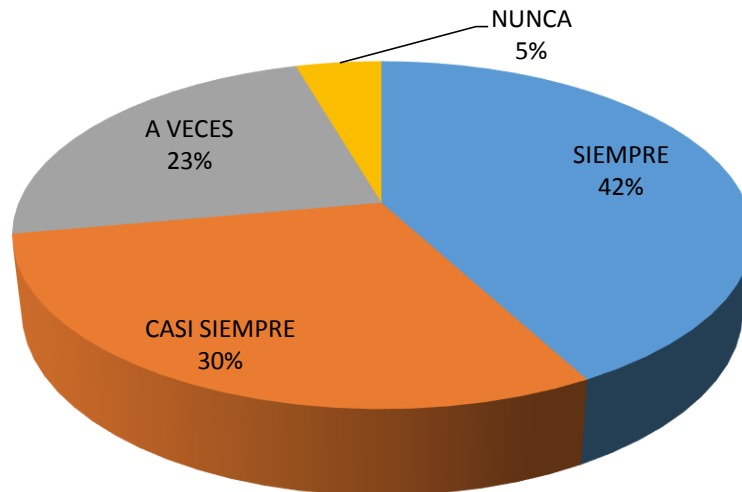
Gráfico: 19 Competencia Personal de Autorregulación



Como advierte la presente gráfica se expone la tendencia de la Competencia personal de autorregulación, la distribución de percepciones es relativamente proporcional, ya que el 37% de la muestra se inclina por mencionar que “Siempre” pueden regular sus estados emocionales cuando atraviesan excesos de las mismas. Esto viene seguido de las categorías “Casi Siempre” y “A veces” con un 29% cada una y por último con un 5% los trabajadores que perciben que “Nunca” pudieron regular sus estados emocionales ante dichas manifestaciones.

c. Motivación

Gráfico: 20 Competencia Personal de Motivación



En la presente variable de estudio se denota que el 42% de los trabajadores de la empresa indican que “Siempre” son capaces de motivarse personalmente, otro segmento con el 30% menciona que “Casi siempre” es capaz de motivarse, el 23% indica que a veces suelen motivarse individualmente y solo el 5% de toda la muestra recalca que Nunca pueden motivarse individualmente para la consecución de sus metas personales.

5.2. Resultados de Entrevistas y Grupos Focales

5.2.1. Resultados de Entrevistas y Grupos Focales sobre Satisfacción laboral

a. Factores Higiénicos

Los factores higiénicos de la satisfacción laboral *“Tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción.”* (García. 2010). En este sentido el presente factor explora: Las condiciones físicas de trabajo, los compañeros de trabajo, el inmediato superior, el salario, la relación entre la empresa y trabajadores el modo en que la empresa se gestionada, los horarios de trabajo y la estabilidad laboral.

- En tanto las condiciones físicas del trabajo se puede advertir que los comentarios vertidos por los trabajadores se inclinan más a destacar que no gozan de buenas condiciones físicas de trabajo. Al respecto señalan que: *“En el caso de laboratorio, es que estamos muy encerrados, falta aire acondicionado, estamos un ahora juntos, nos amontonamos y hace una calor fatal, estamos un poco llenos, ampliar si es que se puede, poner más mesas, mas sillas.”* (Grupo Focal 1). Al mismo tiempo indican: *“Lo que menos me gusta es tal vez el ambiente físico que tenemos, es algo incómodo para poder trabajar.”* (Entrevista 3). Y complementando se señala que *“¿las condiciones físicas son el ambiente verdad?, el humo que bota la quinua, ese humo parece que es toxico, cuando se hace ese trabajo, los protectores son para el polvo no para el humo, eso me incomoda”* (Grupo Focal 3).

Los comentarios más recurrentes fueron los que observan que el ambiente físico que rodea la faena laboral diaria no es el más

adecuado, ya que por condiciones de temperatura, suspensión de polvo y espacio más amplio en otros van en desmedro de su comodidad.

- En relación a los Compañeros de trabajo los comentarios vertidos fueron favorables, ya que en mayor frecuencia se considera que las relaciones interpersonales que se mantienen son de beneficio del trabajador y la empresa. Al respecto mencionan: *“Todos nos llevamos bien, es como dice el gerente, es nuestro segundo hogar, sor más bueno, lo que yo veo es que todos se saludan, se llevan bien, nadie te ignora.”* (Grupo Focal 3). Complementando sobre el punto otro trabajador indica: *“a nivel grupal todos somos sociables, nos sentimos como en familia, desde el principio hasta el final”* (Grupo Focal 2). Al mismo tiempo se señala *“Lo que más me gusta del trabajo que hacemos en la empresa es trabajar en equipo con mis compañeros, bien trabajamos juntos, nos ayudamos aunque a veces uno reniega pero, bien trabajamos juntos.”* (Entrevista 1).
- Respecto a la percepción que se tiene sobre el Inmediato superior se hace evidente que los comentarios más recurrentes se inclinan a aseverar que sus inmediatos superiores apoyan a desarrollarse laboral y personalmente y que el apoyo ya no es el mismo de antes, al respecto mencionan: *“Nos llevamos bien con mi jefe, me indica cómo se desarrolla adentro, las maquinas todo, me ha hecho palpar todo, también es una persona que le gusta compartir grupalmente, nos intenta unir en cualquier actividad, que estemos juntos, nos ayuda como persona, si nos falta una mano nos ayuda en las mesas, para mi es perfecto mi inmediato superior, los supervisores son buenos, nos echan la*

mano, eso es lo que me gusta.” (Grupo Focal 1). Acotando indican que: “También me gusta el trato que tenemos con los jefes, nos entienden, nos ayudan, y más que todo nos escuchan no son malos como otros jefes que se tienen en otras empresas.” (Entrevista 1). Y en contraste indican que “antes había más socialización con las chicas, podíamos hablar más, nos enseñaban más, nos capacitaban más, pero ahora somos hartos y para ellas es difícil encargarse, últimamente ha rebajado eso en laboratorio, un trabajador está fallando pero las chicas no se dan cuenta, entre nosotros nomas nos dan la mano.” (Grupo Focal 2)

- Los comentarios que se vertieron respecto al Salario que perciben no son favorables, ya que se advierte inconformidad con los mismos. Al respecto se menciona: *“El salario no alcanza para lo que nos gustaría hacer, pues los hijos, sus útiles escolares, su ropa de escuela, ahí nomás se va todo. Difícil es estar así. Sería bueno que alquilo nos aumenten.”* (Entrevista 1). Acotando se menciona que: *“Está bien nomas, aunque ya últimamente no alcanza, para comprar todas las cosas a parte hay que trabajar, el tallercito que tenemos eso nos ayuda.”* (Grupo Focal 2). Y para concluir se menciona que: *“- Nosotros trabajamos mucho, es muy pesado nuestro trabajo, nuestro físico se va gastando y creo que por eso deberíamos ganar un poquito más, en otras empresas los estibadores ganan un poco más que nosotros y eso nos ayudaría y nos motivaría para trabajar con más ganas.”* (Entrevista 3).

Con estos comentarios los trabajadores pusieron de manifiesto la inconformidad en su salario destacando los motivos del mismo.

- Los comentarios vertidos sobre la relación entre la empresa y los trabajadores son favorables hacia la empresa, esto porque recalcan la función que tienen los gerentes sobre su bienestar, al respecto indican que: *“La relación es buena, pues los gerentes siempre nos escuchan, cuando nos reunimos entre todos nove, y nos hablan cuando hay que comunicar algo, se preocupan para que estemos bien, lo del refrigerio nove, son buenas personas, no son malos, son comprensivos.”* (Grupo Focal 2). Acotando indican que *“los gerentes son buenos, nos dan todos los beneficios que necesitamos, se preocupan, nos saludan,”* (Grupo Focal 3). Y también mencionan: *“La empresa se lleva bien nomas con los trabajadores, no nos hacen como en otras empresas, pues en otros lados les botan nomas, nosotros estamos bien, porque tenemos seguro y todos los beneficios,”* (Entrevista 2).
- En referencia al modo en que la empresa se gestionada los comentarios están divididos, ya que se advierte al mismo tiempo conformidad e inconformidad. Se expresa lo siguiente: *“Creo que la empresa está bien nomas, a veces la quinua escasea, pero hemos seguido trabajando, eso es lo que nos decía el gerente, y eso es bueno, bien nomas esta la empresa.”* (Grupo Focal 2) Al mismo tiempo: *“La empresa debería dar más oportunidades para que los trabajadores ganen un poco más, está bien nomas la empresa, pero podría mejorar un poco. A veces nos dan vacaciones porque hay problemas con la quinua, porque no hay mucho, y hemos salido adelante.”* (Entrevista 1).

