

**INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS NIVELES DE
DESEMPEÑO Y SERVICIO PERSONALIZADO EN LOS TRABAJADORES DEL
HOTEL ALMIRANTE CARTAGENA ESTELAR**

KAREN JOANNA CASASBUENAS CARRASQUILLA

CARLOS ANDRÉS ESPINEL BERMÚDEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

X SEMESTRE

CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.,

2001

**INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS NIVELES DE
DESEMPEÑO Y SERVICIO PERSONALIZADO EN LOS TRABAJADORES DEL
HOTEL ALMIRANTE CARTAGENA ESTELAR**

**KAREN JOANNA CASASBUENAS CARRASQUILLA
CARLOS ANDRÉS ESPINEL BERMÚDEZ**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesora:
MARTHA CARVAJAL
Psicóloga Organizacional

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
X SEMESTRE
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.,**

2002

Cartagena de Indias, Abril 29 de 2002

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar

L. C.

Respetados Señores:

La presente es con el fin de anunciarles que he dirigido el proyecto de grado "INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO Y SERVICIO PERSONALIZADO PARA LOS TRABAJADORES DEL HOTEL ALMIRANTE CARTAGENA ESTELAR", el cual fue realizado por los estudiantes Karen Joanna Casasbuenas Carrasquilla y Carlos Andrés Espinel Bermúdez, adscritos al programa de Administración de Empresas.

Atentamente,

MARTHA CARVAJAL

Psicóloga-Docente Facultad de Psicología

Cartagena de Indias, Abril 29 de 2002

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar

L. C.

Respetados Señores:

La presente es con el fin de anunciarles la entrega del proyecto de grado que tiene por título "INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO Y SERVICIO PERSONALIZADO PARA LOS TRABAJADORES DEL HOTEL ALMIRANTE CARTAGENA ESTELAR", adelantado por los estudiantes Karen Joanna Casasbuenas Carrasquilla cód. 9611513 y Carlos Andrés Espinel Bermúdez cód. 9611500, adscritos al programa de Administración de Empresas, para ser sometido a su revisión.

Atentamente,

CARLOS A. ESPINEL BERMÚDEZ
Cod 9611906

KAREN J. CASASBUENAS C.
Cod 9611513

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, abril 29 de 2002

Artículo 105

La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por permitirme ser, por permitirme hacer y por darme todas las cosas buenas que hay en mi vida.

Agradezco el infatigable apoyo de mis padres, por quienes no desfallecí.

A Neja y a mis hermanas por estar a mi lado siempre.

A Germán David, por ser mi gran soporte.

Agradezco al HACE por abrirnos sus puertas y acogerme dentro de esta gran familia como un miembro más.

Agradezco a todas esas personas que no en vano, en algún momento nos tendieron la mano para que un día como hoy, este proyecto se hiciera realidad.

Martha, gracias por guiarnos y por enriquecer este proyecto.

Gracias a la C.U.T.B. y todos esos profesores que me aportaron sus conocimientos.

Carly, de verdad, gracias por haber trabajado conmigo, por tantos momentos y por ser mi amigo.

KAREN JOANNA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por ser la luz que ilumina mi camino.

Gracias a mis padres, Carlos y Betty, que dieron origen y guía a mi vida.

A Karen, por brindarme su mano y apoyo infranqueable, su tenacidad hizo realidad el sueño y será el eslabón de los futuros.

A todas y cada una de las entidades y personas que con su valioso aporte hicieron posible la realización de este proyecto, un aporte para el crecimiento de la sociedad.

CARLOS ANDRÉS

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. MARCO TEÓRICO	20
2. METODOLOGÍA	87
2.1. PROCEDIMIENTO	88
2.2. RESULTADOS	94
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	137

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Evaluación del Desempeño	155
Tabla 2.	Evaluación del Servicio al Cliente	155
Tabla 3.	Cuadro General de Correlaciones	156

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
<u>Grafico 1.</u> Facetas de la I.E.	106
<u>Grafico 2.</u> Evaluación del desempeño por departamentos	98
<u>Grafico 3.</u> Evaluación del Servicio al cliente	103
<u>Grafico 4.</u> Desempeño – Pensamiento Constructivo Global	107
<u>Grafico 5.</u> Factores Administrativos – P. C. G.	107
<u>Grafico 6.</u> Factores Administrativos – P. C. G.	108
<u>Grafico 7.</u> Desarrollo del Recurso Humano – P. C. G.	108
<u>Grafico 8.</u> Servicio – Pensamiento Constructivo Global	109
<u>Grafico 9.</u> Trato ofrecido - Pensamiento Constructivo Global	109
<u>Grafico 10.</u> Respuesta oportuna - Pensamiento Constructivo Global	110
<u>Grafico 11.</u> Satisfacción del cliente - Pensamiento Constructivo Global	110
<u>Grafico 12.</u> Factores Administrativos - P. C. G.	111
<u>Grafico 13.</u> Servicio – Emotividad	112
<u>Grafico 14.</u> Trato ofrecido – Emotividad	112

<u>Grafico 15.</u> Respuesta oportuna – emotividad	113
<u>Grafico 16.</u> Respuesta oportuna – Emotividad	113
<u>Grafico 17.</u> Eficacia – Servicio	114
<u>Grafico 18.</u> Recursos Humanos – Eficacia	115
<u>Grafico 19.</u> Respuesta oportuna – Eficacia	115
<u>Grafico 20.</u> Satisfacción del cliente – Eficacia	116
<u>Grafico 21.</u> Pensamiento supersticioso – Factores administrativos	117
<u>Grafico 22.</u> Pensamiento supersticioso – Servicio	117
<u>Grafico 23.</u> Pensamiento Supersticioso – Recursos Humanos	118
<u>Grafico 24.</u> Pensamiento supersticioso – Respuesta Oportuna	118
<u>Grafico 25.</u> Pensamiento supersticioso – Satisfacción del cliente	119
<u>Grafico 26.</u> Desempeño – Rigidez	120
<u>Grafico 27.</u> Servicio – Rigidez	120
<u>Grafico 28.</u> Rigidez – Factores administrativos	121
<u>Grafico 29.</u> Recurso Humano – Rigidez	121
<u>Grafico 30.</u> Trato ofrecido – Rigidez	122
<u>Grafico 31.</u> Respuesta oportuna – Rigidez	122
<u>Grafico 32.</u> Satisfacción al cliente – Rigidez	123
<u>Grafico 33.</u> Pensamiento Esotérico – Recurso Humano	123
<u>Grafico 34.</u> Pensamiento supersticioso – Servicio	124
<u>Grafico 35.</u> Pensamiento esotérico – Recurso Humano	124
<u>Grafico 36.</u> Desempeño – Ilusión	125
<u>Grafico 37.</u> Servicio – Ilusión	126
<u>Grafico 38.</u> Ilusión – Factores Administrativos	126

<u>Grafico 39.</u> Ilusión – Servicios	127
<u>Grafico 40.</u> Ilusión - Recursos Humanos	127
<u>Grafico 41.</u> Ilusión – Trato ofrecido	128
<u>Grafico 42.</u> Ilusión – Respuesta oportuna	128
<u>Grafico 43.</u> Ilusión – Satisfacción al cliente	129
<u>Grafico 44.</u> Facetas de la Inteligencia Emocional – Desempeño	130
<u>Grafico 45.</u> Facetas de la Inteligencia Emocional – Servicio	130

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Inventario de Pensamiento Constructivo	137
Anexo B. Evaluación de desempeño	143
Anexo C. Evaluación de actitud de servicio al cliente	150
Anexo D. Charla inducción a la evaluación de desempeño	151

RESUMEN

El ser humano posee una gran cantidad de procesos cerebrales Cognitivas o cognoscitivas que le ayudan a desarrollar la capacidad para llevar a cabo una conducta orientada hacia metas de una función adaptativa que implica la capacidad de aprovechar la experiencia, resolver problemas, razonar, afrontar la experiencia.

Al fusionar inteligencia y emoción encontramos la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, estamos hablando entonces de la inteligencia emocional.

Este concepto nos lleva a cuestionar sobre influencia que ejerce la inteligencia emocional en los niveles de desempeño y servicio personalizado, en las empresas de servicio, encontrando que las empresas de este tipo que poseen mayor impacto en la economía de la ciudad, son las ubicadas en el sector hotelero, en referencia especial al Hotel Almirante Cartagena Estelar, la cual abrió sus puertas para el desarrollo de la investigación. Los objetivos para encontrar la relación que pudiese existir entre la Inteligencia Emocional, el servicio personalizado a los clientes y el desempeño de los trabajadores del Hotel Almirante Cartagena Estelar. Se plantearon, para encontrar el coeficiente emocional, por medio de una prueba llamada Inventario de Pensamiento Constructivo(CTI), esta prueba se utilizo ya que cuenta con la suficiente validez estadística para su aplicación. Se encontraron los niveles de desempeño a través de la evaluación de desempeño que aplica el Departamento de recursos humanos de toda la cadena Estelar. La

evaluación de la actitud de servicio al cliente, se midió por medio de una prueba diseñada por el equipo investigador, validada estadísticamente con la aplicación de una prueba piloto dentro de las instalaciones del hotel. Las aplicaciones de los instrumentos de medición se desarrollaron en un excelente ambiente de colaboración y armonía entre los evaluadores y los miembros de la investigación. Una vez recopilada toda la información de los individuos que poseen un contacto directo con los clientes del hotel que incorporan a 47 individuos de una planta de 143 trabajadores. El análisis de la información recolectada arrojó como resultado final, que la cultura organizacional del Hotel Almirante Cartagena Estelar, en la cual el trabajador no posee en sus funciones, la toma de decisiones para solucionar situaciones específicas, si no seguir los procedimientos establecidos por la empresa para cada uno de los cargos en los se desempeñan. Esto permite a los trabajadores que la componen adaptarse a la misma, con un nivel emocional normal, destacando que para ser un personal de servicio obtiene altas puntuaciones en facetas de la inteligencia emocional que arroja el CTI, como rigidez e ilusión, componentes que según la teoría para este tipo de oficios deben ser más bajos que los encontrados en las facetas de pensamiento constructivo global y eficacia lo que es decir que dentro de los empleados no hay un pensamiento crítico Constructivo. Lo hace que los niveles de desempeño sean altos y con una aptitud de servicio que satisface las necesidades de los clientes, por esto las correlaciones encontradas no arrojen relaciones significativas que apoyen la hipótesis planteada por el equipo investigador.

INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional es la nueva brújula del éxito, de las personas que apetecen Conocer el verdadero potencial de los seres humanos, sus destrezas y habilidades. Que Dentro de las experiencias de la vida, coleccionan una gran cantidad de conocimientos que fundamentan la capacidad de reaccionar a situaciones, en donde se destacan las habilidades sociales de interrelación con los demás, pensamiento flexible, creativo y Constructivo. Dentro de las empresas existe un mundo social activo, que demanda la interacción de los individuos en un solo conjunto, como fortaleza en el desarrollo de las tareas corporativas, la competencia para hablar, escuchar, negociar y formular estrategias, como también la dedicación, imaginación, motivación, sensibilidad y de la habilidad en el manejo de las acciones sociales que rodean el diario vivir organizacional, se desprenden de este, la generación de ventajas empresariales de alto valor, por medio de los talentos humanos y su gestión, factor tendiente a ser cada día mas competitivo y dinámico, ya que las empresas buscan dentro de sus equipos de trabajo la energía que proyecte a las organizaciones a un futuro promisorio.

Los conceptos de la inteligencia emocional logran esclarecer la pericia y la dificultad para establecer relaciones eficaces con los demás y sobre todo si estos

son nuestros clientes. Es de aquí el punto de partida para conocer esa correspondencia de confianza, información, respuesta y habilidad que se forja, del contacto de la empresa con los usuarios de un servicio, destacando en la investigación el servicio que ofrece la industria hotelera de la ciudad de Cartagena que recibe en sus instalaciones las más importantes personalidades del ámbito nacional e internacional. El sector ofrece un importante polo de desarrollo económico para los habitantes para la ciudad de Cartagena de indias y un apoyo fundamental en el beneficio de los demás sectores de la economía local como industria exige de las empresas que lo componen, el sobresaliente manejo de los estándares establecidos de calidad, que están en la obligación de satisfacer a sus clientes.

La exigencia que se impone el ambiente industrial hotelero, solicita de los miembros, organizaciones cohexionadas en el trabajo en equipo y altos niveles de desempeño, el cumplimiento de las normas y procedimientos que permitan el desarrollo de la actividad grupal importante dentro un servicio que integra la acción de diferentes áreas funcionales, que laboran para uno solo objetivo, prestar un servicio que sea percibido como la satisfacción de los clientes los clientes, en una respuesta rápida, oportuna y veraz, para así ofrecer el confort a sus usuarios de tal forma que estos cumplan a cabalidad sus actividades temporales dentro de la ciudad.

La excelencia de la prestación de los servicios, esta descrita dentro de la conexión eficiente que debe existir en la interacción de los clientes frente al desempeño de los trabajadores del Hotel Almirante Cartagena Estelar.

1. MARCO TEÓRICO

En las organizaciones la inteligencia emocional adopta una característica grupal, todo individuo como tal no se desarrolla aislado, hace parte de una organización que interactúa en toda su estructura de arriba hacia abajo, el rol que desempeña cada uno de los miembros de la organización incide en el rol que desempeñan los demás.

En las últimas décadas el concepto de grupo se fortifica en las nuevas teorías administrativas y en la vida interna de las organizaciones, no solo porque es franco, motivador y enriquecedor para cada miembro del grupo si no para toda la organización, en el trabajo en equipo se complementan las ideas que en un solo hombre se estancan, la interrelación efectiva con las demás personas, es la que le da éxito a los equipos de trabajo; cuando se habla de la interrelación se hace referencia a la fluida comunicación, a la empatía que existe entre los miembros del grupo, el compartir con las demás personas hace que estos influyan en nuestro comportamiento, realizando las actividades de la organización de mejor manera, ya que el mismo equipo corrige los comportamientos nocivos; la autoridad se difunde, por lo cual los jefes se transforman en líderes; mucho de estos lo son por su experiencia laboral o de vida o por su conocimiento; cuando el grupo se integra emocionalmente se sacrifican los intereses personales por el

bien común. Es aquí donde se alinean los objetivos de las personas y de las organizaciones, se comparten informaciones y recursos, generando confianza y desencadenando la empatía suficiente, factor determinante para un buen clima laboral y para el desenvolvimiento de los individuos dentro del grupo, incrementando así la productividad individual y grupal. (La empatía se puede describir como el reconocer las emociones de las demás personas buenas o malas; esto se desarrolla desde la infancia, un ejemplo claro de empatía es cuando dos o más personas se sienten bien juntas y pueden compartir muchas situaciones y emociones). Se genera empatía de una manera formal o informal; formal cuando se habla de amigos o familia, informal cuando hablo del trato entre un servidor y los clientes. ¿Para qué son las emociones? Los sociobiólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales cuando hacen conjeturas acerca de por que la evolución ha dado a las emociones un papel tan importante en la psiquis humana. Las emociones, señalan, guían, cuando se tratan de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto: Los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia. Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar; cada una señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana. Dado que estas situaciones se repiten una y otra vez a lo largo de la historia de la evolución, el valor de la supervivencia de nuestro repertorio emocional fue confirmado por el hecho de que quedaron grabados en nuestros nervios como tendencias innatas y automáticas del corazón humano.