- Respeto a los horarios de trabajo los trabajadores en mayor medida sienten inconformidad, esto se demuestra con los siguientes comentarios: *“El turno de la mañana es cómodo, el turno de la tarde no, porque rápido pasa el tiempo por la mañana y ya no se puede hacer nada, mejor es en la mañana, uno se levanta temprano y sale temprano también”*. (Grupo Focal 1). Otro trabajador indica que *“En mi caso para hacer otras cosas no, si quiero, supongamos que quiero estudiar por ejemplo es difícil estudiar, noche, tarde mañana, por los turnos que hay, son rotativos.”* (Grupo Focal 1). Otro Trabajador argumentando al mismo tiempo: *“en mi caso igual pienso, en el estudio es difícil, si otro quiere hace un cambio, otros nos quieren, parece que nadie quiere, para otros deben ser incomodo, eso es lo que he visto de mis compañeros, están incomodos con las horas que nos tocan.”* (Entrevista 3).
- Sobre la estabilidad laboral se advierte en mayor magnitud que los comentarios de los trabajadores sin inclinan por mencionar que últimamente no se advierte estabilidad para los trabajadores, esto por consecuencia directa del crecimiento de la empresa, al respecto indican que: *“por mi parte últimamente no me he sentido seguro porque cualquiera se puede ir, algunos nuevos han salido y eso a veces nos da miedo. También con eso de que algunos quieren formar sindicato, eso nos asusta a otros, y tenemos miedo que nos involucren. Antes si estábamos más seguros.”*. (Grupo Focal 3). Acotando: *“Estamos nomas estables, tranquilos donde estamos trabajando, no creo que estemos inseguros, por lo menos en mi área sentimos eso”*. (Grupo Focal 2) Y complementando señalan: *“desde que la*

empresa ha estado creciendo en laboratorio ya no sentimos que hay seguridad, pues la gente a veces entra y sale, ya la gente no se conoce muy bien como era antes donde todos hablábamos, ya no nos hablamos bien y pues eso es el crecimiento también hay inseguridad”.

b. Factores Motivacionales

Los factores motivacionales son aquellos en donde “*El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro)*” (Caballero. 2002)

En este sentido a continuación empezamos a describir los principales resultados sobre los factores motivacionales que se exponen los trabajadores de la empresa Jacha Inti Industrial S.A.

- Respecto la variable libertad para elegir el método de trabajo se aprecia que existe satisfacción en mayor medida, esto se expresa de la siguiente manera: “*nuestro jefe nos da la libertad, nos asigna el trabajo, ya depende de nosotros hacerlo mejor, intentamos dar opiniones, nos reunimos, siempre compartimos ideas, hablamos entre todos y salen puntos que nos ayuda,*” (Grupo Focal 3)
- Sobre el Reconocimiento por el trabajo bien hecho no se recabaron mucha información, pues el feedback no está formalmente reconocido como herramienta de potenciamiento de los trabajadores a excepción del periodo de evaluación del desempeño. Al respecto no obstante se menciona: “*Lo que más*

me gusta es tener una buena producción en la empresa, trabajar bien y que nuestros jefes se sientan bien con lo que hacemos, un producto con calidad para que nos vean bien.” (Entrevista 2).

- En relación a la Responsabilidad asignada las percepciones de los trabajadores están divididas, pues otros muestran satisfacción sobre sus responsabilidades y otros cierta insatisfacción, al respecto comentan: *“yo me siento contento, también ya ha pasado dos años, estoy satisfecho con la responsabilidad que me han dado, si me dan responsabilidades estoy dispuesto a asumir”* (Grupo Focal 2). Por otra parte mencionan: *“Para mi persona, no digo que me satisfaga, porque antes tenía más responsabilidades y ahora tengo menos, me gustaría aportar mucho más por mi área.”* (Grupo Focal 3).
- Sobre la variable “Posibilidad de usar la propias capacidades” las percepciones de los trabajadores en mayor medida están inclinados a resaltar su satisfacción: al respecto comentan: *“en laboratorio he visto que sí, lo importante es que salga el mismo resultado nos dan la posibilidad”* (Entrevista 2). Acotando indican que: *“nuestro jefe nos da la libertad, nos asigna el trabajo, ya depende de nosotros hacerlo mejor, intentamos dar opiniones, nos reunimos, siempre compartimos ideas, hablamos entre todos y salen puntos que nos ayuda”* (Grupo Focal 3).
- Las percepciones que se recogieron sobre las Posibilidades de ascenso están divididas, pues algunos perciben que no existen posibilidades de ascenso, en cambio personal de otras áreas advierte que si, al respecto citamos: *“Con ese tema de la rotación sí, yo no lo he palpado los ascenso, como serán en la empresa, como lo veo, hay una rotación de personal, lo más*

bajo es en las mesas y de ahí va a las maquinas, de ahí tendría que tener un tiempo de prueba, si la persona sabe debe ser ratificado y ahí es el ascenso.” (Entrevista 1). Complementando indican que “Yo veo acá dentro de la planta, del galpón tres, muchos estaban esperando, yo también estaba esperando, una responsabilidad fuerte, a cargos más superiores, yo también estaba esperando, pero se rompe las expectativas, a los nuevos se les da la oportunidad, pero los jefes han influido, con una cervecita y es una gran injusticia, ya no hacen valer la antigüedad de los compañeros. Todos son jóvenes y tienen ansias de mejorar, una gran injusticia hemos visto el año pasado por lo del cambio del nuevo.” (Grupo Focal 1).

- Los comentarios sobre las atenciones a las sugerencias que los trabajadores hacen a sus inmediatos superiores en mayor frecuencia denotan satisfacción, ya que indican: *“intentamos dar opiniones, nos reunimos, siempre compartimos ideas, hablamos entre todos y salen puntos que nos ayuda”.* (Grupo Focal 3).
- Sobre la Variedad de tareas los trabajadores arguyen que advierten satisfacción, esto porque comentan lo que sigue a continuación: *“rotar en una empresa siempre es bueno, para que una persona conozca todo, alguien no esté en ese momento cualquiera puede ir a suplir ese lugar”* (Grupo Focal 1) Al mismo tiempo indican lo que sigue: *“se aplica ya con nosotros, una semana estamos en envasado y otra semana en lavado, es lo que hacemos,”* (Grupo Focal 1) Y para acotar señalan: *“en una parte, dentro de nosotros, siempre hay voluntario que siempre se sienta capaz, estuve en envasado, y me fui atrás a producción a reprocesar la quinua y el*

conocimiento que he adquirido ha sido favorables que lo puedo llevar adelante, otros están aferrados a un solo lugar, pero ellos están satisfechos, tampoco se quejan.” (Entrevista 3)

5.2.2. Resultados de Entrevistas y Grupos Focales sobre Competencias Personales en inteligencia Emocional

“Las competencias personales de Inteligencia Emocional son aquellas que determinan el dominio de uno mismo, se las trabaja personalmente” (Goleman, 2012) Las mismas se las subdividen en tres categorías: Autoconocimiento emocional (conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo) Autorregulación emocional (autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e Innovación) y Motivación (afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo). A continuación se presentan los principales resultados sobre la percepción de los trabajadores sobre el desarrollo personal de estas competencias.

a. Autoconocimiento

El autoconocimiento es la habilidad mediante la cual la persona reconoce sus reacciones emocionales, en tal sentido la percepción de los trabajadores se inclina a consentir que poseen parcialmente dicha habilidad y lo mencionan de la siguiente manera: *“Pues, no tanto, pues, ese rato nomas pasan las cosas y no sientes, no te paras y te miras y dices que estaré sintiendo? Es complicado mirarse ese rato.”* (Entrevista 2). Así mismo en contraste mencionan: *“Cuando estoy enojado, ese rato me doy cuenta que estoy enojado, pues tengo ganas de gritar, solo me siento caliente. O cuando estoy asustado también me siento solo y me quedo quieto, eso*

debe ser nove? Así es como me siento esas veces.” (Grupo Focal 1). Y para complementar señalan que: *“En mi caso, ese rato que estoy con algún problema, uno no se da cuenta, solamente el problema pasa, y una reacciona, y cuando pasa todo recién es cuando se da cuenta y dice: esto había pasado y recién puede saber qué es lo que siente.”* (Entrevista 3).

b. Autorregulación

La autorregulación es una habilidad que permite a la persona que tome control sobre sus reacciones emocionales y direcciona sus respuestas hacia emociones adaptativas, en este sentido se advierte que los trabajadores en mayor medida perciben que pueden regular sus emociones, lo mencionan de la siguiente manera: *“yo tenía varios problemas, tantos problemas que tenía y cuando el empieza a burlarse de mí, la verdad me saco de mis casillas, y yo quería reaccionar a golpes y de ahí me di cuenta y dije, me tranquilizado y al día siguiente no nos hemos hablando, yo le pedí disculpas, estaba renegando, no debería comportarme así”* (Grupo Focal 2). De otra manera indican que: *“Creo que sí, porque cuando algo pasa me controlo y prefiero no hacer nada ese rato, es difícil pero a veces también me descontrolo y respondo, pero la mayoría de las veces me quedo callado.”* (Entrevista 2). Para argumentar aseveran: *“si soy capaz de controlar mis reacciones, cuando pasa algo tengo que ponerme tranquilo, me pongo tranquilo y luego está mejor la situación.”* (Entrevista 3).

c. Motivación

La motivación es aquella fuerza interior que impulsa a la persona a la consecución de sus metas, en tal sentido los trabajadores refieren que sí se sienten motivados para realizar su trabajo en la empresa, lo expresan de la manera que sigue: *“Bueno, sí creo que soy una persona ambiciosa, mi objetivo es tratar de cumplir a cabalidad mi trabajo, en ser respetuoso y responsable y siempre aprender nuevas cosas para mejorar día a día.”* (Grupo Focal 1). Siguiendo con lo anterior comentan: *“Si, creo que sí porque mi meta es seguir luchando en la empresa JISA, mi ambición es subir de puesto.”* (Entrevista 2). Acotando bajo la misma línea indican: *“A mi parecer, siempre, porque para mí todo tiene solución cuando algo sale mal, de manera optimista”* (Grupo Focal 1) y para complementar lo mencionado indican: *“Superar los problemas no estar afligidos con una tristeza, lo hemos fregado ahora como solucionamos, empezamos nuevamente a sonreír”* (Entrevista 3).