Una visión de la naturaleza humana (COLEMAN 1995,22) que pase por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope. El nombre mismo de *homo sapiens*, la especie pensante, resulta engañoso a la luz de la nueva valoración y visión que ofrece la ciencia con respecto al lugar que ocupan las emociones en nuestra vida. Como todos sabemos por experiencia, cuando se trata de dar forma a la toma de decisiones y a acciones, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más. Se ha llegado muy lejos en lo que se refiere a desacatar el valor y el significado de lo puramente racional – lo que mide el cociente intelectual – en la vida humana. Para bien o para mal, la inteligencia puede no tener la menor importancia cuando dominan las emociones.

Cuando las pasiones aplastan la razón (COLEMAN 1996,24), en esencia todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentar la vida que la evolución nos ha inculcado. La raíz de la palabra *emoción* es *motere*, el verbo italiano “mover”, además el prefijo “e”, que implica “alejarse” lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. Que las emociones conducen a la acción es muy evidente cuando se observa a niños o animales; solo en adultos “civilizados”, en los que tan a menudo se encuentra la gran anomalía del reino animal: emociones- impulsos arraigados que lleva a actuar- distorsionadas de la reacción evidente.

En la diversidad emocional, cada emoción juega un papel singular, como queda revelado por sus características, sintonías biológicas. Con nuevos métodos para explorar el cuerpo y el cerebro, los investigadores están descubriendo mas

detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta:

- "Con la ira, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.
- Con el miedo, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir, y el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de circular por él (creando la sensación de que la sangre se "hiela"). Al mismo tiempo, el cuerpo se congela, aunque solo sea por un instante, permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción más adecuada. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general, haciendo que se prepare para la acción, y que la atención se fija en la amenaza cercana, lo mejor para evaluar qué respuesta ofrecer.
- Entre los principales cambios biológicos de la felicidad hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible, y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad, que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar biológico de las emociones desconcertantes. Esta configuración ofrece al organismo un descaso general, además de buena

disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse por conseguir una gran variedad de objetivos.

- El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar a un despertar parasimpático: el opuesto al fisiológico de la movilización “lucha o huye” que comparten el miedo y la ira. La pauta parasimpática, también llamada respuesta de la relajación es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.
- El levantar las cejas en expresión de sorpresa permite un mayor alcance visual y también que llegue mas luz a la retina. Esto ofrece e mayor información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que esta ocurriendo e idear el mejor plan de acción.
- La expresión de disgusto es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico: algo tiene un sabor u olor repugnante, o lo es en sentido metafórico. La expresión facial de disgusto- el labio superior torcido a un costado mientras la nariz se frunce ligeramente- sugiere, como señalo Darwin, un intento primordial de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.
- Una función importante de la tristeza es ayudar a adaptarse a una perdida significativa, como la muerte de una persona cercana, o una decepción grande; la tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las actividades de la vida, sobre todo por las diversiones los placeres y a medida que se profundiza y se acerca a la depresión hace mas lento el metabolismo

del organismo. Este aislamiento introspectivo crea la oportunidad de llorar por una pérdida o una esperanza frustrada, de comprender las consecuencias que tendrá en la vida de cada uno y mientras se recupera la energía, planificar un nuevo comienzo, esta pérdida de energía puede haber obligado a los primeros humanos entristecidos y vulnerables a permanecer cerca de casa donde estaban mas seguros”¹.

Estas tendencias biológicas a actuar están moldeadas además por la experiencia de vida y el ambiente laboral, cultural. Por ejemplo, universalmente la pérdida de un ser querido provoca tristeza y pesar. Pero la forma en que se muestra pesar- cómo se demuestran las emociones o se contienen para los momentos de intimidad- esta moldeada por la cultura.

Estas dos mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazado sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo. Por lo general existe un equilibrio entre mente emocional y mente racional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y la mente racional depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones. Sin embargo, la mente emocional y la mente racional son facultades semi-independientes, y, como cada una refleja la operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro.

En muchos momentos o en la mayoría de ellos, estas mentes exquisitamente coordinadas; los sentimientos son esenciales para el pensamiento. Pero cuando

¹ Coleman Daniel, La inteligencia emocional. Buenos Aires Vergara 1995. P.25

aparecen las pasiones, la balanza se inclina: la mente emocional domina y aplasta a la mente racional. Erasmo de Rotterdam, un humanista del siglo XVI, escribió en tono satírico acerca de esa tensión perenne entre la razón y emoción.

La perturbación emocional constante puede crear carencias en las capacidades intelectuales. Esto invierte la antigua comprensión de la tensión entre la razón y sentimiento. El nuevo paradigma obliga armonizar razón y emoción y hacerlo positivamente por el trascurso de la vida de cada individuo, primero se debe comprender qué significa utilizar la emoción de manera talentosa (Coleman 1995, 49).

Existen muchas excepciones a la regla de que el CI predice el éxito, mas excepciones que casos que se adaptan a la misma. En el mejor de los casos, el CI contribuye aproximadamente en un 20% de los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas.

Entre las características de la inteligencia emocional se identifican: Las habilidades para ser capaz de motivar, automotivar y persistir frente a las decepciones; habilidades para controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; la habilidad para mostrar la empatía y abrigar las esperanzas. El concepto de inteligencia emocional es nuevo, a diferencia del CI, con casi cien años de historia de estudios de cientos de miles de personas. Aun no se puede decir exactamente hasta que punto el cociente emocional explica la variabilidad de una persona a otra en el curso de una vida. Pero los datos existentes sugieren que puede ser

tan poderoso, a veces mas que el CI. Mientras, hay quienes afirman que el CI no se puede cambiar demasiado mediante la experiencia y la educación, en cambio las aptitudes emocionales fundamentales pueden en efecto ser aprendidas y mejoradas en los niños y en las personas que se molesten en aprender a cambiar aspectos emocionales, en niños los efectos deben ser más evidentes y fructíferos que en adultos pero todo esto es parte del cambio que se busca para las próximas generaciones.

La sociedad se ha basado en CI como guía en el destino de las personas pero en muchos estudios y seguimientos a diferentes grupos de jóvenes y el desarrollo de su vida desde la infancia hasta la adultez temprana ha demostrado que el CI no indica nada acerca de la forma en que cada ser reacciona antes las vicisitudes de la vida. En la sociedad cada vez mas basada en el conocimiento, la habilidad técnica es sin duda una de estas formas, pero no la única; la inteligencia emocional ofrece un valor agregado en el lugar de trabajo, las pruebas demuestran que las personas que se desarrollan emocionalmente-”los trabajadores que conocen y manejan bien los sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficiencia a los sentimientos de los demás – cuentan con ventajas en cualquier aspecto dentro y fuera del campo laboral, ya sea en relaciones amorosas e intimas, o en elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa, los trabajadores con habilidades bien desarrolladas también tienen mas probabilidades de sentirse satisfecho y ser eficaz en el trabajo, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad: los trabajadores que no pueden poner cierto orden emocionalmente libran batallas

interiores que sabotean la capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”².

Gardner (Coleman 1995,59) reconoce que el siete es una cifra arbitraria para la cantidad de inteligencias; no existe un número mágico para la multiplicidad de talentos humanos. En un momento determinado, Gardner y colegas investigadores habían ampliado estas siete variedades de inteligencia hasta convertirla en una lista de veinte. La inteligencia interpersonal por ejemplo, se dividía en cuatro habilidades distintas: el liderazgo, la capacidad de cultivar relaciones y mantener las amistades, la capacidad de resolver conflictos y la destreza en el tipo de análisis social. Esta multifacética visión de la inteligencia ofrece una imagen mas rica de la capacidad y el potencial de las personas para alcanzar el éxito que la ofrecida por el típico coeficiente emocional.

Gardner (Coleman 1995, 60) ofreció este resumen de las inteligencias personales: La inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, y líderes religiosos de éxito tienen la probabilidad de ser individuos con elevado grado de inteligencia intrapersonal... es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de si mismo y ser capaz de utilizar este modelo para operar eficazmente en la vida, como una clave de autoconocimiento, incluyendo el acceso a los sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la

² Ibid.,P.57

conducta, que apoya el actuar en diferentes campos con un número indeterminado de personas y tener sobre estos influencia con el objeto de armonizar las discrepancias a la hora de pensar y actuar.

Existen muchos enfoques de cómo el ser humano actúa y desempeña un rol dentro de las demás personas ya que las emociones pueden ser inteligentes, "Salovey incluye las inteligencias interpersonales de Gardner en una definición básica de inteligencia emocional, ampliando las capacidades a cinco esferas principales.

La primera consiste en conocer las propias emociones, la conciencia de uno mismo, "reconocer el sentimiento mientras ocurre" es la clave de la inteligencia emocional. La capacidad de reconocer los sentimientos, de controlarlos en un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. La capacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja en merced de los mismos, las personas que tiene mayor certidumbre con respecto de los sentimientos son mejores guías de su vida y tiene una noción más segura de lo que sienten con respecto a la toma de decisiones personales desde con quién casarse, hasta qué trabajo aceptar.

La habilidad de manejar las emociones y los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo, la capacidad de serenarse, de liberarse de la irritabilidad y la melancolía excesiva... las consecuencias del fracaso en esta destreza emocional básica. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de

afición, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

Otra habilidad consiste en desarrollar la propia motivación o automotivación. Las emociones al servicio de un objetivo esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomínio emocional- proteger la gratificación y contener la impulsividad- sirve de base para toda clase de logros. Y ser capaz de internarse en un estado de fluidez” permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

La habilidad para reconocer las emociones de los demás, es decir la empatía, que se basa en la autoconciencia emocional, es la habilidad fundamental de las personas, la empatía como una manera de despertar el altruismo. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración³.

El arte de manejar las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás.

Estas son habilidades que rodea la popularidad, el liderazgo, y la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se

³ Ibid., P.57

desempeñan en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás: son estrellas sociales.

(Coleman 1995, 77) Por supuesto, las habilidades de las personas en cada una de estas esferas son diferentes; algunos de nosotros podemos ser muy expertos en manejar nuestra propia ansiedad por ejemplo, pero relativamente ineptos para aliviar los trastornos de otros. La base subyacente de nuestro nivel de capacidad es, sin duda, nerviosa; pero, el cerebro es notablemente flexible y aprende constantemente. Los errores en las habilidades emocionales pueden ser remediados; en gran medida, cada una de estas esferas representa un cuerpo de hábito y respuesta que, con el esfuerzo adecuado puede mejorarse y tomar decisiones personales más acertadas, en resumen, estar en sintonía con los sentimientos. Las personas que arden bajo el umbral de la conciencia pueden ejercer un poderoso impacto en la forma en que se perciben y reaccionan, aunque no se tenga idea de que está funcionando. Podría tomarse el ejemplo de alguien que se siente molesto por un encuentro desagradable a primera hora del día, y está de mal humor durante varias horas, viendo afrentas donde no las hay; hablando de tono cortante a la gente y sin motivo alguno. Puede no darse cuenta de su constante irritabilidad y quedará sorprendido si alguien se la hace notar, aunque la misma surge de su conciencia y dicta sus respuestas bruscas. Pero una vez que la reacción es consciente- una vez que lo registra en esa parte del cerebro -la corteza- la persona puede volver a evaluar las cosas, decidir que prefiere minimizar los sentimientos experimentados con anterioridad y cambiar su visión y su talante. En este sentido, la conciencia de las propias emociones es el

eslabón que une el siguiente fundamento de la inteligencia emocional: ser capaz de superar el mal humor.

De todos los estados de ánimo de los que la sociedad desea librarse, la furia es la más intransigente; Tice (Coleman 1995, 81) descubrió que la furia es el estado de ánimo que la gente peor domina. En efecto, la ira es la más seductora de las emociones negativas; el farisaico monólogo interior que la impulsa llena la mente de argumentos convincentes para dar rienda suelta a la furia. A diferencia de la tristeza, la ira proporciona energías e incluso resulta tonificante. El poder seductor y persuasivo de la misma son tan comunes: que la ira es incontrolable o que en cualquier caso, no debería controlarse, y dar rienda suelta a la misma en una “catarsis” es aun mejor. Un punto de vista opuesto, tal vez una reacción contra la sombría imagen de estos otros dos, sostiene que la ira puede detenerse completamente. Pero una lectura cuidadosa de los descubrimientos de la investigación, que todas esas actitudes comunes hacia la ira son equivocadas cuando no son absolutos mitos.

La sucesión de pensamientos airados que agudiza la ira también es potencialmente la clave de una de las más poderosas maneras para distenderla; separar las convicciones que alimentan la ira en primer lugar. Cuanto mas tiempo se tarden las personas reflexionando sobre lo que los ha enfurecido, mas “ buenas razones “ y autojustificaciones podrán inventar para estar furiosos; cavilar una y otra vez un mismo problema alimenta la ira. Pero al percibir las situaciones desde un punto de vista diferente, Tice (Coleman 1995, 82) descubrió que crear

una situación de una manera más positiva era una de las formas más poderosas de dejar de lado la ira.

En el entorno laboral se generan tensiones y conflictos provocando emociones como la ira y el mal humor, que si no se manejan de una manera inteligente puede llegarse a situaciones de sesgo en la toma de decisiones, las cuales no contribuyen a la conservación de un clima laboral óptimo. En otros estudios, Zillmann ha llegado a la conclusión que cuando el organismo ya esta en un estado de nerviosismo, y algo suscita un asalto emocional, la emoción consiguiente- ya sea ira o ansiedad- tiene una intensidad especialmente marcada. Esta dinámica opera cuando alguien se pone furioso. Zillmann (Coleman,1995,84) considera la ira creciente como “una sucesión de provocaciones, cada una de las cuales dispara una reacción excitante que se disipa poco a poco”. En esta secuencia cada percepción o pensamiento que provoca ira se convierte en un minidisipador para el aumento de las catecolaminas provocado por la amígdala, cada uno de los cuales se construye sobre el impulso hormonal de aquellos que se produjeron con anterioridad. El segundo se produce después de que el primero ha pasado, y el tercero después de aquel, y así sucesivamente. Cada impulso de ira se cimienta sobre el anterior, intensificado rápidamente el nivel de la excitación fisiológica. Un pensamiento que se produce mas tarde en esta intensificación dispara una intensidad de la ira mucho mayor que el que se produce al comienzo. La ira se construye sobre la ira; el cerebro emocional se afina. Para entonces la ira libre de las trabas que impone la razón, estalla fácilmente en una reacción violenta. En este punto la persona se vuelve implacable y es imposible razonar con ella; sus

pensamientos giran en torno en la venganza y la represalia y no le importan cuáles podrían ser sus consecuencias. Este elevado nivel de excitación, dice Zillmann (Coleman 1995, 85) “ alimenta la ilusión de invulnerabilidad que inspirar y facilitar la agresión“, vuelve a caer en la respuesta más primitiva. El impulso límbico creciente es creciente; las lecciones mas duras de la brutalidad de la vida se convierte en una guía para la acción. Por esto se deben buscar alternativas que propicien la calma; la distracción, según considera Zillmann, es un poderoso recurso para alterar el humor, por una razón sencilla: resulta difícil seguir furioso cuando se está pasando por un momento agradable. El truco, por supuesto, consiste en lograr que la ira se enfríe hasta el punto donde se logre disfrutar realmente de un momento agradable.

”Pero un periodo de reflexión no servirá si este tiempo se utiliza para continuar la serie de pensamientos provocadores de ira, ya que cada pensamiento de este tipo en sí mismo un disparador menor de nuevas cascadas de ira. El poder de la distracción consiste en que detienen una serie de airada de pensamientos.

A estas estrategias se deben añadir las desarrolladas por Redford Williams, un psiquiatra de la Universidad Duke, que intento ayudar a las personas hostiles- que sufren un mayor riesgo de ataque cardiaco- a controlar su irritabilidad. Una de las recomendaciones es utilizar la conciencia de sí mismo para captar los pensamientos cínicos u hostiles en el momento en que surgen y ponerlos por escrito. Una vez que los pensamientos airados son captados de esta forma, pueden ser desactivados y revalorados aunque, como descubrió Zillmann, este

enfoque funciona mejor antes de que la ira haya aumentado hasta convertirse en furia.

Existen otros métodos en el intento de calmar la ira, la cartasis – dar rienda suelta a la ira-- es a veces ensalzada como una forma de manejar la ira. La teoría popular sostiene que “te hace sentir mejor”. Pero, como sugiere Zillmann, existe un argumento contra la cartasis. Este ha sido planteado desde la década del 50, cuando los psicólogos empezaron a probar los efectos de la cartasis experimentalmente y descubrieron en varias ocasiones que dar rienda suelta a la ira servía de poco o nada para disiparla (aunque, debido a la naturaleza seductora de este sentimiento, debe producir una sensación satisfactoria). Puede haber algunas condiciones específicas en las cuales explayarse sobre la ira realmente funciona cuando se expresa directamente a la persona que es el blanco de la misma, cuando restablece la noción de control o repara una injusticia, o cuando inflige un “daño adecuado “ a la otra persona y logra que modifique algún acto grave sin tomar represalias. Pero debido a la naturaleza incendiaria de la ira, es más fácil decir esto que hacerlo.

Por otra parte, en el caso de las personas que tiene preocupaciones tan graves que se han convertido en fobias o en trastornos obsesivos compulsivos, o incluso en trastornos de pánico, puede resultar prudente – de hecho es una señal de conciencia de uno mismo- recurrir a la meditación para interrumpir el ciclo. Sin embargo, aun se requiere un nuevo entrenamiento del circuito emocional a través de terapia con el fin de reducir las posibilidades de que los trastornos de ansiedad se repitan cuando se suspende la meditación.

El único estado de ánimo que por lo general la gente se esfuerza mas por superar es la tristeza; "Diane Tice descubrió que la gente tiene mas interés cuando se trata de intentar librarse de la tristeza. Por supuesto no toda la tristeza debería evitarse; la melancolía como cualquier otro estado de animo, tiene sus beneficios. La tristeza que provoca una perdida tiene ciertos efectos invariables: reduce el interés por la diversión y el placer, fija la atención en lo que se ha perdido y socava nuestra energía por comenzar con nuevas empresas... al menos de momento. En resumen, refuerza una especie de retirada reflexiva de las actividades de la vida y nos deja en un estado suspendido para llorar la pérdida, reflexionar sobre su significado y, finalmente, hacer los ajustes psicológicos y los nuevos planes que nos permitirán continuar con nuestra vida".

El pensar (Coleman 1995, 94) es útil, la autentica depresión no lo es que borra cualquier respuesta placentera al mundo viviente. También están los efectos físicos: insomnio, la sensación de apatía, una especie de aturdimiento, de enervación, pero especialmente una especie de fragilidad", junto con una inquietud. También esta la perdida del placer por la comida como todo lo demás que esta dentro del espectro de las sensaciones. Finalmente William Styron proporciona una elocuente descripción de "las diversas manifestaciones espantosas de la enfermedad", entre ellas el odio consigo mismo, la sensación de que uno no vale nada, una "húmeda tristeza" con " una melancolía que me invade una sensación de temor y alineación y sobre todo una sofocante ansiedad". Luego se describen las marcas intelectuales "confusión, imposibilidad de concentración mental y fallos de memoria" y en ultima etapa, la mente" dominada por

distorsiones anárquicas” y “una sensación de que los procesos mentales quedaban sepultados por una marea tóxica e innombrable desvanecimiento de la esperanza mientras la gris llovizna de horror se convertía en una desesperación tan palpable que era como un dolor físico, un dolor tan insoportable que la solución parecía estar en el suicidio⁴.

En una depresión tan importante como esta, la vida queda paralizada; no surgen nuevos comienzos. Los mismos síntomas de la depresión indican que la vida esta en un compás de espera. Para Stylon, ningún medicamento ni terapia servía; era el paso del tiempo y el refugio de un hospital lo que finalmente elimina el desaliento.

La melancolía corriente(Coleman 1995, 94) es otro estado emocional similar a la depresión; se trata de un espectro de abatimiento que la gente debe manejar por su cuenta si tiene los recursos internos. Lamentablemente, algunas de las estrategias a las que se recurre con mas frecuencia pueden fracasar, y la gente puede llegar a sentirse peor que antes. Una de las estrategias consiste sencillamente en quedarse solo que puede ser algo atractivo cuando uno se siente deprimido; sin embargo, con gran frecuencia esto solo sirve para añadir una sensación de soledad y aislamiento a la tristeza. Eso puede explicar en parte por que Tice (Coleman, 1995, 94) descubrió que la táctica mas popular para luchar contra la depresión es la socialización: salir a comer, ir algún encuentro deportivo o una película; en resumen hacer algo con los amigos o con la familia. De hecho

⁴ Ibid, P.93

uno de los principales factores que determinan si un estado de ánimo deprimido persistiera o se superara es el grado en el que la persona es capaz de cavilar sobre el problema; entre más intensa es la preocupación más prolongada será la depresión.

Richard Wenzlaff (Coleman 1995, 96), psicólogo de la Universidad de Texas quien llevó a cabo estudios, llegó a la conclusión de que la gente que ya está deprimida debe hacer un esfuerzo especial para centrar su atención en algo totalmente optimista, teniendo el cuidado de no elegir inadvertidamente algo -una película sentimental, una novela trágica – que haga decaer nuevamente el ánimo.

Las distracciones rompen la cadena del pensamiento que mantiene la tristeza, cada uno de estos enfoques parecen funcionar para romper el ciclo de la depresión o la ansiedad porque lleva al cerebro a un nivel de actividad incompatible con el estado emocional por el que está dominado.

Ayudar a los demás ayuda a superar las preocupaciones porque se actúa solidariamente con personas que tienen problemas. Finalmente, al menos algunas personas son capaces de encontrar alivio a su melancolía en una fuerza suprema. Tice (Coleman 1995, 96) comentó: “ Rezar si uno es muy religioso y, es bueno para cualquier estado de ánimo sobre todo para la depresión. Las diferentes formas que la mente humana utiliza para buscar el equilibrio, la negación optimista o la imperturbabilidad es una especie de rechazo positivo, una disociación positiva y, probablemente, una clave para los mecanismos que intervienen en los más severos estados disociativos que pueden tener lugar, por

ejemplo, un trastorno postraumático. Cuando está mezclado con la ecuanimidad, dice Davidson, parece ser una estrategia eficaz para la autorregulación emocional, aunque con un costo desconocido para la conciencia del propio ser.

” El papel que ejerce la motivación positiva – el ordenamiento de los sentimientos de angustia, celo y confianza- en los logros. Se revela en estudios realizados con atletas olímpicos, músicos de nivel mundial, y grandes maestros de ajedrez, que el rasgo que los une es la capacidad de motivarse ellos mismos para llevar a cabo una rutina de entrenamiento implacable. Y con el firme aumento del grado de excelencia necesario para alcanzar un lugar a nivel mundial. Cada vez es más evidente que estas rigurosas rutinas de entrenamiento deben empezar desde la infancia. Lo que al parecer, separa a quienes se encuentran en el nivel competitivo más elevado de aquellos que poseen una capacidad aproximadamente igual, es el grado en el que, tras un inicio temprano, pueden perseguir durante años y años de ardua rutina de entrenamiento. Y esa obstinación depende de los rasgos emocionales- el entusiasmo y la persistencia ante los contratiempos-, por encima de todo lo demás.

La compensación añadida por el éxito que se obtiene gracias a la motivación, aparte de otras habilidades innatas, puede comprobarse en el notable desempeño. Una férrea cultura ética con respecto al trabajo se traduce en mayor motivación, celo y persistencia: una ventaja emocional.

En la medida en que las emociones entorpecen o favorecen la capacidad para empezar y planificar, para llevar a cabo el entrenamiento con respecto a una meta

distante, para resolver problemas y conflictos, definen el límite de la capacidad para utilizar las habilidades mentales innatas, y así determinar el desempeño en la vida, y en la medida en que se está motivado por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que se forja- o incluso por un beneficio. Es en este sentido que la inteligencia emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas”⁵.

”Por otra parte, las personas expertas en aprovechar las emociones pueden utilizar la ansiedad anticipada- por ejemplo, la que surge ante un discurso o una prueba inminentes – para automotivación y preparar el discurso bien, con lo que se consigue un buen desempeño. La literatura clásica sobre temas psicológicos describe la relación entre ansiedad y desempeño, incluido el desempeño mental, en términos de una U invertida; en la parte superior de la U invertida se encuentra la relación óptima entre ansiedad y desempeño, con un mínimo de nervios que impulsan un logro notable. Pero muy poca ansiedad- el primer trazo de la U- provoca apatía o demasiado poca motivación para esforzarse en el buen desempeño, mientras demasiada ansiedad- el segundo trazo de la U- sabotea cualquier intento en este sentido.

Un estado levemente eufórico—La hipomanía, como se la denomina técnicamente- parece óptimo para escritores y otras personas que ejercen profesiones que les exigen fluidez y diversidad imaginativa; este se encuentra en

⁵ Ibid.,P.104

algún punto cercano a la parte superior de la U invertida. Pero dejemos que la euforia se descontrole hasta convertirse en auténtica manía, como ocurre en los cambios de humor que experimentan los maniaco-depresivos, y la agitación socavara la capacidad de pensar con coherencia suficiente para escribir bien, aunque las ideas fluyan libremente; en realidad tan libremente que resultará imposible perseguirlas el tiempo suficiente para elaborar un producto acabado.

El estado de buen humor, favorece la capacidad de pensar con flexibilidad y con mayor complejidad, haciendo que resulte mas fácil encontrar soluciones a los problemas, ya sean intelectuales ó interpersonales.

Un estudio descubrió que las personas que acaban de ver televisión ó un video de una comedia resolvieron un rompecabezas que los psicólogos utilizan desde hace tiempo para evaluar el pensamiento creativo. En la prueba se da a las personas una vela, fósforos y una caja de chinches, y se pide que sujeten la vela a una pared de corcho para que arda sin que la cera caiga al suelo. La mayor parte de las personas a las que se plantea este problema incurren en una rigidez funcional y piensan en utilizar los objetos de la forma más convencional. Pero aquellos que acaban de ver la comedia- comparados con otros que habían visto una película sobre un tema de matemáticas o que habían trabajado en ellas- tuvieron mas probabilidades de encontrar un uso alternativo para la caja de los chinches y así alcanzaron una solución creativa: con los chinches sujetaron la caja a la pared y la utilizaron como candelabro.⁶

⁶ *Ibíd.*, Pág. 111.

Incluso los leves cambios de humor pueden influir en el pensamiento. Al hacer planes o tomar decisiones, las personas que están de buen humor tiene una inclinación perceptiva que las lleva a hacer más comunicativas y positivas en su forma de pensar. Esto se debe en parte a que la memoria depende de nuestro estado particular, de modo que cuando estamos de buen humor recordamos acontecimientos más positivos; cuando pensamos en los pro o en los contras de un rumbo a tomar mientras nos sentimos bien. La memoria influye en la evaluación de las evidencias en una dirección positiva, haciendo que resulte más probable que hagamos algo ligeramente arriesgado.

Por la misma razón, estar de mal humor influye en la memoria para tomar una dirección negativa, haciendo que resulte más probable que adoptemos una decisión temerosa y excesivamente cautelosa, las emociones descontroladas obstaculizan el intelecto. Pero, como hemos visto podemos volver a encarrillarlas; esta competencia emocional es la actitud maestra que facilita cualquier otra clase de inteligencia. Consideremos algunos casos puntuales: los beneficios de la esperanza y el optimismo, aquellos momentos sublimes en los que la gente se supera a sí misma y es ahí en donde en los ambientes laborales y en las organizaciones se debe recalcar en el auto conocimiento y motivación en la vida laboral existen altos y bajos en donde la organización debe entrar a actuar para mantener un control y equilibrio, cuando se posee el éxito es motivador y muy gratificante, sin embargo el éxito empresarial en ambientes como los de hoy altamente competitivos el éxito es temporal y es aquí en donde la inteligencia

emocional apoya a retomar los caminos en favor de nuevas estrategias hacia el éxito, buscando las formas que incrementen la creatividad⁷.