Habida cuenta la presentación de los resultados, tanto por una parte la aplicación de los cuestionarios (la Escala General de satisfacción laboral NTP 394 y el cuestionario de competencias Personales en Inteligencia Emocional) así como el desarrollo de los tres grupos focales y las tres entrevistas estructuradas se pueden desarrollar a groso modo las siguientes conclusiones:

- Según información arrojada por la escala de Satisfacción Laboral el 61% de los trabajadores indica que se sienten satisfechos en su puesto

Laboral ya que las categorías 6 (Satisfecho) y 7 (Muy satisfecho) son las que exponen mayor frecuencia. Esta información engloba tanto los factores higiénicos como los motivacionales.

- Realizando una analogía entre los resultados finales de los factores higiénicos y los factores motivaciones se muestra que existe mayor satisfacción en las variables de los factores higiénicos (63% de satisfacción) en contraste con los factores motivacionales (60% de satisfacción).

- Según el Cuestionario de Competencias Personales en Inteligencia Emocional en gran medida se advierte que los trabajadores se perciben como personas que poseen buenas habilidades personales de Inteligencia emocional (autoconocimiento, autorregulación y motivación). Esto porque en mayor frecuencia un 42% menciona que siempre utilizan las habilidades en Inteligencia Emocional mencionadas.

Continuando con lo anterior, en tanto los resultados obtenidos en las entrevistas individuales y grupos focales sobre la satisfacción laboral y las competencias personales en inteligencia emocional se recogen las siguientes conclusiones:

- Se advierte que existe una mayor insatisfacción por parte de los trabajadores respecto los factores higiénicos de la satisfacción laboral en comparación con la escala aplicada, pues las condiciones físicas, el salario, los horarios laborales y la estabilidad laboral reciben comentarios desfavorables.

- Así mismo es interesante apreciar que de dentro de los factores motivacionales no se muestran abiertamente posiciones negativas sobre sus respectivas variables, ya que en tanto el reconocimiento bien

hecho, las responsabilidades asignadas y las posibilidades de ascenso los comentarios están divididos. Esto puede deberse precisamente a la falta de involucramiento entre los factores motivacionales y las políticas adoptadas por la empresa, ya que muchas de las variables motivacionales no son formalmente parte de la administración de los recursos humanos.

- En tanto los comentarios vertidos sobre las competencias personales en Inteligencia Emocional se observa que en mayor medida los trabajadores se perciben como personas con buenas habilidades personales. En la habilidad de autoconocimiento los comentarios están divididos entre los que refieren que aún no desarrollaron esas habilidad y los que si la practican. En tanto las habilidades de Autorregulación y Motivación en mayor medida los trabajadores indican que practican dicha competencia.

- Después de todo lo comentado se aprecia que los resultados obtenidos a partir de las diferentes fuentes varían, ya que en el caso de la variable Satisfacción Laboral la escala nos da resultados que favorecen a la empresa en cambio las entrevistas y grupos focales nos dan resultados que no favorecen a la empresa. Para el caso de la variable Competencias Personales en Inteligencia Emocional los resultados arrojados por ambos instrumentos se complementan ya que los dos indican que los trabajadores de la empresa sí practican en su cotidianidad las habilidades personales en Inteligencia Emocional.

CAPITULO IV. MARCO PROPOSITIVO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO

1. Introducción

El presente programa de desarrollo de competencias personales en inteligencia emocional está dirigido a los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. Busca desarrollar y/o fortalecer las competencias personales en Inteligencia Emocional para que esta condición de los trabajadores mejore la satisfacción laboral de los mismos. Este programa está estructurado en 10 sesiones, donde su planificación toma en cuenta: el autoconocimiento (conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo), la autorregulación (el autocontrol, confiabilidad, escurpulosidad, adaptabilidad e innovación) y la motivación (el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo).

La planificación de cada sesión tendrá los siguientes elementos: Nombre de la sesión, objetivo de la sesión, desarrollo de las actividades, tiempo, recursos y en algunos casos algunas recomendaciones.

2. Objetivo General

- Facilitar el desarrollo de Competencias Personales en Inteligencia Emocional en los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. para mejorar su satisfacción laboral.

3. Fases Del Programa

3.1. Contrato o venta/ Motivación, involucramiento

Para realizar la presente investigación se cuenta con el apoyo pleno de la Gerencia de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. ya que a partir de un estudio de Clima Organizacional desarrollado el año 2013 se hicieron muchas recomendaciones para fortalecer la satisfacción laboral. No obstante todas las recomendaciones realizadas resolvían necesidades que solo respondían a los factores higiénicos de la satisfacción laboral (estructuración de una escala salarial, reestructuración del área de RRHH, reestructuración de procedimientos en RRHH e implementación de otros que no se tenían, evaluación anual del desempeño y regulación salarial en función a la nueva escala) dejando de lado en las recomendaciones los factores motivaciones de la satisfacción laboral.

Este hito determina el punto de partida para que el área de RRHH de la misma empresa pueda proponer a la Gerencia de la empresa realizar en una primera instancia un estudio específico sobre la satisfacción laboral en la empresa y a partir de la misma proponer un programa que permita desarrollar las competencias personales en inteligencia emocional para fortalecer directamente la satisfacción laboral en los trabajadores operativos de la empresa.

3.2. Participantes

El programa a desarrollar está dirigido a todo el personal operativo de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. de las áreas de producción, laboratorio de control de procesos y almacenes. Este programa se realizará en las mismas instalaciones de la empresa ubicada en la

ciudad de El Alto, en la zona de Rio Seco, en la Av. Panamericana N° 14 – A. Los beneficiados de la misma comparten las siguientes características:

Tabla: 9 Características De Los Participantes

Edad (Rangos de 5 años)	N° Trab	Antigüedad (rangos de 1 año)	N° Trab	Género	N° Trab	Áreas	N° Trab
18-22 años	11	6 meses a 1año	33	Masculino	69	Almacenes	15
23-27años	20	1 año y 1 día a 2 años	10	Femenino	1	Laboratorio de Control de Procesos	26
28-32 años	17	2 años y 1 día a 3 años	23			Producción	29
33-37 años	9	3 años y 1 día a 4 años	3				
38-42 años	6	4 años y 1 día a 5 años	1				
43-47 años	4						
48-52 años	2						
53-57 años	1						

4. Eventos de mejora o fortalecimiento de la competencia.

4.1. Programa de desarrollo de competencias personales en Inteligencia Emocional

A continuación se expone el resumen del programa:

Tabla: 10 Estructura Del Programa

COMPETENCIA EN I.E.	SESIÓN	ACTIVIDAD	OBJETIVOS
MOTIVACIÓN	8	Hola Quién soy?	-Identificar las metas y expectativas personales. -Reconocer los recursos personales con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas personales. -Desarrollar un compromiso positivo para la afiliación al cumplimiento de metas personales.

			-Promover la tenacidad de los trabajadores para la consecución de las metas personales.
	9	Quien no busca el éxito, no busca nada!	-Analizar las creencias que se tienen sobre el éxito. -Reconocer la importancia del esfuerzo, la claridad de objetivos y la elaboración de un plan de acción para lograr el éxito. - Reconocer que el éxito está unido a emociones agradables como la alegría y la felicidad. -Desarrollar un compromiso positivo para la afiliación al cumplimiento de metas personales. -Promover la tenacidad de los trabajadores para la consecución de las metas personales.
	10	Yo decido!	-Reconocer los recursos personales con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas personales. -Desarrollar un compromiso positivo para la afiliación al cumplimiento de metas personales. -Promover la iniciativa en la toma de decisiones personales. -Promover la tenacidad de los trabajadores para la consecución de las metas personales.

4.2. Procedimiento

A. Sesión primera: Presentación del programa de Inteligencia Emocional

a. Introducción

La presentación será el espacio donde el facilitador se relacionará inicialmente con los trabajadores, podrá entablar un rapport positivo con los participantes para recoger sus expectativas y dudas, presentará el programa y acordará las normas de participación y los compromisos entre ambas partes.

b. Objetivos

- Generar un clima adecuado entre los participantes para la ejecución del programa.
- Informar a los trabajadores sobre las características e importancia del programa para la empresa y ellos mismos.

c. Desarrollo

El programa comenzara con el saludo y bienvenida a todos los participantes. Luego se realizara una breve presentación entre los participantes del programa, esta presentación será corta ya que todos los trabajadores se conocen y forman parte del mismo grupo laboral. Se pasara a la presentación formal de todo el programa, la cantidad de sesiones, el tiempo de cada una, los temas que se tocaran y los beneficios que traerá su implementación.

Se realizara una dinámica para el establecimiento de las normas del programa, levantamiento de expectativas y posterior firma de compromisos personales para su cumplimiento.

El facilitador anotara en un papelografo las reglas del curso que se consensuen, las expectativas que se tengan para cumplirlas y todos los participantes deberán firmar el papelografo para comprometerse a cumplir lo pactado.