El estado de flujo (Coleman 1995,117) es una experiencia magnífica e intrínsecamente gratificante, es una sensación muy agradable, de deleite espontáneo. Es un estado en que la gente queda profundamente absorta en lo que esta haciendo.

El placer espontáneo, la gracia y la efectividad que caracterizan al estado de flujo son incompatibles con los asaltos emocionales, en los que el ataque límbico se apodera del resto del cerebro. La calidad de atención durante el estado de flujo es relajada aunque sumamente concentrada. Se trata de intensidad muy distinta del esfuerzo que se hace para prestar atención cuando se esta cansado o aburrido o cuando la concentración se ve acosada por sentimientos inesperados como la ansiedad o la ira.

Pero cuando el cerebro funciona en su punto optimo de eficiencia, como en el estado de flujo, existe una relación entre las zonas activas y las existencias de la tarea. En este estado incluso el trabajo difícil puede resultar refrescante o reparador en lugar de agotador. En proceso de aprendizaje el flujo juega un papel importante para un nuevo modelo de educación. Howard Gardner (Coleman 1995, 121), psicólogo de Harvard que desarrolló la teoría de las inteligencias múltiples, considera el estado de flujo y los estados positivos que lo caracterizan como parte de la forma más saludable de enseñar a la juventud, motivándola desde el interior

⁷ Ibid.,P.111

mas que amenazar u ofreciendo alguna recompensa. “Debemos utilizar los estados positivos de la juventud para incitar el aprendizaje en los campos donde se puedan desarrollar mas las capacidades”, Para Gardner el estado de flujo es un estado interno que significa que una persona esta una tarea adecuada, se debe encontrar algo que le guste y ceñirse a eso. Es el aburrimiento en la escuela lo que hace que los chicos peleen y alboroten, y sensación abrumadora de un desafío lo que les provoca ansiedad con respecto a la tarea escolar. Pero uno aprende de forma optima cuando tiene algo que le interesa y obtiene placer ocupándose de ello.

Esto habla del sentido más general en que canalizar las emociones hacia un fin productivo es una aptitud magistral. Controlar el impulso y postergar la gratificación, regular nuestros estados de ánimo para que faciliten el pensamiento en lugar de impedirlo, motivarnos para persistir y seguir intentándolo a pesar de los contratiempos, o encontrar maneras para alcanzar el estado de flujo y así desempeñar mas eficazmente las actividades diarias. Todo esto demuestra el poder de la emoción para guiar el esfuerzo efectivo.

Escoger bien las labores que se realizan, es importante para el desarrollo de las mismas. Si en las empresas se selecciona personal que no las motiva servir es probable que tengan dificultades con clientes por su actitud y crear deserción de clientes por una mala atención de un solo miembro de la organización.

Para estas tareas es importante seleccionar personal con habilidades propias como la empatía, la cual se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto

más abiertos estamos a nuestras emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos. “Los alexitímicos que son quienes no tienen ni idea de sus propios sentimientos, se sienten totalmente desconcertados cuando se trata de saber lo que siente alguien que está con ellos, o cuando otras personas les expresan sus sentimientos. Esta imposibilidad de registrar los sentimientos de otro es un déficit importante de la inteligencia emocional y un trágico fracaso en lo que significa ser humano. Por que toda comprensión, la raíz del interés por alguien, surge de la sintonía emocional, de la capacidad de la empatía.

Esa capacidad- la habilidad de saber lo que siente el otro- entra en juego en una amplia gama de situaciones de la vida, desde las ventas y la administración hasta el idilio y la paternidad, pasando por la compasión y la actividad política.

Tal vez la investigación más profunda con respecto a la capacidad de la gente para interpretar estos mensajes no verbales es la que llevo a cabo Robert Rosenthal, un psicólogo de Harvard, y sus alumnos. Rosenthal ideó un test de empatía, el PONS (perfil de sensibilidad no verbal), una serie de vídeos donde aparecía una joven expresando sentimientos diversos, desde el desprecio hasta el amor maternal. En pruebas llevadas a cabo a más de siete mil personas, los beneficios de ser capaz de interpretar los sentimientos a partir de pistas no verbales incluían el estar mejor adaptado emocionalmente, ser más popular, más sociable y- tal vez lo más sorprendente- más sensible. En general las mujeres son mejores que los hombres para esta clase de empatía.⁸

⁸ Ibid., P.123

Mimetización motriz, como se le suele llamar, es el sentido técnico original de la palabra “empatía”, tal como fue utilizada por primera vez en los años veinte por E.B. Titchener, psicólogo norteamericano. Este sentido es ligeramente diferente de su introducción original en el idioma inglés a partir de la palabra griega *empathia*, “sentir dentro”, término utilizado en un principio por los teóricos de la estética para designar la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. La teoría de Titchener afirmaba que la empatía surgía de una especie de imitación física de la aflicción del otro, que evoca los mismos sentimientos en uno mismo. Buscaba una palabra distinta de simpatía que puede experimentarse por la actuación crítica de otra persona sin compartir nada de lo que la otra persona siente.

Martín Hoffman (Coleman1995,133), investigador de la empatía, afirma que las raíces de la moralidad deben encontrarse en la empatía. Ya que es el hecho de empatizar con las víctimas en potencia- alguien que sufre un dolor, un peligro o una privación, por ejemplo,- y de compartir su aflicción lo que mueve a la gente a actuar para ayudarlas. Mas allá de este vínculo inmediato entre la empatía y altruismo en los encuentros personales, Hoffman propone que la misma capacidad para el afecto empático, para ponerse uno mismo en el lugar de otro, lleva a la gente a seguir determinados principios morales. En las organizaciones la inteligencia emocional adopta una característica muy grupal, por que el individuo como tal no se desarrolla aislado, hace parte de una organización que interactúa en toda su estructura de arriba hacia abajo, el rol que desempeña cada uno de los miembros de la organización incide en el rol que desempeñan los demás.

En las últimas décadas el concepto de grupo se fortifica en las nuevas teorías administrativas y en la vida interna de las organizaciones, en el trabajo en equipo se complementan las ideas que en un solo hombre se estancan, la interrelación efectiva con las demás personas es la que le da éxito a los equipos de trabajo; cuando se habla de la interrelación se hace referencia a la fluida comunicación, a la empatía que existe entre los miembros del grupo; el compartir con las demás personas hace que estos afecten el comportamiento de los individuos realizando el trabajo de la mejor manera ya que el mismo equipo corrige los comportamientos nocivos; la autoridad se difunde por lo cual los jefes se transforman en líderes, muchos de estos líderes lo son por su experiencia laboral o de vida o por su conocimiento. Cuando el grupo se integra emocionalmente se sacrifican los intereses personales por el bien común, es aquí donde se alinean los objetivos de las personas y de las organizaciones, se comparten informaciones y recursos por la confianza y existe la empatía suficiente, (la empatía se puede describir como el estado en el cual dos o más personas se sienten bien juntas y pueden compartir muchas situaciones y emociones; es reconocer las emociones de las demás personas, sean buenas o malas y se desarrolla desde la infancia), se genera empatía de una manera formal o informal; formal cuando se habla de amigos o familia; informal cuando hablo del trato entre un servidor y los clientes.

”Trabajadores hay muchos pero son menos los verdaderos líderes capaces de transformar las empresas. Y son precisamente los líderes transformadores los que más se requieren en momentos de crisis. Este líder transformador de empresas se distingue por tres elementos esenciales y tres características complementarias.

El primer elemento característico del líder emocional lo constituyen sus relaciones humanas en el trabajo. Se les describe como personas abiertas a la gente, dispuestas a escuchar, perceptivas, cálidas o amistosas que se preocupan por los sentimientos y emociones de los demás y son leales a su grupo, esto también se describe como calidad humana, son personas motivadoras que son capaces de inducir a la gente a actuar más allá del deber. Además resaltan sus habilidades de comunicación, de convencer a su gente y provocar compromiso. Las políticas de selección de personal de los trabajadores sobresalientes, líderes, se basan en sanos y éticos criterios para escoger a las personas y el reconocimiento de las limitaciones y potencialidades de cada uno, también estos trabajadores cometen errores y lo importante es estos lo reconozcan y aprendan de los mismos, las personas con estas características comunican las políticas de la empresa, los objetivos y los problemas lo cual resulta motivador para toda la organización

El segundo elemento característico de los trabajadores, líderes emocionales es su visión del futuro, ellos saben para donde van, son claros en sus objetivos, se anticipan son proactivos frente al entorno, la solución de problemas de manera innovadora y creadora para enfocar de manera diferente las cosas y para hacer los cambios necesarios. Definen una estrategia a largo plazo de manera ambiciosa, son decididos “soñadores de imposibles” que visualizan oportunidades y asumen los retos en conjunto con su equipo.

El tercer elemento es un estilo gerencial caracterizado por trabajar con sentido de equipo, asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, tener la capacidad de

coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente, pero al mismo tiempo dar el reconocimiento a quien se lo merece.

Estos líderes emocionales creen en las capacidades y en el trabajo de su equipo, hacen crítica, al mismo tiempo que apoyan el trabajo de otros, consultan y animan al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivan a asumir retos y cometer errores.

Estos tres elementos esenciales del liderazgo transformador, las relaciones humanas, la visión del futuro y el estilo gerencial se complementa con tres aspectos que son: la integridad personal, la capacidad innovadora ante una crisis y el trabajo por objetivos ambiciosos.

La integridad personal comienza por la implantación de un código ético y moral de trabajo; la gente quiere actuar dentro de lo que es correcto y socialmente sano.

El líder emocional sobresaliente toma decisiones rápidamente en los momentos de crisis, por que es en estos momentos donde el líder debe manejar sus emociones (inteligencia emocional) canalizándolas para desarrollar un buen desempeño en el trabajo y basadas en su profundo conocimiento del entorno y del sector en el que trabaja, asumiendo algunos riesgos pero con seguridad al plantear objetivos. El verdadero líder busca nuevas oportunidades, es activo ante el entorno, induce una positiva sensación de urgencia a generar y transformar, rompe paradigmas y acepta el cambio de manera creativa.

El líder emocional sobresale, plantea objetivos muy altos y estimulantes e induce responsabilidad en el cumplimiento de metas.

La tarea a seguir, es mostrar como por medio de la inteligencia emocional los trabajadores, líderes, se desarrollan.

Si la fuerza motriz de la inteligencia en los negocios en el siglo veinte fue el CI, según pruebas que se están acumulando, en el siglo veintiuno será el CE y formas afines de inteligencia práctica y creativa.

En muchos casos, los líderes que desechan las emociones o tratan de evitarlas y hacen énfasis en el balance de utilidades, están mas desconectados del motor corazón que impulsa el capital humano y produce el trabajo creativo excepcional que se requiere para que una organización vaya a la cabeza en su campo en medio de la confusión de los cambios del mercado global.⁹

El nuevo modelo de inteligencia organizacional basado en los principios del CE y los sistemas biológicos, tratará a las personas, los mercados, las ideas y las organizaciones como únicas, y vivas, creadoras e interactivas e inherentemente capaces de cambio, aprendizaje, crecimiento y sinergia, y para que este líder desarrolle este modelo debe colocar la Inteligencia Emocional en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación guiado por cuatro pilares básicos que sostienen esta fuente de energía humana, autenticidad, aspiración y empuje hacia posibilidades inesperadas y soluciones trascendentales”.

⁹ Matapala, Ricardo. Claves del liderazgo. En: S emana. Bogotá. Ed .971 (dic).p.23

El primer pilar de la Inteligencia Emocional es el *conocimiento Emocional* (Cooper 1998, XXXIV) que permite crear un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

La honestidad emocional (Cooper 1998, 4) es aquello que hace a las personas requerir escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad.

Hoy que los empleos son tan escasos (Cooper 1998, 5), para muchos es una suerte estar empleados; de manera que cuando se presentan problemas los individuos están acondicionados para dar por sentado que deben resolverlos en silencio por su cuenta, aparentar que todo marcha muy bien y seguir trabajando como de costumbre. Este clima de represión emocional y temor finiquita todas las ideas que llevan a la innovación. Y cuando esto ocurre, la compañía está perdida; esto es una razón por la cual las personas necesitan más inteligencia emocional en el trabajo para poder tomar la delantera y hablar con la mayor probabilidad de ayudar a su carrera la compañía, y la menor probabilidad de perder el empleo o perjudicar sus probabilidades de conseguir otro.

Si las personas logran ser emocionalmente honestas, aprenderán no sólo a hacer frente a los aspectos brillantes y expansivos de los sentimientos humanos sino también a los otros aspectos del corazón de donde provienen sus dudas e inconformidades.

En la llamada era de la informática una lista de los atributos individuales del poder y la influencia probablemente empezaría con gran ingenio o intelecto, mas bien que con características como energía, fortaleza y resistencia. Pero este énfasis estaría mal enfocado... Las principales características para adquirir y conservar gran poder en las organizaciones son: energía, resistencia y vigor.

Según la investigación realizada por Robert E. Thayer, profesor de la Universidad del Estado de California, en Long Beach, existen cuatro estados primarios de energía humana, dos de los cuales opacan sus capacidades y prioridades y pueden alterar la inteligencia emocional. Estos son:

Energía Tensa: (alta tensión y alta energía) es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se siente alta, aún cuando pueda enfrentarse a altos niveles de tensión por largas horas de trabajo con un programa muy agitado. En el estado de energía tensa la persona tiende a forzarse hacia un objetivo tras otro sin detenerse a reflexionar.

Al permitir que persista este estado de energía tensa, se pierde la capacidad de prestar genuina atención a las necesidades propias, a otras personas o proyectos, y de pronto puede encontrarse con que está al borde de un agotamiento total.

Cansancio Tenso: (alta tensión y baja energía) es un estado de ánimo caracterizado por cansancio general. No es nada agradable y con frecuencia trae un sentimiento de baja estimación personal y de que la vida es una carga, a veces con problemas que parecen insolubles.

Los otros dos son beneficiosos y sirven para aclarar y fortalecer la inteligencia emocional; son:

Energía Tranquila: (baja tensión y alta energía) es un estado de ánimo poco frecuente. La persona se siente notablemente serena y con dominio de sí mismo. La energía tensa se reemplaza con una presencia de ánimo alerta, mas optimista, tranquila y agradables sensaciones corporales y un profundo sentido de vigor físico y bienestar. Sus reservas mentales y físicas son altas. Tiene la mejor combinación de sana vitalidad y aumento de inteligencia creativa.