Para finalizar la sesión se hará una breve valoración de lo anteriormente pactado y se hará el cierre agradeciendo la presencia de todos los participantes.

d. Recursos

- Data Show
- 5 Papelografos

- 5 marcadores

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

B. Sesión Segunda: Conocer y nombrar mis emociones

a. Introducción

La sesión debe permitir a los trabajadores a describir sus emociones y nombrarlas. Deben ser conscientes de los cambios fisiológicos, de pensamiento y comportamentales que suceden a causa de las emociones.

b. Objetivos

- Ser consciente de las emociones que uno experimenta ante diferentes situaciones.
- Evaluar el impacto de la experimentación de las emociones y sus posteriores consecuencias.
- Fortalecer la confianza de los trabajadores sobre la experimentación de sus emociones.
- Reconocer los cambios fisiológicos, cognoscitivos y comportamentales que produce una emoción.

c. Desarrollo

La sesión se inicia presentando la primera parte del programa mediante diapositivas, exponiendo al autoconocimiento como competencia emocional a desarrollar. Se identificarán a la conciencia emocional, la autoevaluación y la autoconfianza como habilidades fundamentales.

Se trabajara con cuatro grupos anteriormente conformados en la sesión pasada. A cada grupo se le asignó una emoción y tendrá la tarea de conseguir una canción que refleje dicha emoción. Quienes sean del grupo de la tristeza conseguirán una canción, quienes sean de la alegría conseguirán otra.

El facilitador pondrá las canciones elegidas a la par de las diferentes imágenes que se relacionen con la emoción. Cada trabajador pensará en la situación en la que sintió esa emoción y la anotara. Describirá los cambios comportamentales y fisiológicos y las consecuencias en una hoja, mediante frases y dibujos. Dentro de los grupos conformados deberán compartir sus apuntes para que no se queden en reflexiones personales.

En plenaria los trabajadores compartirán las reflexiones de sus apuntes, deberán compartir al grupo como se sintieron al identificar los diferentes cambios que atraviesan.

Se cerrara la sesión haciendo una reflexión sobre el tema trabajado y se sacara una conclusión.

c. Recursos

- Data Show
- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes

d. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

e. Recomendaciones

Mientras se reproduce la música, se utilizará el proyector y la pantalla simultáneamente. Los trabajadores mirarán los dibujos del proyector, y analizarán lo que les hacen sentir. Es conveniente formar los grupos la sesión anterior a la actividad, ya que gracias a esto, la música estará preparada y se la podrá traer a la sesión.

C. Sesión Tercera: Interacción entre sentir, pensar y actuar

a. Introducción

Es muy importante darse cuenta de las consecuencias que producen la expresión de las emociones en nuestras vidas. Nos damos cuenta de la repercusión de las emociones por las consecuencias que éstas tienen, sean consecuencias positivas o nefastas en el peor de los casos.

b. Objetivos

- Ser consciente de las emociones que uno experimenta ante diferentes situaciones.
- Evaluar el impacto de la experimentación de las emociones y sus posteriores consecuencias.
- Fortalecer la confianza de los trabajadores sobre la experimentación de sus emociones.

c. Desarrollo

Se inicia la sesión facilitando hojas de trabajo a cada participante. Las hojas de trabajo describirán situaciones concretas:

1. Un compañero tuyo ha bebido demasiado en una fiesta y se ha caído a tu lado:

- ¿Qué sientes?
- ¿Qué piensas?
- ¿Qué haces?

2. Tu jefe de área, observando la indisciplina de tu sección ha decidido evaluar tu trabajo mañana:

- ¿Qué sientes?
- ¿Qué piensas?
- ¿Qué haces?

Un buen amigo de trabajo te dice que piensa divorciarse:

- ¿Qué sientes?
- ¿Qué piensas?
- ¿Qué haces?

Esperas a tus amigos a una hora y lugar acordado pero no aparecen:

- ¿Qué sientes?
- ¿Qué piensas?
- ¿Qué haces?

Los trabajadores harán un análisis de las situaciones: pensarán en cuál es la emoción creada en esa situación, qué han pensado y qué comportamiento han tenido.

En plenaria los trabajadores deberán comentar sus diferentes respuestas para el grupo. Se les explicara que los sentimientos pertenecen a las emociones, los pensamientos son nuestras

cogniciones y nuestro actuar es nuestro comportamiento. Al final, se concluirá que cada situación pasa por diversos estadios y que no solo pertenece a una sola dimensión.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Marcador para pizarra
- Pizarra acrílica

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

D. Sesión Cuarta: El poder de la Mente!

a. Introducción

En el momento en que sentimos o hacemos cualquier cosa, debemos tener en cuenta que detrás hay un pensamiento y que, en gran medida, eso condicionará la emoción que experimentemos y el comportamiento que tengamos. Por tanto, es muy importante saber identificar el pensamiento que genera la emoción.

b. Objetivos

- Reconocer las cotidianas situaciones que desencadenan la expresión de las emociones.
- Evaluar el impacto de la expresión de las emociones y sus posteriores consecuencias.
- Fortalecer la confianza de los trabajadores sobre la experimentación de sus emociones.

c. Desarrollo

La actividad se desarrollara con todo el grupo, para lo cual se guardaran las sillas de la sala y los trabajadores empezarán a pasear por toda el aula. El facilitador les irá relatando diferentes situaciones y los trabajadores observarán qué emoción experimentan en esa situación y si notan alguna alteración en su cuerpo.

En un ejercicio individual cada trabajador volverá a su puesto y hará un dibujo relacionado con la situación que más le ha impactado; reflejarán en la imagen la emoción que han sentido y las alteraciones fisiológicas que han sentido. Debajo del dibujo, escribirán lo que han sentido en esa situación concreta. Después, los trabajadores cerrarán los ojos e imaginarán qué hacen en esa situación, que posteriormente escribirán debajo del dibujo. Si el comportamiento les parece adecuado, lo volverán a visualizar, y si les parece inadecuado, pensarán en cuál es el comportamiento correcto y lo visualizarán.

Situaciones:

- Piensa que estás con un amigo hablando sobre un tema que conoces muy bien. Tú tienes la razón y tu amigo está en tu contra de una manera agresiva.
- Tus cosas son tuyas y te gusta saber dónde las tienes. De pronto, tu pareja entra en tu habitación y empieza a cogerte cosas (ropas, CDs...) sin permiso.
- Vas por el pasillo y pasas al lado de un grupo grande; te das cuenta de que están criticándote.

- Estás haciendo un trabajo. Estas intentándolo pero no consigues hacerlo, y a quien está a tu lado no le ha costado nada hacerlo a la primera.

Con todo el grupo hablaremos sobre la emoción sentida en situaciones distintas: ¿cómo actuamos cuando sentimos aquella emoción? ¿Fue la respuesta adecuada? ¿Qué haremos la próxima vez?

Cerraremos la sesión sacando conclusiones sobre las respuestas más frecuentes y generando expectativas para iniciar el trabajo sobre la siguiente competencia en inteligencia emocional a desarrollar.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Marcador para pizarra
- Pizarra acrílica

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

E. Sesión Quinta: Puedo controlarme!

a. Introducción

La actividad ayudara a los trabajadores a controlar sus emociones inmediatamente después de situaciones difíciles que les generan estrés, esto para evitar reaccionar inadecuadamente.

b. Objetivos

- Desarrollar la confianza emocional en los trabajadores para el control de sus expresiones emocionales.
- Facilitar nuevas estrategias de autocontrol emocional a los trabajadores para el manejo del estrés.

c. Desarrollo

Con todo el grupo se inicia la actividad explicando a partir de diapositivas que en la presente sesión se trabajara el autocontrol emocional, y que dicha competencia en inteligencia emocional implica el fortalecimiento del autocontrol, la confiabilidad, la escrupulosidad, la adaptabilidad y la innovación.

A manera de introducción es recomendable comentar a los trabajadores las distracciones que facilitan la relajación ante una situación complicada: tomar distancia, hacer ejercicios de respiración, llorar, buscar distracciones que nos ayuden (televisión, deporte y otros juegos) o detener el pensamiento negativo escribiendo lo ocurrido.

Repartiremos entre los trabajadores las siguientes situaciones:

1. Mi esposa ha gastado parte de nuestros ahorros para comprar un regalo a su madre en su cumpleaños. Ese dinero estaba destinado a un viaje familiar que teníamos planificado hace tiempo con nuestros hijos para vacaciones.
2. Mi hijo pidió permiso para asistir a una fiesta y quedo en volver a las 12 a.m. ya son las 2 a.m. no llega y su celular está apagado. Cuando llega te dice que perdió su celular y que llegó tarde porque lo estaba buscando.

3. Quede con mis amigos en jugar el partido del campeonato el sábado a las 11 a.m. estoy esperando en plena lluvia pero aun no llega ninguno. De casualidad llamo a uno de los integrantes del equipo y me dice que habían suspendido el partido y que el capitán no me había llamado para avisarme.

4. Estoy en mi área de trabajo y mi compañero de sección me pide que le explique cómo se hace un determinado trabajo, le explico y entiende muy bien. Cuando ese día hacen una inspección sorpresa le preguntan por casualidad lo que le había enseñado y lo felicitan y por mala suerte me preguntan un proceso que no conocía y me llaman la atención.

Responde a las siguientes preguntas:

¿Recuerdas alguna situación familiar?

¿Qué estrategias de autocontrol usarías?

En grupos pequeños se trabajara en parejas para buscar estrategias de relajación para las situaciones presentadas.

Con todo el grupo pondremos en común las estrategias que cada pareja presenta. ¿Cuáles son las actividades que nos relajan? cuando nos enfadamos y los músculos se tensan ¿se puede relajar esa tensión? ¿Conoces ejercicios para relajar los músculos?

d. Recursos

- Hojas de trabajo para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Data Show

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

F. Sesión Sexta: Rojo, Amarillo y Verde!

a. Introducción

Esta dinámica apoya a que los trabajadores puedan reconocer sus estados emocionales inconvenientes ante situaciones conflictivas y puedan utilizar diferentes estrategias asertivamente para contener sus emociones.

b. Objetivos

- Desarrollar la confianza emocional en los trabajadores para el control de sus expresiones emocionales.
- Facilitar nuevas estrategias de autocontrol emocional a los trabajadores para el manejo del estrés.
- Generar apertura a nuevas alternativas de control emocional ante situaciones difíciles.
- Predisponer la flexibilidad emocional de los trabajadores para adaptarse a futuros cambios.

c. Desarrollo

Como primer paso se trabajará el significado de los colores del semáforo, para a continuación utilizarlos relacionándolos con los momentos en los que podemos llegar a perder el control de nuestras emociones:

Rojo: pararse. Cuando no podemos controlar una emoción (sentimos mucha rabia, queremos agredir a alguien, nos ponemos muy nerviosos, etc.) nuestro cuerpo se acelera, el corazón palpita más deprisa, nuestra cara se pone roja, sudamos.

Entonces tenemos que pararnos como cuando un coche se encuentra con la luz roja del semáforo.

Amarillo: pensar. Después de detenerse debemos respirar tranquila y profundamente hasta sentirnos más calmados. Ahora es el momento de pensar y darse cuenta del problema que se está planteando y de lo que se está sintiendo.

Verde: solucionarlo. Si uno se da tiempo para pensar pueden surgir alternativas o soluciones al conflicto o problema. Es la hora de elegir la mejor solución.

A continuación, para asociar las luces del semáforo con las emociones y la conducta utilizaremos unas presentaciones en diapositiva con un semáforo y los siguientes pasos:

Luz roja. ALTO, tranquilízate y piensa antes de actuar.

Luz amarilla. PIENSA soluciones o alternativas y sus consecuencias.

Luz verde. ADELANTE y pon en práctica la mejor solución.

A continuación individualmente desarrollaremos una lista de las cosas que podemos hacer para calmarnos en una situación conflictiva.

Finalmente en plenaria se pedirá a los participantes que expongan las diferentes posibilidades de como distanciarse físicamente de la situación (alejarse del lugar, no volver hasta estar tranquilo), distanciarse psicológicamente (respirar profundamente, hacer un rápido ejercicio de relajación, pensar en otra cosa), realizar alguna actividad distractora (contar hasta 10, pasear, hablar con un compañero/a), etc.

Cuando los trabajadores se dan cuenta de que existen muchas maneras de pararse y calmarse, se trataría de ver cuáles son las mejores.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Data Show

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

G. Sesión Séptima: La historia del martillo!

a. Introducción

La presente dinámica ayudara a que el trabajador pueda manejar adecuadamente sus pensamientos y que a partir de estos pueda regular sus reacciones emocionales con pertinencia.

b. Objetivos

- Entender la importancia que cobra nuestra interpretación personal de la realidad al momento de expresar nuestras emociones.
- Generar apertura a nuevas alternativas de control emocional ante situaciones difíciles.
- Predisponer la flexibilidad emocional de los trabajadores para adaptarse a futuros cambios.

c. Desarrollo

Inicialmente una vez conformados los grupos de trabajo pasaremos una copia del cuento “La Historia del hombre que buscaba el martillo” a cada grupo constituido.

LA HISTORIA DEL HOMBRE QUE BUSCABA EL MARTILLO

Un hombre quería colgar un cuadro de la pared de su casa, pero se dio cuenta de que le hacía falta un martillo y él no tenía ninguno. Entonces decidió pedirselo prestado a su vecino, cuya casa estaba a medio kilómetro de la suya.

Mientras iba de camino a casa del vecino, nuestro hombre comenzó a darle vueltas a la cabeza, preguntándose si su vecino le prestaría la herramienta. “¿Será tan amable de dejarme un martillo? ¿Me hará el favor?”... Pero empezó también a creer que, al ir a su casa, podía molestar a su vecino: “Seguro que mi vecino está durmiendo la siesta y le despierto al llamar”-se iba diciendo- “eso le molestará probablemente”... “así que saldrá de mala gana a abrirme la puerta”... “me gritará: ¡qué diablos quieres a estas horas!, “bueno - se dijo el hombre- entonces yo le diré: ¿puedes prestarme tu martillo para colgar un cuadro?”... “y mi vecino –continuaba pensando el hombre- me responderá con un ¡no! Rotundo, como venganza por haberlo despertado de la siesta”... “me gritará: ¿para esa tontería vienes a molestarme?”.

Entre tanto pensamiento, nuestro hombre había llegado ya caminando hasta la puerta de su vecino. Llamó al timbre. Su vecino le abre y nuestro hombre, sin dejarle mediar palabra, le grita: “¿Sabes que te digo?, ¡que os vayáis al infierno tú y tu maldito martillo!.

Se hará una lectura en grupos y en los mismos individualmente cada trabajador debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué conclusión sacas de la historia?
- ¿Por qué el hombre actúa de forma agresiva con su vecino?
- ¿Qué tendría que hacer el hombre que buscaba el martillo?

Una vez respondidas las preguntas en los pequeños grupos se compartirán las respuestas en plenaria y se deberán sacar conclusiones de la importancia que cobran los pensamientos en la expresión de nuestras emociones.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Copias del cuento para los grupos constituidos
- Data Show

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

f. Recomendaciones

Para enriquecer el debate podemos incluir la siguiente pregunta:

¿Cómo puedo manejar mejor la situación?

- Calmándome un poco, respirando despacio.
- Encontrando otras alternativas a ese pensamiento, preguntando incluso a la otra persona para aclarar que piensa o cuáles son sus intenciones

- Planteando interrogantes: ¿hasta qué punto tengo que saber lo que el otro piensa de mí?

Para cerrar el día solicitaremos a los participantes que expongan lo aprendido en las últimas tres sesiones y resumiéremos las principales conclusiones motivando a la activa participación para la última etapa del programa.

H. Sesión Octava: Hola Quién soy?

a. Introducción

Con este ejercicio los trabajadores identificarán las metas que poseen y los recursos personales que tienen para conseguir dichas metas. El conocimiento personal es un punto de partida para entender hasta donde se puede llegar e identificar el cómo se puede lograr cumplir con las metas personales.

b. Objetivos

- Identificar las metas y expectativas personales.
- Reconocer los recursos personales con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas personales.
- Desarrollar un compromiso positivo para la afiliación al cumplimiento de metas personales.
- Promover la tenacidad de los trabajadores para la consecución de las metas personales.

c. Desarrollo

La actividad inicia individualmente dando a cada trabajador media hoja de papel bond donde deberán separarlo en 4 cuadrantes.

Durante cinco minutos, deberán responder a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la fuente de mi motivación?
- 2.- ¿Quiénes son las personas o acciones que me ayudan cuando me encuentro mal?
- 3.- ¿A quién valoro por su forma de pensar o de vivir?
- 4.- ¿Qué me haría feliz?

Posteriormente recogeremos las fichas y las volveremos a repartir aleatoriamente entre todos los asistentes evitando que una ficha llegue a la misma persona que lo llenó. Deberán averiguar de quién es la ficha por las respuestas; para ello, cada trabajador deberá preguntar al resto. Una vez que encuentren al trabajador correspondiente, pondrán su nombre detrás de la ficha y escribirán las características que valoran de esa persona, agrupadas en los grupos físico, afectivo e intelectual.

Por ejemplo:

	Físico	Afectivo	Intelectual
Características de la persona que valoro	Es bueno/a en deporte	Es valiente Es divertido/a	Es bueno/a en manualidades
	Tiene un cuerpo bonito	Es leal	Es buen/a comunicador/a

Al terminar la actividad, todos deberán devolver las fichas a sus iniciales dueños.

En plenaria

Continuamos con la actividad lanzando la pregunta: ¿Qué relación hay entre lo que deseamos y nuestros logros? Los medios de que dispongo tienen mucho que ver en esta relación. Expondremos el gráfico: nuestros medios y metas deben ir parejos para llegar al logro.



Para obtener nuestras metas, además, es necesario ponernos objetivos a corto plazo. Una vez hayamos definido bien el objetivo, pondremos todo nuestro empeño en conseguirlo. Es importante que el esfuerzo y el empeño permanezcan.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Data Show

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

f. Recomendaciones

Dependiendo del tiempo que se tenga cada trabajador anotara en su hoja de trabajo una meta que le genere mucha expectativa y que sea

alcanzable, y en parejas trabajaran explicando el objetivo y los medios que tiene para alcanzar dicha meta.

I. Sesión Novena: Quien no busca el éxito, no busca nada!

a. Introducción

A veces la búsqueda de triunfo se confunde con la aceptación del entorno social. Pero a menudo esta creencia desencadena en desdicha y en otras ocasiones hace que la persona busque desesperadamente el éxito pensando que sin él no será feliz. Mediante esta actividad, se busca que los trabajadores interioricen ideas valiosas y saludables sobre el éxito.

b. Objetivos

- Analizar las creencias que se tienen sobre el éxito.
- Reconocer la importancia del esfuerzo, la claridad de objetivos y la elaboración de un plan de acción para lograr el éxito.
- Reconocer que el éxito está unido a emociones agradables como la alegría y la felicidad.
- Desarrollar un compromiso positivo para la afiliación al cumplimiento de metas personales.
- Promover la tenacidad de los trabajadores para la consecución de las metas personales.

c. Desarrollo

Se facilitará a cada trabajador una hoja de trabajo que contenga diversas frases relacionadas con el éxito. El facilitador leerá las frases en voz alta y hará las aclaraciones necesarias. Cada

trabajador debe marcar cuál es su grado de aceptación con cada una de ellas basándose en sus vivencias, recuerdos, experiencias y razones.