Cansancio Tranquilo: (baja tensión y baja energía) es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse. Es el estado saludable para relajarse después de haber tenido que cumplir una exigente fecha límite en el trabajo, o al final de la jornada.

El individuo se siente cómodo, despierto y a gusto sin preocuparse por los problemas del trabajo y la vida. Infortunadamente estos dos últimos son muy poco frecuentes.¹⁰

En el mundo actual de los negocios, muchos seres humanos pierden lo que más les interesa (metas personales, sentido de propósito, humanidad) en el complejo trabajo organizacional; debido a que no se tiene en cuenta la conexión Energía-CE.

¹⁰ Cooper, Robert. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. América latina norma, 1998. p.23

”Toda sensación es una señal; significa que algo que uno valora es cuestionado o que hay una oportunidad que se debe aprovechar. Toda emoción es una llamada de atención.

Es preciso manejar bien la energía emocional y el impulso de hablar o actuar en forma inapropiada, detectando sus primeros brotes para encausar la reacción en una dirección constructiva.

El enojo, por ejemplo, es en su esencia un combustible de la reacción, sin embargo lo que muchos hacen con el enojo es amordazarlo, negarlo, o no hacer caso de él. El enojo es una voz interior que grita, suplica, obliga y demanda; muestra límites y aspiraciones. No se debe permitir que se convierta en cólera y hostilidad, ya que la forma en que se responda a su mensaje determinará el efecto que este tenga.

A diferencia del enojo, el miedo es un enemigo de las ideas, el miedo las destruye, ya sea miedo a la crítica, al ridículo, al fracaso, de jefes que gritan, de ser despedido. Este miedo acaba con la confianza y la lealtad y crea un clima de incertidumbre, suspicacia y sabotaje”¹¹.

Una triple estrategia para aprender a manejar la energía emocional (Cooper 1998, 39) puede ser como sigue:

1. Reconocer y sentir las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.
2. Escuchar la información o retroalimentación que la emoción le da.

¹¹ Ibid., p.35

3. Guiar o canalizar la energía emocional hacia una respuesta constructiva apropiada.

Una vez que la persona ha aprendido a reconocer sus corazonadas, a ser emocionalmente honesto consigo mismo, a manejar su energía, a trascender la impulsividad y valorar la retroinformación emocional, está preparado para echar mano de la intuición y fiarse de ella como guía en su trabajo y vida.

Aquello que le permite a los seres humanos sobresalir a nivel profesional es algo más que la competencia académica o técnica. Se debe desarrollar la capacidad de intuición y empatía para compenetrarse emocionalmente, lo mismo que racionalmente con cada una de las personas que se relacionen con su entorno laboral ya sea como clientes o compañeros de trabajo.

La intuición es percepción más allá de las sensaciones físicas. (Cooper 1998, 47) Está íntimamente vinculada con la inteligencia emocional y le abre paso a la creatividad puesto que es la percepción de que una idea que nunca se había ensayado puede funcionar, y pone de manifiesto a las personas posibilidades ocultas y como fuente de inspiración es la respuesta súbita a un interrogante.

La intuición, especialmente cuando es seguida de completo análisis y planeación, ha dado origen a muchos cambios favorables en los negocios en todo el mundo.

En términos de realización corporativa y profesional puede decirse que todo empieza y termina con las emociones. Las personas sienten que se les aprecia y

se les valora cuando tienen contacto con superiores a quienes admiran y respetan.

El segundo pilar de la Inteligencia Emocional es la *Aptitud Emocional* (Cooper 1998, XXXIV), que forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo.

La aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite a uno poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional.

Diálogo es una palabra derivada del antiguo griego *diálogos* que significa libre flujo de indagación y creación de significados entre personas. A menos que una persona conozca lo que es real en otra –algo de la historia de su vida, lo que le interesa, lo que defiende, lo que siente y lo que sabe- esa persona no existe realmente para él, fuera de su nombre, el título de su empleo y su apariencia.

La cultura de alto CE de las organizaciones prósperas del siglo XXI (Cooper 1998, 103) estimulará a la gente para aceptar que el desacuerdo y el descontento son inevitables, y para aprender nuevas maneras de captar las energías creadoras que surgen cuando se abandona la obligación de estar de acuerdo.

Los líderes del futuro ofrecen respeto y confianza; frente a la crítica permanecen abiertos: curiosos, receptivos y aprendiendo constantemente. Acogen el desacuerdo como un estímulo para buscar calidad e innovación.

El descontento dentro de una organización es una gran y valiosa oportunidad de generar ideas creativas y oportunidades de crear confianza. El temor a decir lo que se piensa y siente, evita que se expresen los desacuerdos y con ello la oportunidad de conocer nuevos puntos de vista y resultados que probablemente serán muy útiles para las personas y la organización al transformarlos en acciones prácticas.

“Según Peter Scegen, en los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. El libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es crítico para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a que ningún individuo habría llegado por sí solo”¹²

El entusiasmo es una rara cualidad cuyas realizaciones todos admiran. Adaptabilidad viene a ser el grado en que se pueda mantener el entusiasmo. Es también como se sigue la corriente de circunstancias cambiantes, reglas, reglamentos y necesidades. Hay muchas situaciones en que no se puede controlar lo que ocurre, pero siempre se puede modificar el modo de reaccionar a ellas. Esto es adaptabilidad, que a su vez estimula elasticidad.

El tercer pilar de la inteligencia emocional es la **profundidad emocional** (Cooper 1998, XXXIV) mediante la cual se exploran las maneras de conformar la vida y el trabajo con el potencial único y los propósitos de cada individuo, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoritarismo.

Cuando el ser humano vive desde el fondo del corazón, cumple lo que dice, escucha la voz de la conciencia y no vacila en adoptar una posición. Su voz tiene el timbre de la verdad y es escuchada. Por la profundidad emocional se descubre el potencial que define el destino y conduce a la persona a la realización de su propósito en la vida.

“Toda persona quisiera dedicar su vida a las cosas que son importantes, que son profundas. Esto requiere en primer término llegar a conocer los talentos propios y ponerlos al servicio de su vocación. Es lo que algunos líderes denominan **potencial único**”.

Esto es algo que rara vez se reconoce o se explora activamente en los negocios. Lo más común es que pase totalmente por alto. En muchas compañías hay una regla no escrita: tratemos de corregir lo que anda mal y dejemos que nuestras capacidades se encarguen de sí mismas. La teoría es que si una persona trabaja para corregir las debilidades de un individuo o equipo, el individuo o el equipo se harán más fuertes.

No es así. Análogamente, éxito no es lo contrario de fracaso. No todos pueden realizar lo que se proponen. Naturalmente, es muy bueno aspirar, pero, como lo han mostrado muchos líderes, la aspiración tiene que vincularse directamente con el potencial único y propósito de cada quien. Sólo entonces puede una persona levantarse para hacer frente a los retos del éxito, pase lo que pase”.

¹² Ibid., P. 118

Toda persona debe tener conciencia de sus lados débiles (Cooper 1998,150), pero principalmente para reconocerlos y manejarlos, no porque puedan ser necesariamente “corregidos”. Abraham Maslow menciona que muchos “tendemos a evadir el desarrollo personal porque nos puede producir cierto temor. Así encontramos otro tipo de resistencia, que es la negación de nuestras mejores cualidades, nuestros talentos, nuestros mejores impulsos, nuestras más altas potencialidades, nuestra creatividad”. La manera de ir más allá de tal resistencia es desarrollar la inteligencia emocional y valorar y aplicar las capacidades y talentos de cada quien mejorando al mismo tiempo la habilidad para manejar sus lados débiles.¹³

Con este conocimiento de las debilidades propias, cada individuo puede incursionar en la búsqueda de actitudes distintas que incrementen su potencial, tales como el valor, que es la voluntad de asumir una posición, levantar la voz, afrontar el dolor y el rechazo, actuar con dignidad bajo presión, sostener sus principios contra la oposición y el temor. Es también arriesgarse a fracasar, cometer errores y confesarlos, pedir ayuda reconociendo que no lo sabe todo y está dispuesto a aprender. Esto no es cerrar los ojos al hecho de que en la vida y el trabajo hay cosas que justifican cierta dosis de temor, cuando la voz de la prudencia demora un comentario reaccionario inapropiado o un acto temerario.

Una de las maneras más sencillas y eficaces de educar o fortalecer el sentido de responsabilidad es hacer promesas y cumplirlas; aprender qué se es capaz de hacer con el potencial único y qué pueden hacer los demás con el suyo; y luego

decir a qué se compromete y comprometerse con lo que se dice. Así se mantiene el individuo consciente de cuán profundo es su compromiso emocional permanente y el de los demás.

La conciencia trabaja mejor cuando está respaldada por un sentido de Fe, valor y responsabilidad. Cuando una persona fracasa y cae o comete un error, la conciencia lo llama a levantarse otra vez, hacerle frente y preguntarse: “¿qué puedo aprender de esto?”.

Y mientras las personas se equivocan, recapacitan y alcanzan sus metas, esa voz interior llamada conciencia los alerta para escucharla y tener el valor de actuar de acuerdo con ella; a actuar con integridad.

La integridad, es actuar según la conciencia de cada quien y por ello requiere discernir lo correcto de lo incorrecto, para que todas las dimensiones de la inteligencia (CI, CE, y otras), se coordinen y hagan al hombre pensar sobre el problema; requiere actuar de acuerdo con ese discernimiento estableciendo compromisos claros y cumpliéndolos aún a costa personal; finalmente requiere decir claramente que se está actuando según el leal saber y entender lo que es correcto e incorrecto, mostrando una firme devoción por sus principios.

En el campo de los negocios integridad significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con

¹³ Ibid., p. 149

honor, lo cual implica conocerse a sí mismo y ser fiel a sus principios no sólo en la mente sino de corazón. En el trabajo la integridad requiere comprometerse a dialogar y evaluar lo que es correcto, no lo rutinario. Equivale a ser auténtico consigo mismo y con los demás, y hacer las cosas que se han dicho que se van a hacer.

”Muchos negocios encuentran que las antiguas líneas divisorias entre industrias se están desdibujando y en algunos casos han desaparecido por completo. Ejecutivos y gerentes tratan de entender y desempeñar nuevos papeles y relaciones de persona a persona y de compañía a compañía.

La era de inteligencia en los negocios que está pasando estaba dominada por la física, por un modelo matemático que todo lo trata como inanimado y secuencial. El nuevo concepto de inteligencia en los negocios emplea un modelo biológico que trata a las personas, las ideas, las organizaciones y los mercados como únicos y vivos, capaces de cambio, interacción, sinergia y crecimiento. Los que están en sintonía con la información intuitiva y las voces de la inteligencia emocional encontrarán que pueden ejercer más influencia que los demás. ¿Porqué? Porque el ser humano analítico se concentra en ejercer influencia mediante poder externo, control, maniobras y manipulación. Con alta inteligencia emocional, por el contrario, tienden a ser dirigidos más desde lo interior y se tiene acceso a una gama más amplia de competencias que con sólo el poder

cognoscitivo, y esto se expresa en una forma de influencia que sería más propio llamar resonancia que autoridad”¹⁴.

El cuarto pilar de la inteligencia Emocional, la llamada ***Alquimia Emocional*** (Cooper 1998, 219) entendiendo la alquimia como la facultad o proceso de convertir una sustancia común que se considere de poco valor, en otra cosa de gran valor. Cuando se integra este concepto y la emoción, el ser humano puede extender su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir y tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

La inteligencia emocional capacita al ser humano para fluir con los retos, transformar situaciones difíciles, sentir oportunidades, explorar territorios desconocidos, cambiar las reglas y crear el futuro.

Los líderes se refieren a la intuición de distintas maneras: como su modo interior de conocer; su sexto sentido; una corazonada; su ser profundo o su instinto; mientras que otros hablan de guía interna. La definición de intuición dice que esta es la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin razonamiento.

Es una de las cualidades más apetecibles en un empresario o líder. Se relaciona íntimamente con la inteligencia emocional y va más allá. Nos ayuda a escuchar el corazón para distinguir oportunidad de vulnerabilidad, verdad de política, profundidad de movimiento.

¹⁴ Ibid.,p. 196

Como dijo Weston Agor, profesor de administración (Cooper 1998, 225) “Las señales intuitivas se transmiten en forma de sentimientos”

Ya no es ésta el privilegio de unos pocos; hoy se reconoce como una habilidad humana natural y una dimensión clave del proceso creativo, la solución de problemas y la toma de decisiones.

Según Ralph Waldo Emerson (Cooper 1998, 226) “La sabiduría primaria es la intuición. En esa profunda fuerza, detrás de la cual el análisis no puede penetrar, todas las cosas tienen su origen”

Michael Eisner, Presidente The Walt Disney Co., expresó que (Cooper 1998,237): “Cuando se adopta una nueva idea, un nuevo negocio, un nuevo producto, hay que hacérselo conocer a toda la compañía lo más temprano posible para que todo sector del negocio pueda promover o explotar su potencial en cualquier otro posible mercado, producto o contexto.”

Todos los seres humanos tienen un sentido del tiempo y usándolo pueden dirigir según su propia voluntad su intuición creativa, llevándola de experiencia pasada a experiencia futura, y luego a experiencia presente. En esta forma cambian de perspectivas y pueden alternar entre prever nuevas oportunidades futuras, tomar conciencia de experiencias pasadas y lecciones aprendidas, o atender totalmente al presente; en esto se basa el desplazamiento reflexivo en el tiempo.

“El desplazamiento reflexivo en el tiempo es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento. No es sólo la idea de algo futuro o pasado; es sentir e imaginar que se está realmente allí, sentir la experiencia por si mismo o imaginarse que es la otra persona, y reflexionar sobre ello y posicionarse para hacer algo mas eficaz y tal vez innovativo en el presente, algo basado en valores interiores más bien que en reacción u oportunismo.

Es una dimensión de la alquimia emocional porque capacita al ser humano para afrontar lo mismo que otros en su alrededor están afrontando, pero con mas fino instinto, y así responder con más cordura y originalidad porque sus sentimientos y sus pensamientos no están confinados por el tiempo”¹⁵.

Peter Drucker (Cooper 1998, 254) llama “el pecado mortal de los negocios” relegar a las mejores personas a corregir problemas. Dice que las oportunidades producen crecimiento mientras que resolver problemas es mas bien como controlar daños.

Cuando se pregunta a las personas en qué actividades se sienten más comprometidas y entusiastas, cuándo desarrollan sus mejores esfuerzos en una serie de tareas desde las más humildes hasta las creativas, la tarea que generalmente responderán es “diseñar o descubrir algo nuevo”.

¹⁵ Ibid.,P.240

Cuando se le da la oportunidad, y quizá algún entrenamiento o incentivo adicional, el individuo se lanza con brío, escucha su propio sentido interno de posibilidades y se apasiona por ejercer alguna influencia significativa en el futuro.

El trabajador “común”, se conforma con dejarse llevar y en el mejor de los casos si todo va bien acaba siendo mediocre; es el caso típico del empleado que recibe la paga y no hace caso de los mensajes urgentes del instinto que lo llama a hacer cuanto sea posible por transformarse a sí mismo y las circunstancias.

Los buenos líderes, por el contrario, cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. No actúan en una forma fija cuando se enfrentan al status quo: lo desafían percibiendo los riesgos y limitaciones y en muchos casos encuentran la manera de superarlo. Tienen el valor de asumir riesgos creativos. Se permiten y permiten a los demás cometer errores y explorar nuevos territorios. A veces caen pero se vuelven a incorporar y siguen explorando. Saben que el futuro no es algo que hay que detenerse a esperar sino algo que se debe contribuir a crear activa y apasionadamente. Y la inteligencia emocional desempeña un papel vital.

Uno de los principales resultados de este cuarto pilar de CE es la confluencia: la reunión de las capacidades, talentos, sueños e impulsos de las personas en una fuerza unificada para el cambio y crecimiento como ser humano, miembro de familia, profesional de negocios y ciudadano de la humanidad.

La transformación creativa (Cooper 1998, 272), que en su esencia es un cambio en la formación de sí mismo, de una idea, un producto, un servicio o toda una organización, puede influir significativamente en el futuro y tiene poco que ver con creatividad en los buenos tiempos que depende de largos períodos de aislamiento y por lo general desaparece sin dejar huella en presencia de un conflicto. La verdadera, honda creatividad relacionada con CE requiere simultáneamente pensar y no pensar y suele tener su origen en alquimia emocional. Ocurre progresivamente a lo largo del tiempo y del espacio. Es allí donde puede ocurrir el verdadero crecimiento de las personas y su espíritu. Es allí donde necesita su sentido del humor.

La inteligencia emocional es una fuente primaria del impulso que despierta e inspira al ser humano para avanzar hacia lo desconocido.

Los líderes de empresa tienen que encontrar una manera en que la comunidad de trabajo cambie; crear un ambiente organizacional en el cual cómo se hagan los negocios sea tan importante como lo que se produce, y cómo se sirva a los demás sea tan vital como cuanto se gana, por que es el servicio el futuro de las organizaciones de hoy, la tendencia de los mercados es personalizar el servicio hasta llegar en diez años a que el servicio sea para cada persona diferente.

Es por ello que en esta investigación es muy importante el desarrollo de la inteligencia emocional en el servicio personalizado en el Hotel Almirante Cartagena Estelar; el huésped es de gran importancia para el Hotel, puesto que su principal objetivo gira en torno a ellos; durante todo el año se reciben a diario

muchas personas que deben ser atendidas bajo los más altos estándares de calidad en el servicio y para ello el Hotel instituye un programa llamado Huésped predilecto donde se reconoce al cliente frecuente y a este se le satisfacen no solo sus gustos, sino que se le brinda un trato aún mas especial por parte de los trabajadores.

Es en este aspecto de interacción de clientes y trabajadores que se desarrolla emocionalmente el servicio al cliente.

La definición de servicio al cliente dice que este es la plena satisfacción de las necesidades, sobre todo en las necesidades menos obvias; esta satisfacción encierra por ejemplo, escuchar a los clientes con empatía cuando tiene algún problema, tener una actitud amistosa, amabilidad, comprensión, control, entusiasmo, creatividad, facilidad de trato, simpatía, y como estas son enteramente emocionales, dependen en gran medida de la persona o trabajador que presta el servicio.

Para dar el primer paso en la relación de la inteligencia y la emoción se debe tener muy claro quienes son los clientes: el cliente interno, que lo conforman cada uno de los trabajadores del hotel y los clientes externos, los cuales se determinan como todas aquellas personas que tienen un vinculo con el hotel ya sean huéspedes, visitantes o consumidores de alguno de los servicios del hotel, como la lavandería, restaurantes, bar u organizador o participante de algún evento; dado el primer paso, es indispensable definir la cadena de clientes, porque no importa el cargo y la ubicación o en que porcentaje de veces se esta en contacto con los

clientes externos, las personas que laboren en el rincón mas oscuro son tan importantes como el trabajador que esta en contacto directo con los clientes externos, por que la labor de todos los trabajadores al fin de cuentas repercute en el cliente externo.

Sin embargo, lo concerniente en este caso es el desarrollo de una actitud empática; y es allí cuando se empieza a tener problemas por que a las personas no se les puede programar para desempeñar esta labor automatizada ya que ello depende de muchos factores, tanto externos como internos de cada individuo, pero con entrenamiento y con herramientas básicas esto se puede realizar. La competitividad depende de si los trabajadores desempeñan bien su función y de cómo cada uno entable de manera sincera una actitud amistosa o una sonrisa verdadera con el cliente; esto debe ser una parte importante de su trabajo y no una molestia, mucho menos se debe brindar a los clientes una sonrisa falsa y desear todo el tiempo que se vayan pronto para continuar con lo que se estaba haciendo.

Para entender lo que es tener una actitud amistosa hay que mirar bajo otra perspectiva lo que se hace durante el día, lo importante para generarla son dos hilos comunes, uno de ellos es la comunicación con los demás ya que sin importar el tipo de trabajo que se realice dentro de una organización siempre se tendrá contacto con otras personas ya sean estos jefes, subalternos u otros y mucho mas cuando se tiene contacto directo con los clientes externos; si no se logra una buena comunicación con ellos, (trato o correspondencia entre dos o mas personas), teniendo en cuenta que el concepto para el trato con los clientes es lo

básico, esta comunicación debe ser efectiva tanto en el “idioma” como la actitud con la cual se habla y que debe ser amistosa. El ejemplo mas claro que se puede dar a conocer es el un maestro de clase que puede convertir un tema o una materia de enseñanza en algo increíblemente interesante y fascinante o terriblemente aburridor, todo esto tiene que ver con la manera cómo se expresa cualquier persona, y lo que verdaderamente se destaca, es que todos, no importa lo que hagan, o si trabajan solos o en grupo, tienen de alguna forma la comunicación para poder desempeñar su trabajo; el segundo hilo conductor es desarrollar relaciones con los demás. Al emplear el término “relaciones”, generalmente se está describiendo una relación personal, pero en esta investigación se refiere al hecho de establecer contacto con otra persona con el objeto de lograr algo, en el trabajo que se desempeña a diario se establecen relaciones con clientes, proveedores, colegas y demás personas que interactúan con otras durante el día.

La verdadera actitud amistosa (Leland Bailey 1995,10) depende en alto grado del comportamiento que se asuma en la comunicación y en la relación con los demás y de la capacidad de cada individuo de asumir cada momento empleando la inteligencia emocional.

La dificultad de estos contactos con muchas personas radica en el hecho de que se presentan en fracciones de segundos y constituyen la esencia de muchos trabajos; por ejemplo el vendedor de un almacén de departamentos que entra en contacto con el cliente por medio de una sonrisa y lo llama por su nombre cuando

le esta devolviendo su tarjeta de crédito, actos tan sencillos como estos hacen que el cliente siga comprando allí.

De igual forma (Leland Bailey 1995,10) actos aparentemente insignificantes pueden convertir un cliente en un enemigo vitalicio, como en el caso de una persona que llama a una compañía y el teléfono repica mas de diez veces antes de que alguien decida contestarlo; así la conexión que se ha creado es negativa por simple que sea la transacción y por muy sencillos que parezcan los actos, en tan poco tiempo constituyen un momento de verdad que ejerce un impacto duradero en la percepción del cliente acerca del servicio que se ofrece en toda la organización, este efecto de generalización es lo que se llama por injusta que sea “la lógica” de los clientes; la fortaleza emocional debe ayudar a que estos momentos de verdad no se salgan de control.

Los momentos de verdad (Leland Bailey 1995, 95) se tienen que aprovechar al máximo, y una manera de hacerlo es por medio de las iniciativas de buena voluntad, a esto lo llaman kilómetro extra. Cuando el servicio que se presta sobrepasa las expectativas y cuando se rompen los estándares normales establecidos, los clientes desean servicios personalizados que satisfagan sus verdaderas necesidades. Lograr que el servicio sea siempre con iniciativas que lleven a pasar el kilómetro extra depende de la actitud de los proveedores del servicio, la cual tiene que ser amistosa. Sin embargo esta no es perdurable en el tiempo y es difícil de conseguir, por que se está hablando de personas, seres humanos que tienen problemas dentro de sus trabajos y fuera de ellos y que estos no influyan en su comportamiento con los clientes es convertirlos en maquinas sin

emociones y lo cual nos lleva al principio, a la actitud amistosa sincera, con la cual a pesar de los problemas que se tengan se podrán canalizar las emociones para que no se vuelvan en contra del individuo ni de la empresa.

Para prestar un servicio de calidad se debe pensar en lo básico, según estudios a miles de clientes y proveedores de servicio a lo largo de los últimos años, se ha descubierto que los clientes parecen llevar consigo una libreta mental de calificaciones y cada vez que hacen una transacción de negocios con un proveedor de servicio, califican no solo en cuanto lo que ellos quieren sino en cuanto al nivel de satisfacción de sus necesidades básicas. A continuación (Leland Bailey 1995, 113) una lista de esas necesidades (Amabilidad, comprensión, empatía, equidad, control, opciones, alternativas, información). La amabilidad, es la básica de las necesidades del cliente, generalmente asociada con un trato cortés y cordial. Comprensión y empatía, el cliente necesita la sensación de quien le sirve lo comprende y lo aprecia sin prejuicios ni condiciones. Equidad, la necesidad de ser tratados con integridad y ecuanimidad es muy importante para la mayoría de los clientes. Control, es la necesidad que tiene el cliente de creer que el puede influir en la forma en que van a resultar las cosas, y cabe anotar que el control como es la actitud imprescindible del proveedor de servicio en el caso de una dificultad, ya el cliente espera que quien le sirve lo escuche y no cambie el humor, sobre todo exaltándose contra el. Opciones y alternativas, los clientes necesitan creer que siempre hay otras maneras de conseguir lo que desean. Información, los clientes necesitan que los instruyan y les informen sobre los productos y procedimientos de su compañía.

Es claro que los clientes no son iguales y no todos le dan la misma importancia a las necesidades que se han enumerado, y las necesidades varían con cada personalidad "sui generis" de cada uno de ellos, también varía con la naturaleza del negocio que está realizando resaltar fundamentos elementales de la relación entre clientes y proveedores de servicio como. "La comunicación es el proceso de transmisión de un mensaje. La mayor parte del tiempo se realiza así si no se está conversando. Hay dos tipos; verbal, lo que decimos con las palabras. No verbal, diferentes gestos, tono de voz, posición corporal, que expresan mensajes a los demás. La congruencia entre los tipos de comunicación es fundamental para generar credibilidad en el Interlocutor, la verificación de la llegada del mensaje al receptor, hace una comunicación más efectiva lo cual es un requisito fundamental para un alto nivel de servicio y desempeño laboral; en la medida que el mensaje sea claro concreto y oportuno se pueden establecer relaciones comerciales y laborales de confianza y mutuo beneficio. No sólo la comunicación es esencial en el desempeño de la organización sino la efectividad en la misma, así como lo son las relaciones interpersonales, el hombre es un ser social por naturaleza. No puede vivir solo, necesita de otras personas para satisfacer sus necesidades vitales, permanentemente se está en contacto con los demás y de ese contacto se desprende una relación que puede ser transitoria o permanente, y así mismo puede ser positiva o negativa dependiendo de la forma como se maneje. Para entender la dinámica que surge de una relación interpersonal, es preciso entender dos conceptos básicos; comportamiento- son todos aquellos movimientos y gestos del ser humano que utilizan para expresar sentimientos y pensamientos que son

observables por las demás personas y controlables por el propio ser-; Sentimientos- es la reacción interna ante eventos. No es observable por los demás y difícil de manejar por las personas que no desarrollan esta capacidad. En cada una de las relaciones se genera un ciclo que la determinan los sentimientos y comportamientos. En las relaciones con las demás personas se establece el desempeño de los grupos de trabajo según el compromiso de los miembros y los objetivos planteados, la colaboración de los individuos, la confianza y el respeto por las ideas de los miembros, permanencia de la comunicación efectiva, sinceridad, claridad y cordialidad en las relaciones interpersonales. Si hay un buen ambiente dentro de los grupos de trabajo cada individuo tiene la conciencia del rol que desempeña, entonces habrá un alto nivel de productividad. Se trabaja en equipo para, buscar soluciones a los problemas que afectan a las organizaciones, mejorar los sistemas y métodos con el objeto de agilizar las operaciones, compartir información valiosa y necesaria para tomar decisiones acertadas, aprender de las experiencias de los mas capacitados para evitar errores, proyectándose con estrategias que hagan crecer las organizaciones, mejorando las relaciones se optimiza el ambiente laboral y la calidad de la misma.

En el trabajo de campo con los clientes no todas las situaciones son fáciles de manejar ya que los clientes no siempre están satisfechos con el servicio que se les presta, el servicio de calidad en una empresa se conoce en las situaciones difíciles y en estas no se deben perder los clientes, en estas ocasiones los clientes hacen contacto con diferentes emociones, como la ira, frustración o confusión; es aquí es donde con la inteligencia emocional y una serie de pasos

sencillos se pueden solucionar los problemas y conflictos con los clientes. La teoría de cómo proceder con los clientes esta escrita, pero la pregunta es ¿seremos capaces emocionalmente para sortear estos momentos de crisis y no generar una guerra con el cliente?. Los pasos a seguir para el trato con clientes difíciles son: Dejar que el cliente se desahogue; cuando un cliente esta contrariado desea dos cosas, en primer lugar decir como se siente, y luego que le resuelvan el problema, la necesidad de desahogarse es tan fuerte que el cliente puede hacerlo con la primera persona que se encuentre, pensar que el desahogo del cliente es perder el tiempo y que lo mejor es pasar primero a la solución del problema es un error, esto no funciona; sólo después de que el cliente se desahogue es cuando el empezara a escuchar lo que el proveedor del servicio le diga.