Frases que utilizaremos:

- En el logro del éxito, el 90% es esfuerzo, el 5% capacidad y el 5% originalidad.
- El éxito no es tan importante como el esfuerzo por lograrlo. No lograrlo no tiene importancia si has hecho todo lo que está en tu mano por lograrlo.
- Dios ofrece éxito a la constancia.
- Quien no busca el éxito, no busca nada.
- Tu futuro es el resultado del esfuerzo que haces para construir tu vida.
- Los objetivos son elementos que le dan sentido a nuestra vida.
- Tener éxito es sentirse bien con todo lo que haces.

En grupos pequeños crearemos grupos de tres o cuatro trabajadores para comentar sus respuestas y reflexionar las mismas. Cada grupo deberá definir el concepto de éxito teniendo en cuenta sus ideas. Después un representante de cada grupo escribirá su definición en la pizarra.

En plenaria escucharemos las definiciones que cada grupo ha dado sobre el éxito. Y lanzaremos las preguntas ¿El éxito se une a la suerte? ¿Qué diferencias puede haber?

Debemos hacer notar que el controlar el azar no está en nuestra mano, pero el éxito sí. Para tener éxito es importante esforzarse, tener objetivos específicos y planificar.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Data Show

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

f. Recomendaciones

Dependiendo de la dinámica misma del grupo se puede optar por exponer un cuento corto sobre el éxito en reemplazo de las frases propuestas.

J. Sesión Decima: Yo decido!

a. Introducción

La dinámica ayudara a que el trabajador pueda asumir la responsabilidad de las decisiones que toma y tenga la iniciativa y el optimismo para adoptar las alternativas que se le ponen en frente.

b. Objetivos

- Reconocer los recursos personales con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas personales.
- Desarrollar un compromiso positivo para la afiliación al cumplimiento de metas personales.

- Promover la iniciativa en la toma de decisiones personales.
- Promover la tenacidad de los trabajadores para la consecución de las metas personales.

c. Desarrollo

Se iniciara la actividad dando lectura en presentación de diapositivas del siguiente cuento:

Mikel era una persona de las que te gustaría ser. Siempre estaba de buen humor y siempre tenía algo positivo que decir. Cuando alguien le preguntaba qué tal estaba, él contestaba: "Si pudiera estar mejor, tendría un gemelo".

Tuvo más de un puesto de trabajo, y algunos compañeros le siguieron en sus cambios de trabajo. La razón de seguirle era su carácter: era muy motivador. Cuando un empleado/a tenía un mal día, ahí estaba Mikel para enseñarle/la cómo ver la parte positiva de la situación. Esto me creó mucha curiosidad. Una vez, le pregunté:

"No entiendo... es imposible ser siempre una persona positiva. ¿Cómo lo haces?"

Mikel me contestó:

"Cada día, cuando me levanto, me digo a mí mismo: "Mikel, hoy tienes dos opciones: estar de buen humor o de mal humor"; y yo siempre decido estar de buen humor. Cada vez que pasa algo puedo decidir ser víctima

o aprender de esa situación. Yo decido aprender. Cuando alguien viene a mí quejándose, puedo aceptar la queja o enseñarle la parte positiva de la vida. Elijo esto último."

"Sí, claro, ¡pero no es tan fácil!" –protesté–.

"Sí, sí que lo es", dijo Mikel.

"En esta vida se puede elegir todo. Cuando nos quitan lo demás, cada día es una decisión. Tú decides la reacción que tienes ante una situación, tú decides la influencia de la gente de tu entorno en tu actitud, tú decides si quieres vivir de buen o mal humor. En resumen, TÚ DECIDES CÓMO VIVIR TU VIDA."

Reflexioné sobre lo que me dijo Mikel...

A causa de asuntos de residencia, perdimos la relación, pero pensaba muy frecuentemente en Mikel, cada vez que tenía que tomar una decisión. Unos años más tarde, Mikel cometió un error que nunca debió haber hecho en un negocio: dejó la puerta abierta y, una mañana, tres ladrones con armas le atracaron.

Cuando estaba tratando de abrir la caja, los nervios le hacían temblar y la mano le resbaló cuando marcaba la combinación. Los ladrones se asustaron y le dispararon.

Por suerte, encontraron pronto a Mikel y lo llevaron al hospital. Tras una operación de ocho horas y una larga y dura terapia de semanas, enviaron a Mikel a casa, aún con fragmentos de bala en su cuerpo.

Me encontré con él unos seis meses después del incidente, y cuando le pregunté qué tal estaba, su respuesta fue la siguiente:

“Si hubiera podido estar mejor, tendría un gemelo”.

Le pregunté qué le pasó por la cabeza en el momento del robo. Me contestó:

“Mi primer pensamiento fue que debí haber cerrado la puerta con llave. Cuando estaba en el suelo, recordé que tenía dos opciones: vivir o morir. Elegí vivir.”

“¿No tuviste miedo?” le pregunté.

Mikel me contestó: “Los médicos fueron inmejorables. Me repetían que estaría bien. Pero cuando me llevaron a la sala de operaciones y vi las caras de los/as médicos/as y las/os enfermeras/os, me asusté de veras. En sus ojos podía ver: “no hay nada que hacer”. Ahí fue cuando me di cuenta de que tenía que tomar una decisión”.

“¿Qué hiciste?”, le pregunté.

Mikel me contestó: “Un/a médico/a me preguntó si tenía alergia a algo, y tras respirar profundamente, le dije: “Sí, a las balas”.

Mientras se reían, les dije: “He elegido vivir, así que operadme como si estuviera vivo, no como si estuviera muerto”.

Mikel vivió gracias a la profesionalidad de los/as médicos/as, pero sobre todo por su ACTITUD SORPRENDENTE. Él aprendió que tenemos CADA DÍA LA OPCIÓN DE DECIDIR; al final, es una cuestión de ACTITUD.

¡ES TU OCASIÓN!

TENER LA OCASIÓN DE DECIDIR

- *Cómo eres*
- *Cómo te ves a ti mismo/a*
- *Cómo te sientes*
- *Cómo vives*

Individualmente cada trabajador responderá a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la decisión que más te ha impactado?
- Estos días, ¿qué decisión has tomado con esta actitud?

En grupos pequeños los trabajadores se reunirán en pequeños grupos y harán una reflexión sobre la historia de Mikel. Deben sacar varias conclusiones:

- Qué les ha parecido.
- Si les parece real.
- Qué opinión tienen ante esas decisiones.
- Si se dan situaciones así en la vida diaria y comentarlo.

En plenaria se expondrán todas las opiniones de los grupos pequeños. El facilitador promoverá un debate, tomando como base la siguiente idea: *tomar decisiones está en nuestra mano.*

La sesión culminara realizando una dinámica para consolidar lo aprendido. Se facilitara a los trabajadores una hoja en blanco solicitándoles escriban una carta a sus familias detallando aquello que aprendieron en el taller y en qué medida lo aprendido ayudó a que mejoren en un plano personal, familiar y laboral. Es importante que la carta que escriban sea confidencial y si alguno de los participantes desea compartir su carta la sesión estará abierta a participaciones voluntarias.

Se agradecerá la participación de todos los presentes y con un fuerte aplauso se sellará la despedida.

d. Recursos

- Hojas de Papel Bond para todos los participantes
- Bolígrafos para todos los participantes
- Data Show

e. Tiempo

- La duración de la presente sesión será de 40 min como máximo.

4.3. Resultados Esperados

El desarrollo del presente programa tiene como expectativas generar cambio al menos en las siguientes variables:

- Mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.
- Mejorar la productividad de los trabajadores.
- Generar mayor identificación del personal con la cultura corporativa.
- Disminuir significativamente la rotación de personal.
- Mejorar la adaptación laboral, social y familiar.

- Predisponer la mejora del clima laboral en la empresa.
- Desarrollar una plataforma consistente en competencias personales de inteligencia emocional para el posterior desarrollo de competencias sociales.
- Disminución de la ansiedad y el estrés en la fuente laboral.

5. Evaluación del Programa

Para determinar la efectividad y eficiencia del programa de desarrollo de competencias personales en inteligencia Emocional es importante evaluar sus diferentes etapas. La importancia de la evaluación radica en la obtención inmediata de información para la toma de decisiones que ayudara a determinar los efectos del programa como tal, así como también su diseño y ejecución.

Se realizara un seguimiento de los resultados del programa en cada sesión y se realizará una evaluación final al terminar la última sesión de la misma.

En tal sentido a continuación se sugieren las siguientes herramientas para realizar la evaluación del programa de capacitación:

5.1. Cuestionario de Evaluación Genérico

Es la herramienta que al término de cada actividad ofrece una opinión sobre el funcionamiento del programa, ayuda a identificar modos de mejora y desarrollar nuevas estrategias de acción frente a las dificultades o situaciones observadas. El cuestionario contiene diversos indicadores de evaluación que deberían tomarse en consideración en cada actividad y que la ayudan a evaluar: grado de satisfacción, grado de participación, clima del grupo, comunicación-escucha activa y grado de cumplimiento de los objetivos. Al mismo tiempo dicha herramienta aporta valiosa información cualitativa solicitando la opinión de los participantes para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del programa.

Tabla: 11 Cuestionario de Evaluación Genérico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grado de satisfacción										
Grado de participación										
Clima del grupo										
Comunicación y escucha activa										
Grado de cumplimiento de los objetivos										
FORTALEZAS DE LA ACTIVIDAD										
OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA ACTIVIDAD										

5.2. Cuestionario de Inteligencia Emocional

Como evaluación final se aplicará a los participantes el Cuestionario de inteligencia Emocional que forma parte del manual de “Educación Emocional” desarrollado por la Dirección General de Ordenación e Innovación Educativa y Política Lingüística de la Consejería de Valencia. Este cuestionario fue elaborado por Blasco, Bueno y Navarro.

Dicho cuestionario forma parte de las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico inicial sobre el estado de la Inteligencia Emocional de los trabajadores, razón por la cual la comparación de los

últimos resultados con los de la línea base serán fundamentales para analizar el éxito del programa.

6. Seguimiento del Programa

Para culminar el desarrollo del programa es necesario efectuar el seguimiento del mismo y a sus participantes. Es fundamental para garantizar el efecto del programa y obtener información para posibles reajustes. Consiste específicamente en verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, comparando el estado inicial y posterior de la empresa y sus trabajadores. Se debe contrastar el rendimiento y productividad de grupos capacitados contra grupos no capacitados; índice de rotación, aumento de la identificación corporativa, mejora del clima organizacional, disminución de la ansiedad y estrés laborales entre otros identificados.

Las herramientas de seguimiento sugeridas son las que a continuación se proponen:

6.1. Entrevistas Individuales de seguimiento programadas con el personal aleatoriamente elegido.

Pasos:

- a. Informar anticipadamente sobre las futuras evaluaciones al personal capacitado.
- b. Determinar los aspectos a evaluar a partir de la evaluación final del programa.
- c. Desarrollar de la entrevista individual.
- d. Realizar el informe del avance en el desarrollo de las competencias Personales en inteligencia Emocional y contrastar los avances desde el inicio hasta la fecha del programa.

6.2. Entrevistas Individuales con los inmediatos superiores para determinar la efectividad del programa.

Pasos:

- a. Informar anticipadamente sobre las futuras evaluaciones a los inmediatos superiores.
- b. Definir los aspectos a evaluar sobre el desempeño de sus subalternos en función a la evaluación final del programa.
- c. Desarrollar de la entrevista individual.
- d. Realizar el informe de la percepción de los inmediatos superiores en el desarrollo de las competencias Personales en inteligencia Emocional de los trabajadores y contrastar los avances desde el inicio hasta la fecha del programa.

Una vez que se tengan los informes de ambas vertientes de todos los informantes se realizara un consolidado de toda la información, y se realizara un análisis para contrastar el actual estado de las cosas con la línea base inicial de las competencias personales en Inteligencia Emocional.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Este estudio es un acercamiento para mejorar la comprensión de la satisfacción laboral los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. en función de las competencias personales en inteligencia emocional. Se Debe tener en cuenta que ante las insuficientes fuentes bibliográficas se tuvieron dificultades en el contraste de los resultados obtenidos en comparación con otros. Por otro lado, se ha utilizado una muestra incidental, lo que limita la generalización de los resultados.

A continuación se exponen las siguientes conclusiones respondiendo a la pregunta de investigación y los objetivos planteados:

Partiendo de la pregunta de pregunta de investigación sobre la posibilidad de desarrollar el programa para mejorar la satisfacción laboral se debe resaltar que por las características propias del alcance de la investigación y respondiendo este a un estudio de caso en específico, se considera que el desarrollo de este programa es una fase inicial y fundamental para mejorar la satisfacción laboral y por definición la gestión del cambio que se pretende en Jacha Inti Industrial S.A. Esto porque el diseño del programa de fortalecimiento de competencias personales en Inteligencia Emocional para la mejora de la Satisfacción Laboral será el insumo que prepare a la organización para asumir un rol diferente en la gestión del personal ya que por una parte comprometerá a la alta dirección a reforzar sus

esfuerzos en su objetivo de potenciar el talento humano y por otra aportará al desarrollo de competencias blandas las cuales son un pendiente constante a ser promovidas.

Otro aspecto a destacar y que se considera una variable que pudo haber afectado a los resultados respecto a los niveles de satisfacción laboral es el criterio de “deseabilidad” que predomina las respuestas de los sujetos de estudio. Este criterio de deseabilidad hace que la población explorada muestre un semblante favorable sobre su posición en la empresa, dejando en términos secundarios su real percepción de los diferentes ítems estudiados en la satisfacción laboral. No obstante este criterio expuesto no es un juicio concluyente, pero consideramos que podría haber afectado la presentación de los resultados expuestos.

El 61% de los trabajadores operativos de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. sienten satisfacción laboral en su puesto de trabajo, razón por la cual se buscará que este porcentaje se incremente posterior a la aplicación el programa en desarrollo de competencias personales en inteligencia emocional.

Dado que se obtuvo un 63% de satisfacción laboral en los factores higiénicos del personal operativo de la empresa se deben reforzar las buenas prácticas en gestión de Personal y revisar aquellas que no están siendo del todo satisfactorias. Efectivamente el porcentaje de satisfacción es positivo, no obstante habida cuenta de que se tratan de factores higiénicos, o dicho de otro modo factores que al empresa promueve de antemano, se apuesta a incrementar idealmente dicho porcentaje de satisfacción como mínimo en un 17%, esto porque los factores higiénicos son condiciones que

deberían figurar con mayor satisfacción según políticas de la empresa.

Respecto los factores higiénicos se buscará fortalecer con más énfasis aquellos menos favorables para los trabajadores: el salario percibido 57% de satisfacción, los horarios laborales 56% de satisfacción y los compañeros de trabajo 43% de satisfacción. Complementando esta información se cita los resultados obtenidos en las entrevistas y los grupos focales, los cuales coinciden en expresar que existe una clara insatisfacción sobre el salario percibido y los horarios laborales.

Para mejorar la satisfacción del factor salario percibido el programa como tal no está orientado a modificar escalas salariales u otras medidas, pero el diagnóstico realizado será el punto de partida para analizar posibles modificaciones. Para mejorar el factor compañeros de trabajo la aplicación del programa representa una plataforma fundamental para cimentar las competencias base en el desarrollo de habilidades personales a las interpersonales. Para mejorar la satisfacción de los horarios laborales el diagnóstico presentado representa un catalizador para la toma de decisiones sobre adoptar un sistema de *flexihorarios* convenientes a los trabajadores.

En tanto el 60% de la satisfacción en los factores motivacionales de los trabajadores también se los considera como favorables, no obstante con el presente programa se busca profundizar su incidencia incrementando el porcentaje de satisfacción mínimamente en un 15%. Como se puede advertir la satisfacción laboral motivada por los factores higiénicos es mayor a

la motivada por factores motivaciones, este fenómeno se lo puede explicar más claramente a partir de los resultados obtenidos en los grupos focales y las entrevistas, ya que al percibir que los informantes no daban muchos elementos sobre los diferentes factores motivacionales, a pesar de haber dirigido muchas preguntas en este sentido, se puede evidenciar que los trabajadores no tienen conocimiento sobre los elementos que componen los factores motivacionales.

Los factores motivacionales son los que deben mejorar con prioridad según las nuevas políticas que dicta la empresa. Según los resultados obtenidos en los factores motivacionales se tiene una baja satisfacción en los factores “posibilidad de usar las propias capacidades” con 41% de satisfacción, “reconocimiento por el trabajo bien hecho” con 48% de satisfacción y el factor “libertad para elegir el método de trabajo” con 53% de satisfacción.

Para mejorar la satisfacción de los factores motivacionales expuestos se apuesta al desarrollo de las competencias personales motivacionales, mas propiamente la autorregulación y la automotivación. En relación al factor “posibilidad de usar las propias capacidades” se debe trabajar en la habilidad de autoconocimiento y motivación, para el factor “reconocimiento por el trabajo bien hecho” se debe fortalecer la habilidad motivación y para el factor “libertad para elegir el método de trabajo” se deben trabajar en la competencia de Autorregulación.

Sobre las competencias a fortalecer y desarrollar con más énfasis se advierte que la autorregulación emocional es la más débil dentro del repertorio del personal operativo con el 37% del personal.

Esta competencia al exigir autocontrol y confianza al personal se espera que el programa pueda fortalecer dicha competencia e incrementar el porcentaje del personal que maneja adecuadamente esta habilidad personal.

Al existir escasos programas enfocados al desarrollo de competencias personales en niveles operativos el que se propone en el presente trabajo representa una herramienta valiosa para impulsar al fortalecimiento de los recursos humanos en la línea operativa, ya que es esta la que en buena medida impulsa el funcionamiento de las organizaciones.