Guardar silencio es el principio básico para que el proceso no se distorsione, por que no hay nada que enfade mas rápidamente a un cliente que tiene un problema que oír que le piden que se calme; si mientras este se desahoga se trata de impedirle que exprese lo que el siente, lo único que se conseguirá es que su irritación se convierta en ira en cuestión de segundos; lo mejor es quedarse callado y no empeorar las cosas interrumpiendo al cliente, especialmente se debe evitar decir cosas como, (Parece que usted no entiende, Usted debe estar confundido, Usted tiene que estar confundido, No lo haremos,nosotros nunca.... no podemos, usted esta equivocado, esta no es nuestra política) decir que no se debe hablar mientras el cliente se desahoga no quiere decir que no sea necesario prestarle atención, se debe hacer sentir que se escucha, establecer

contacto visual, asentir con la cabeza, estas son formas que pueden ayudar. La idea es, que de verdad se está escuchando como se haría con los amigos. Otro aspecto importante cuando se desahogan los clientes y estén expresando su frustración, irritación decepción o ira es que, de todas estas emociones la ira es la que se toma como algo personal en contra del proveedor de servicio, la cólera es una emoción que siempre busca a quien echarle la culpa, por ello el servidor debe recordar que es simplemente la persona en la que el cliente esta descargando su rabia, y no se debe tomar como algo personal.

El segundo paso es no caer en el filtro negativo. La fricción entre el proveedor del servicio y un cliente difícil empeora cuando el primero interpreta el comportamiento del cliente, en la mente se van generando muchos apelativos que se piensan, sobre el cliente (Pelmazo, grosero, estúpido, mentiroso, terco, etc.) en el momento en que el servidor ponga uno de estos rótulos a un cliente surge el filtro negativo que altera considerablemente la manera como el servidor mira, se habla y escucha al cliente; inevitablemente los clientes difíciles harán que se generen filtros negativos, se trata en que estos no duren mas que instantes. Comprender los efectos dañinos de los filtros negativos no hará que estos desaparezcan, pero de lo perjudicial que puede ser el cultivar como un habito este mal, podría la persona que presta el servicio preguntarse ¿qué necesita este cliente y como puedo proporcionárselo?.

El tercer paso se trata de manifestar empatía al cliente; si éste, logro desahogarse y se tranquiliza es el momento para empezar una conversación con una breve y sincera expresión de empatía para calmar al cliente difícil, expresar empatía es

dar a entender al cliente que es apreciado y que se entiende como se siente en el momento, sin que necesariamente se esté de acuerdo con sus sentimientos; al ver el cliente que se comprende el motivo de la contrariedad se establece una relación mas positiva entre él y el proveedor del servicio. En el tema del servicio al cliente y de un servicio de calidad se expresa en los momentos en los cuales se presentan conflictos con los clientes y estos conflictos se resuelven con la satisfacción de las necesidades insatisfechas sino en la completa recuperación de la confianza del cliente, hacia la organización”¹⁶.

En la búsqueda de la excelencia del servicio se presenta un perfil de cómo debe ser un excelente proveedor de servicio de calidad. El modelo se basa en los criterios básicos de servicio dependiendo de los objetivos de la organización en cuanto a servicio personalizado se refiere. Para el Hotel Almirante Cartagena Estelar, entre sus objetivos esta el brindar un servicio de calidad, como identificar los momentos claves de contacto con los clientes; con el apoyo de la inteligencia emocional aprender la forma como se deben manejar esos momentos de contacto críticos con el cliente, comprometer al personal a practicar el servicio en el trabajo diario. El modelo se debe identificar bajo una filosofía y un enfoque claro y conciso de servicio.

- Enfoque del ayúdeme; acudir al llamado de auxilio de una persona que posee una necesidad insatisfecha como de llevarlo de su casa al trabajo en donde se presta un servicio de transporte.

¹⁶ AVIANCA. Taller de servicio al cliente. Bogota: Avianca. P.12

- Enfoque del repárelo; respaldar como en el caso de la compra de un computador, en donde el vendedor no solo se encarga de instalarlo si no acudir cada vez que hay un llamado de reparación o mantenimiento.
- Enfoque del valor agregado; es mucho más que simple cortesía. Es ese algo de mas que hacemos para lograr la completa satisfacción del cliente, cuando llegamos a la recepción de un hotel y en la recepción lo saludan por el nombre, le desean la bienvenida con una bebida dependiendo del clima y un obsequio en la habitación. Con el paso del tiempo el servicio ha venido adquiriendo una dimensión mucho mas amplia, tanto en términos del cliente que exige mas, como en términos de la empresa que debe dar mucho mas, en los cambios acelerados del mercado en época de globalización de la economía. En la actualidad el servicio se ha constituido en un esfuerzo dirigido y no algo que se deja al azar, hoy por hoy, esto cobra mayor trascendencia si se tiene en cuenta que el cliente tiene que elegir entre productos que no tiene ninguna diferencia significativa entre si. Es aquí donde ese valor agregado marca la diferencia entre servicios, nunca un amigo es igual que otro. El servicio que un proveedor de servicio presta, debe ser como el de un amigo; ya que se establece una relación en donde se genera empatía, confraternidad y lealtad del cliente hacia la organización, siendo esta una condición fundamental para crear un mercado o nicho de mercado sólido y a largo plazo. Los diferentes enfoques son la base que estructura el perfil de un servicio de calidad, con sus respectivas características la amabilidad, presentación adecuada en tanto la persona que presta el servicio como el ambiente del lugar, precisión, comodidad, agilidad, cumplimiento,

profesionalismo (saber lo que se tiene que hacer y hacerlo bien), información clara y oportuna, solución de problemas, capacitación, actitud, capacidades interpersonales, comunicación. Cada una de estas características son esenciales para un proveedor de servicio de calidad que garantice la lealtad de los clientes y la plena satisfacción de necesidades.

La empresa debe tener claramente definidos sus objetivos y estar totalmente comprometida con ellos, para que así se pueda trabajar para dirigir los recursos a la satisfacción de los clientes. La calidad en el trabajo diario significa que cada empleado aplica las prácticas de mejoramiento del clima laboral y las relaciones interpersonales a todas sus actividades. Estas prácticas se manejan siguiendo los planes, objetivos y metas de calidad del Hotel; se deben hacer esfuerzos por asegurar el apoyo total de los gerentes de nivel medio, se deben ofrecer amplias oportunidades de capacitación y la cultura y los sistemas de recompensas necesitan ser adaptados para estimular la participación de los empleados.

La satisfacción personal y recompensas inherentes surgen de la responsabilidad de ver que la “calidad se inicia conmigo”. Los empleados desean que se deposite confianza en ellos y que se les den herramientas y libertad necesaria para tomar algunas decisiones atinentes a su trabajo; cuando sienten que sus ideas cuentan, pueden influir en el cambio, ya que sentirán el reconocimiento de sus supervisores al ver que sus propuestas son implantadas.

Satisfacer las necesidades de los clientes es la razón de cualquier empresa, sin embargo un manejo eficiente de las prácticas de mejoramiento del clima laboral y

de las relaciones interpersonales puede llevar no solo a que las necesidades más importantes de los empleados –no solo el dinero, sino el logro de metas difíciles, el crecimiento y la autorrealización- sean satisfechas sino que también contribuirán ampliamente a que el Hotel tenga éxito.

Fomentar la calidad de la vida laboral en la empresa, fomentará también el crecimiento personal, la satisfacción y el sentido de logro de los empleados, que se traducirá finalmente en un servicio de excelente calidad hacia los huéspedes y visitantes del Hotel.

Los empleados tienden a estar comprometidos con la empresa cuando se les permite realizarse en el trabajo. Cuando se les permite desarrollar y emplear sus capacidades y talento hasta un grado máximo. No se puede esperar que los trabajadores tomen decisiones de común acuerdo y realicen sus asignaciones sin ofrecerles la capacitación y las herramientas para tomar las decisiones sin que les ayuden a realizarlos.

El desempeño laboral es todo comportamiento o actuación laboral de una persona cuando se da en el contexto de una relación contractual, es especificado y también es retribuido.

El buen desempeño se juzga como eficiente y el bajo o inadecuado se juzga deficiente.

La eficiencia se refiere a la cantidad, calidad, continuidad, cobertura o economía que caracterizan las actuaciones laborales de una persona, es decir, su

desempeño. De igual forma la eficacia se ha definido como la capacidad para lograr objetivos o metas.

El hombre, para lograr su promoción de desempeño debe sentirse motivado; la motivación se refiere al interés, el esfuerzo y el grado de persistencia que una persona aplica a la realización de una actividad laboral particular. En esta motivación intervienen los factores internos y externos.

La motivación externa surge del trato que recibe un empleado por parte del mando, de su tolerancia, exigencias, reconocimiento y retroinformación y el apoyo ofrecido. Son también agentes motivacionales externos el grado de responsabilidad que tenga, salarios, incentivos y las posibilidades de promoción o desarrollo.

La motivación interna para el desempeño de un empleado, surge de preocupaciones, interés o deseos de cada individuo que lo mueven a actuar de un modo particular.

Cabe aclarar que existen también factores de satisfacción o insatisfacción como las condiciones físicas del puesto de trabajo, el salario, el estilo de mando del jefe, los compañeros de trabajo, las políticas administrativas de la empresa y los beneficios extralegales, que afectan el estado de agrado o complacencia que experimenta el colaborador cuando percibe la presencia de un factor de satisfacción.

La satisfacción crea un clima individual y de grupo, una buena disposición hacia la presencia en el trabajo y la permanencia en la empresa, mientras la motivación genera interés, esfuerzo y persistencia en relación con la ejecución de la tarea.

Y para evaluar entonces el desempeño del personal de una organización, es necesario realizar una evaluación del desempeño, la cual ofrecerá información base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, ofrece además oportunidades para que los mandos y subordinados se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo.

Estas evaluaciones son importantes además puesto que las personas necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño, lo cual permite que se tomen los correctivos para corregir deficiencias; pone de manifiesto las cosas que el empleado realiza eficientemente y permite reforzarlas.

La evaluación de desempeño debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona basándose en sus fortalezas y debilidades demostradas.

El capital humano (Lawler III 2000,193), más que cualquier otro activo, es la mayor fuente de ventaja competitiva de una organización, la compañía que desea atraer, retener y motivar al tipo de personas que necesita para mantener esa ventaja, tiene que desarrollar un sistema de retribución que reconozca el valor que tienen y premie por desarrollar el conocimiento y habilidades estimulando el alto

rendimiento. La evaluación de desempeño aporta la información que permite identificar el personal de las organizaciones que está desarrollando un alto rendimiento como también alertar los cambios de en el desempeño de trabajadores que por diferentes factores disminuyen su desempeño laboral, la evaluación busca la motivación como un proceso de establecer metas, evaluar y premiar el desempeño como también los jefes pueden hablar de las deficiencias y orientarlas al desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades. Las evaluaciones no se deben limitar a la calificación del trabajador si no a administrar la gestión, motivando la misma, positivamente.

Para cada una de las organizaciones y dependiendo de su estructura organizacional señalan las estrategias de las evaluaciones y deben girar al mismo grado de las necesidades de las empresas como los objetivos organizacionales y depende mucho del país en donde se encuentre la organización, como la cultura, la política económica y lo más importante: las posiciones del mercado laboral; si la demanda laboral es alta y la oferta es baja el desempeño nos mide el nivel de retribución que debe tener cada empleado para tenerlo motivado, pero en países en los cuales los mercados laborales tiene sobreoferta y una pequeña demanda las evaluaciones buscan mejorar el desempeño con un mínimo de retribución. La política también es un factor determinante: una política inflacionista aumenta el nivel de retribución, en cambio una política de desaceleración de la economía genera una ostensible disminución de las retribuciones extrínsecas que pueden señalar las evaluaciones de desempeño.

La primera alternativa para hacer una evaluación tradicional es que el jefe evalúe regularmente el desempeño de cada uno de los empleados, y hablar de las destrezas en otra ocasión. Los resultados se pueden vincular con la remuneración por desempeño y ser a la vez un sistema de remuneración basado en conocimientos. El enfoque tradicional es apropiado para organizaciones jerárquicas y burocráticas. Se desarrolla para apoyar este tipo de organizaciones, las evaluaciones no tienen que ser experiencias negativas si se hacen correctamente y van dentro del contexto de la organización. Hay todas las razones para creer que puedan servir de base para un sistema de remuneración por desempeño individual y un sistema de remuneración basada en conocimientos y destrezas que motive a las personas a desarrollarse bien y a desarrollar la mezcla correcta de habilidades. Una segunda alternativa es no tener remuneración por desempeño individual ni remuneración por conocimientos y destrezas, sino hacer que los jefes realicen evaluaciones tradicionales. Esto facilita e implica menos responsabilidades para los jefes de área, el problema es que este sistema genera que los jefes no le dediquen el tiempo necesario debido a que no ven esta actividad lo suficientemente seria, aun así las evaluaciones se deben hacer con el fin de determinar destrezas y orientar el trabajo al desempeño. Una tercera alternativa es convertir la gestión de los individuos en una actividad en equipo. Este enfoque tiene lógica especialmente en la organización que trabaja en equipo en el desarrollo de las tareas las habilidades y todas las relaciones internas del grupo, se podría involucrar dentro de la evaluación del desempeño del grupo la remuneración individual o grupal del mismo si el grupo considera que se haga así.

Hay una cuarta alternativa conveniente cuando el trabajo de un equipo es altamente interdependiente y por tanto bastante difícil asignar a las personas la responsabilidad por determinados resultados de desempeño. La retribución no se hace de manera individual, sino grupal. Todos los miembros del grupo poseen la misma remuneración, la compensación que se da a esta igualdad parte de la relación interna del grupo del manejo de las destrezas y habilidades que son reconocidas socialmente, las retribuciones son logros por el desarrollo y la autorrealización dentro del grupo en todos y cada uno de los aspectos que el grupo maneja.

La elección del esquema de evaluación depende de la estructura orgánica de la empresa y de cada una de las estrategias del talento humano que gestione elegir entre alguna de las cuatro alternativas es una tarea de estudio dentro de la organización y observar el entorno cambiante y dinámico. Para determinar con éxito la estrategia las evaluaciones de desempeño se deben considerar varios factores críticos a tener en cuenta para las evaluaciones de desempeño que factores claves de éxito en logro de objetivos positivos en la administración de talento humano, se considera elemental en las evaluaciones de la unidad y coordinación de las actividades que no sean independientes que sea un sistema compacto para no perder la motivación que se puede generar por parte de los empleados, la seriedad y compromiso como tradición que para en las empresas debe perdurar.