2. Recomendaciones

La implementación de un programa denota desde un inicio mucha responsabilidad por partes de todos los involucrados, ya que exige un fuerte compromiso por parte de la alta dirección, los mandos medios, el personal operativo implicado y el personal que facilita el taller. El desarrollo del mismo tiene un fundamental enfoque de cambio organizacional el cual exige que se predisponga un ambiente propicio de aprendizaje donde los trabajadores modifiquen aquellas conductas y actitudes que no favorezcan un clima laboral adecuado. Además que desarrollar un programa de estas características en un contexto industrial y orientado al personal operativo tiene sus propios desafíos; realizar un programa comprensible para el grado de escolaridad que exige la población, ajustarse a los rigurosos tiempos que demanda una actividad industrial e introducir el concepto de Inteligencia Emocional en un contexto donde aún no se conoce abiertamente el constructo teórico. En este sentido se proponen las siguientes recomendaciones:

Una vez aplicado el programa en desarrollo de competencias personales en Inteligencia emocional en los trabajadores de la empresa Jacha Inti Industrial S.A. se podrá diseñar un programa complementario orientado a desarrollar las competencias interpersonales de Inteligencia Emocional. Este programa estará dirigido a desarrollar y fortalecer competencias sociales (empatía y habilidades sociales), los cuales del mismo modo tienen una fundamental importancia para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Los inmediatos superiores deben involucrarse en la ejecución, evaluación, tanto como en el seguimiento del programa, esto para comprender en tiempo real el impacto de los cambios personales del personal que tienen a cargo y reajustar algunas actitudes que no se alineen con el espíritu del programa.

Es importante que la empresa apueste por la capacitación del personal operativo en competencias blandas ya que más de las veces se impulsan programas de fortalecimiento de habilidades técnicas en detrimento de las habilidades personales. Esta desproporción, dependiendo del contexto, podría generar un estancamiento yendo este en desmedro del clima laboral y los niveles productivos inmanentes al giro de la empresa.

Incluir en el plan anual de capacitación de la empresa capacitaciones relacionadas con desarrollo de competencias personales e interpersonales en todos los recursos operativos. Esto ayudara identificar potenciales liderazgos en futuros procesos de selección interna en la empresa.

Incluir en los sistemas de Recursos Humanos como una línea transversal el desarrollo y fortalecimiento de la Inteligencia Emocional, tanto las competencias personales como las interpersonales. Esto ayudara a que la gestión de los recursos humanos de las empresas tenga un fuerte componente humano, el cual potencia a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Al existir escasos programas educativos orientados a desarrollar habilidades personales y laborales en los recursos humanos en niveles operativos es importante promover su relevancia, ya que son en la mayoría de los casos las unidades que dan sinergia a las organizaciones.

La empresa debe auspiciar espacios de reflexión donde los trabajadores puedan aprehender la importancia del dominio emocional en las distintas dimensiones de la vida: personal, familiar y laboral. Comprendan la relevancia que tiene en el día a día y la utilicen como una valiosa herramienta para afrontar el quehacer cotidiano.

BIBLIOGRAFÍA

- Berrios, M. Augusto, J. Aguilar M. (2006) Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería. [en red].
<http://www.index-f.com/index-enfermeria/54/r6135.php>
- Berrocal, P. (2008). Inteligencia Emocional como una habilidad esencial en escuela. Granada: OEI-Revista Iberoamericana de Educación
- Gabel, R. (2005). Los Modelos de la Inteligencia Emocional. [en red].
http://www.america-ie.org/principal_item8.html
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. [en red].
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Chiang, M. & Ojeda, J. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. [en red].
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a3.pdf>
- Elias, M., Tobias, S. y Friedlander, B. (1999). Educar con Inteligencia Emocional. España: Plaza y Janés Editores, S. A.
- Engels, F. (1981). El trabajo en la transformación de Mono en Hombre. Moscú: Editorial Progreso.
- Fernández, I., Villagrasa, J. & Gamo, M. (1995). Estudio de la Satisfacción Laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. [en red].
http://www.msssi.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/res/p/revista_cdrom/VOL69/69_6_487.pdf
- French, W. & Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. [en red].
<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. [en red].
<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Gardner, H. (1999). Las Inteligencias Múltiples. Estructura de la mente. Colombia: Fondo de cultura Económica.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. España: Vergara Editores.
- Goleman, D. (2010). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- Guizar, R. (1995). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Mexico: McGrawHill
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: McGrawHill.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a3.pdf>
- Ivancevich, J. Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). Comportamiento Organizacional. Séptima versión. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Perea, J. Sanchez, L. & Fernandez, P. (2008). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en enfermeras de salud mental de un hospital de Málaga. [en red].
http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF30enfermeras_de_salud_mental.pdf
- Perez, J. Fidalgo, M. (1996) NTP 394: Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción. [en red].
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v25n2/v25n2ao4.pdf>
- Ramayah, T. (2001). Job satisfaction: empirical evidence for alternatives to JDI. [en red].

<http://ramayah.com/journalarticlespdf/jobsatisfaction.pdf>

- Rieznik, P. (2001). Trabajo, una definición antropológica. Dossier: Trabajo, alienación y crisis en el mundo contemporáneo, Razón y Revolución nro. 7

- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Décimo quinta edición. México: Pearson.

- Rosillo, Y. Velásquez, R. Marrero. C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. [en red].

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>

ANEXOS

Anexo i

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL											
APELLIDOS Y NOMBRES:						AREA:					
CARGO:					EDAD:						
A continuación encontraras una serie de afirmaciones, leelas atentamente y una por una evalúa tu nivel de satisfacción marcando con una "X". Puedes valorar cada afirmación desde Muy Insatisfecho hasta Muy Satisfecho. Te pedimos mucha sinceridad al momento de responder y recuerda que toda la información que brindes es confidencial.					MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENT E INSA TISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	MODERADAMENT E SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1	CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	LIBERTAD PARA ELEGIR TU PROPIO METODO DE TRABAJO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR EL TRABAJO BIEN HECHO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	TU INMEDIATO SUPERIOR				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	RESPONSABILIDAD QUE SE TE HA ASIGNADO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	TU SALARIO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	LA POSIBILIDAD DE USAR TUS PROPIAS CAPACIDADES				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	RELACIONES ENTRE GERENCIA Y TRABAJADORES EN LA EMPRESA				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	LA ATENCION QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	TU HORARIO DE TRABAJO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	LA VARIEDAD DE TAREAS QUE HACES EN TU TRABAJO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	TU ESTABILIDAD EN TU EMPLEO				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas Gracias por tu colaboración!!!

Anexo ii

CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL							
APELLIDOS Y NOMBRES:		AREA:					
CARGO:		EDAD:					
<p>A continuación encontraras una serie de afirmaciones, leelas atentamente y una por una evalúa su nivel de ocurrencia marcando con una "X". Si consideras que la afirmacion esta presente en tu conducta puedes marcar, siempre o casi siempre, y si consideras que la afirmacion acontece ocasionalmente en tu conducta marca a veces o nunca. Te pedimos mucha sinceridad al momento de responder y recuerda que toda la información que brindes es confidencial.</p>							
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA		
1	Soy capaz de reconocer mis emociones: alegría, tristeza, ira, amor, etc			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Cuando me encuentro mal sé por qué causa o por quién me siento así			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Para poder trabajar necesito encontrarme bien			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Antes de tomar una decisión tengo claro cuáles son mis objetivos y mis sentimientos al respecto			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Soy consciente de mis puntos fuertes y de mis debilidades			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Cuando fracaso en una actividad, pienso por qué he fallado y así aprendo para enfrentar otras situaciones			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Soy abierto y hablo sobre mis asuntos y sentimiento con otras personas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mi sentido del humor me ayuda a resolver mis problemas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Cuando tengo un problema lo enfrento y lo soluciono lo antes posible			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuando estoy en desacuerdo con un grupo de personas, aunque no compartan mi opinión, yo sigo defendiendo mi posición			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Cuando alguien me presiona, me retraigo (intimido, acobardo)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Intento controlar o regular de alguna manera mi comportamiento impulsivo (agresivo, acelerado,)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Cuando alguien me contesta bruscamente, me siento muy enojado			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Cuando todo el mundo está nervioso, yo también me pongo nervioso (inquieto, intranquilo)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Cuando presencio una injusticia, intento impedirla			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Mi modo de actuar proporciona confianza a los demás			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Cuando me equivoco, admito mis propios errores			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Cuando pienso que tengo razón actúo en consecuencia, aunque sepa que van a criticarme por ello			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Cuando prometo algo, lo cumplo			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
20	Yo soy el responsable cuando no puedo alcanzar mis objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Me esmero en realizar mis actividades laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Cuando estudio algún tema nuevo me gusta consultarlo en libros o revistas y preguntar a otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Para resolver los problemas, prefiero las soluciones convencionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Prefiero asumir riesgos para vivir situaciones nuevas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Me cuesta mucho adaptarme a los cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	En determinadas ocasiones suelo expresar opiniones distintas dependiendo de la clase de gente que tenga delante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Sé distanciarme de mi punto de vista y ponerme en lugar del otro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Cuando emprendo una tarea, me esfuerzo al máximo aunque no haya nadie que me vea ni que me supervise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Los retos me motivan para esforzarme en superarlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Cuando tengo que llevar a cabo una tarea y la información que poseo sobre ella es incompleta, me dedico a buscar la información necesaria para desempeñarla mejor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Cuando acabo de realizar una tarea sé más sobre ella que antes de empezar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	No me importa salir perdiendo si ello beneficia al grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	No me gusta que me den órdenes, aunque se precisen para que el grupo alcance sus metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Para tomar una decisión y realizar un trabajo, me manejo por los valores que comparte mi grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	No dejo pasar las oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Aunque me esfuerce al máximo, si no logro todos mis objetivos me siento culpable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Prefiero no cambiar mis rutinas cuando realizo una tarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Me gusta animar a la gente para hacer cosas nuevas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Cuando decido conseguir algún objetivo tropiezo con algo que me impide alcanzarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Tengo plena confianza en mis habilidades para obtener éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Cuando tropiezo con un contratiempo, pienso que soy yo el que está fallando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas Gracias por tu colaboración!!!