El diseño de trabajo debe ser importante según los objetivos las estrategias y ambiente de negocios y de la misma organización, en entornos dinámicos de trabajo en equipo, las retribuciones se harán en el sistema de equipos, si una empresa tradicional lo hará por medio del desempeño de las individualidades que desarrollen los trabajadores, las evaluaciones deben contar con un proceso jerárquico en donde intervenga toda la estructura desde los jefes superiores, y su gestión debe ser evaluada por la junta directiva para mostrar el ejemplo a toda la organización y que la evaluación sea tomada en cuenta como organizacional y no sólo para los mandos medios y base de forma represiva, si no como un ejercicio normal de la cultura organizacional que se cuestiona a ella misma para motivar de hacia abajo mostrando el cumplimiento de las metas de los objetivos de los directivos. Cuando falta un sistema eficaz de gestión del desempeño en el nivel superior, es frecuente que existan tampoco estos motores importantes de las evaluaciones en los niveles inferiores

Medir la calidad de las evaluaciones es fundamental para que el proceso de retroalimentación de las mismas sea eficaz, por medio de indicadores de calidad y la conciencia de los gerentes para el desarrollo de las mismas garantiza el éxito de información que las evaluaciones componen. El proceso de evaluación se facilita y a la vez es estimulante cuando se establecen metas específicas y cuantificables con el único objeto de alcanzarlas, sin embargo, en el proceso de evaluación las metas no pueden ser tan fáciles por que debilitan el proceso, ya que el efecto de alcanzar metas de manera cómoda conlleva a que las personas sientan que no necesitan hacer nada mas y el estímulo del reto pierde su vigencia;

así mismo el diseñar metas tan difíciles que son inalcanzables suscita un efecto igual, debido a que el personal no forja nada por alcanzarlas. Para motivar al personal, las personas deben creer que vale la pena alcanzarlas (Lawler III 2000,197). No solo por la retribución sino por amor propio y compromiso.

El aporte por parte del personal, el presentar una versión sobre el propio desempeño del trabajo asignado frente a las metas proyectadas antes de emitir una apreciación, es significativo para la retroalimentación de la evaluación.

Los periodos en los cuales se deben hacer las evaluaciones son diferentes para el tipo de trabajo que se desempeña, y en escala jerárquica, no es igual evaluar a un gerente en donde los planes de dirección pueden durar varios años para conocer si su desempeño es el óptimo y rentable para la organización. Lo antagónico es que en la base los errores son identificables en términos mas cortos, casi que en segundos. Lo importante es que para la evaluación se debe estratificar según los objetivos y el tipo de prueba que se va a desarrollar, debe diferirse según el cargo. El plazo ideal para evaluar a todo el personal con las diferencias que antes se describieron es de un año.

Otro aspecto relacionado con la periodicidad con la cual deben hacerse las evaluaciones de desempeño es la de la elaboración de un cronograma anual en el cual la cuenta regresiva comienza con la designación de un nuevo trabajo y éste es independiente del resto de personal. Un sistema focal en el cual se involucra a todas las personas de la organización consiguiendo la unidad de la evaluación en donde es más fácil para los evaluadores hacer comparaciones entre los

individuos y controlar las mismas variables. Que de manera independiente no, y no poder hacer comparaciones entre los diferentes individuos y grupos. Excepciones en las fechas de las evaluaciones se generan con casos en los cuales existan factores que sean identificables que sesguen la evaluación de ciertos empleados o en los cuales trabajadores que antes han obtenidos buenos desempeños fallen, prometer hacer de nuevo la prueba en un tiempo mas corto del estipulado anualmente motiva a los trabajadores a aumentar su desempeño.

Los indicadores de desempeño son cruciales para el éxito de todo proceso de evaluación. Muchas evaluaciones fallan por que los rasgos vagos o mal definidos, como la confiabilidad, destrezas de comunicación, orientación hacia el cliente y liderazgo. Es difícil juzgar estos rasgos y generalmente producen un rompimiento de la comunicación y malos entendidos entre los evaluadores y los subalternos(Lawler III 2000,205). Los indicadores deben ser cuantificables y describan claramente comportamientos.

Para poder definir las escalas que ayuden a medir el desempeño y no caer en errores como el hecho de calificar de mayor a menor no siempre debe haber alguien arriba y otro abajo por que el desempeño de una persona es buena pero ocupa en la empresa de 3000 personas la 150 no es nada motivador debe haber un rango de calificación encasillado dentro de 5 parámetros o menos por lo general que sea impar para no crear conflicto de mitades inconclusas.

Las evaluaciones deben estar dentro de parámetros motivadores que desarrollen las destrezas y las habilidades de los empleados, como una fuente información

fundamental para la empresa, buscando que las evaluaciones estén acordes con los objetivos y con las estrategias de las organizaciones encaminadas hacia un futuro promisorio.

2. METODOLOGÍA

Con el objeto de determinar la influencia de la inteligencia emocional en los niveles de desempeño y servicio personalizado, se desarrolló un censo de población de los trabajadores de la base y supervisión del Hotel Almirante Cartagena Estelar hombres y mujeres mayores de 20 años que en las labores diarias tengan contacto con los usuarios de los servicios del hotel, se utilizaron tres instrumentos de medición, uno para conocer el coeficiente emocional de los trabajadores del Hotel Almirante Cartagena Estelar, dicho instrumento es el “inventario de pensamiento constructivo” CTI (Ver Anexo A), del autor Seymour Epstein, en 1987, y adaptado por el departamento de I&D de TEA Ediciones, S.A., en el año 2001.

El segundo instrumento es la evaluación del desempeño (Ver Anexo B), que por expresa petición del departamento de recursos humanos del Hotel Almirante Cartagena Estelar se utilizó el instrumento que estos usualmente aplican a sus trabajadores, con el cual miden el rendimiento de la planta de personal anualmente; este mismo instrumento es utilizado a lo largo de toda la organización en los 9 hoteles que la componen. El director general de Recursos Humanos Dalila Rojas, ha validado el instrumento durante los 25 años de creación de la cadena de Hoteles Estelar.

El tercer instrumento es una encuesta diseñada por los autores del proyecto (Ver Anexo C) y su validación se realizó aplicando una prueba piloto con una muestra de 100 huéspedes y/o clientes.

2.1. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de la investigación, se recopiló información de tipo primario ya que esta, permitió tener un contacto directo con cada uno de los individuos que intervinieron en esta investigación. Esta recopilación de datos se hizo mediante la aplicación de encuestas y observación directa. Las encuestas realizadas fueron:

I. Aplicación del cuestionario CTI “Inventario de Pensamiento Constructivo”, el cual es el instrumento de medición de los niveles de Inteligencia Emocional de las personas. La aplicación se llevó a cabo mediante actividades programadas por recursos humanos en coordinación con los investigadores, dirigiéndole las 47 invitaciones (**Ver anexo D**) al personal indicando el lugar, el horario y el día en que se desarrollaría la prueba.

Paso 1: Para llevar a cabo la Evaluación de Inteligencia Emocional CTI (Inventario de Pensamiento Constructivo), se coordinó con el departamento de recursos humanos la distribución del personal según sus horarios de trabajo con el fin de que estos pudieran asistir en la fecha y hora programada a la evaluación sin interferir con sus actividades programadas.

Paso 2: El evento programado fue publicado en la cartelera del personal con el fin de motivar y lograr mayor información a la planta laboral. Se estableció una fecha para esta jornada de tres días hábiles a partir del cuatro de marzo de 2002 hasta el día 6 del mismo mes.

Paso 3: Se elaboraron invitaciones personales y se distribuyeron con una semana de antelación a todo el personal con el fin de no tener ausentismos por mala comunicación.

Paso 4: Durante los tres días programados para la aplicación de la prueba C.T.I. el personal acudió a un salón, adecuadamente organizado con mesas de trabajo distribuidas tipo “escuela”; en las cuales permanentemente reposaba para cada puesto un formato o cuadernillo de preguntas con su respectiva hoja de respuestas, un lápiz y un borrador; en recipientes aislados se dispusieron tajalápices en caso de ser necesarios. El salón contaba además con la adecuada iluminación, temperatura y ambientación para lograr una atmósfera propicia para realizar este tipo de pruebas. Este salón contó además con una estación permanente de café, galletas y agua.

Paso 5: Las instrucciones se impartían a medida que ingresaban y se acomodaban los grupos en el salón en su hora correspondiente. Los grupos acudían a su cita, programadas por un espacio de tiempo de cuarenta (40) o cuarenta y cinco minutos (45) aproximadamente. En lo concerniente a la aplicación y desarrollo de la prueba, se inició una vez los participantes completaron en su respectiva hoja de respuestas sus datos personales: nombre, edad, sexo y fecha de aplicación. Los investigadores se aseguraron que todos los

participantes comprendieran las instrucciones y el modo de responder. Se les pidió que valorasen en una escala de 5 puntos el grado de exactitud con que cada una de las frases “refleja mejor su forma de pensar o actuar”. Las opciones son: 1. En total desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Neutral, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

II. Una evaluación de desempeño que permitió medir el nivel de productividad de los 47 trabajadores del Hotel Almirante Cartagena Estelar que en sus labores diarias tienen en alto grado relación directa con el cliente. El desarrollo de la evaluación lo realizó cada uno de los jefes de departamentos, supervisores y funcionarios con personal a cargo, teniendo en cuenta el procedimiento seguido por el Hotel para esta aplicación y el procedimiento sugerido por el equipo investigador, el cual fue aceptado.

Paso 1: Para realizar el proceso de Evaluación de Desempeño al personal del HACE, se convocó mediante un memorando de gerencia a los jefes de área y/o evaluadores a asistir a una reunión programada en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos.

Paso 2: Con antelación, el equipo investigador en coordinación con el departamento de Recursos Humanos del HACE seleccionó un salón del Hotel y se especificó que la distribución de mesas y sillas se haría en forma de “U”, de manera que todo el personal participante pudiera atender la charla y que posteriormente procedieran cómodos a realizar las evaluaciones de desempeño correspondientes.

El salón contó con la adecuada iluminación, temperatura, ayudas audiovisuales y estación permanente de café, galletas y agua.

Paso 3: La jornada se llevó a cabo el día 12 de marzo de 2002 a partir de las 8:00 a.m. iniciando con una dinámica la cual consistió en que el grupo asistente se dividiera en parejas a las cuales se les asignó un personaje considerado como líder, la tarea de cada pareja consistía en describir las cualidades, habilidades y/o destrezas y conceptos del personaje asignado. Se les proporcionó un tiempo de cinco minutos para que cada pareja deliberarse sus ideas, luego, cada una de las parejas expresaron abiertamente a los demás participantes del taller el concepto acordado, concluyendo en conjunto con el grupo el comportamiento natural de las personas para evaluar a otras.

Paso 4: Lo anterior sirvió como preámbulo para introducir al grupo dentro de un ámbito propicio para iniciar la charla de inducción al tema de Evaluación de Desempeño, (**Anexo E**) con el fin de enfocar a todos los evaluadores hacia un mismo punto, aclarar el concepto de Evaluación de Desempeño, la importancia de llevarla a cabo periódicamente en la organización que se pretende con una Evaluación de Desempeño y hacia donde se llega y que se logra con este proceso. Con esta charla se aclararon las dudas existentes, se explicaron los factores a evaluar, los vicios que pueden presentarse y los errores que generalmente se cometen.

Paso 5: Finalmente se logró crear la atmósfera adecuada para iniciar en forma el proceso de evaluación. La charla de inducción estuvo a cargo del equipo investigador del proyecto: los estudiantes de administración de empresas de la

C.U.T.B: Karen Casasbuenas y Carlos Espinel la directora del proyecto: La psicóloga organizacional Dra. Martha Carvajal.

Paso 6: Una vez concluida la charla de inducción, se procedió a tomar un receso de diez minutos para, posteriormente dar paso al proceso de Evaluación de Desempeño como tal.

Paso 7: Durante cuatro horas los evaluadores se dispusieron a realizar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.

III. Se le pidió a un grupo de personas seleccionadas por el equipo investigador y llamados “Clientes Incógnitos” (previa preparación para desarrollar esta labor) que evaluaran la calidad del servicio enfatizando en el trato y la interacción que recibieron por parte de los empleados. Debido a que el instrumento utilizado para evaluar el servicio al cliente es un instrumento creado y diseñado por los investigadores con el fin de que se ajustara plenamente a los objetivos y requerimientos del Hotel Almirante Cartagena Estelar, este fue validado estadísticamente para garantizar la confiabilidad de los resultados. Para esto se realizó una prueba piloto de la encuesta tomando una pequeña muestra de huéspedes y/o clientes que visitaron el Hotel.

Paso 1: Para efectuar las evaluaciones de actitud de servicio al cliente del personal del HACE se tomaron en cuenta los departamentos en los cuales se tiene un contacto directo con los huéspedes y/o clientes; para dicha evaluación se empleó la figura denominada “Cliente Incógnito”. La cual consistió en seleccionar

un grupo de personas que ingresaron al Hotel en calidad de huéspedes, clientes o visitantes.

Paso 2: Previo al programa de evaluación de actitud de servicio al cliente, el equipo de “clientes incógnitos” recibió una capacitación a cerca de los requisitos básicos que debían seguir y los lineamientos o parámetros para realizar las evaluaciones de forma veraz y objetiva. Las normas establecidas para este grupo contemplaron: la mayoría de edad para cada uno de los miembros participantes, conocimiento de los factores a evaluar, de las áreas a visitar y las situaciones a propiciar, así como una excelente presentación personal y una regla básica de no visitar en dos ocasiones una misma área por turno de trabajo.

Paso 3: La asignación del personal se realizó según los horarios de trabajo o turnos de la planta laboral en la quincena comprendida entre los días 15 a 30 del mes de marzo de 2002. Este sistema de evaluación de actitud de servicio al cliente se estableció debido a las políticas de la organización en cuanto a perturbar a los huéspedes y/o clientes durante su estadía de en el Hotel.

Debido a que el instrumento a utilizar para evaluar el servicio al cliente es un instrumento creado y diseñado por los investigadores con el fin de que se ajustara plenamente a los objetivos y requerimientos del Hotel Almirante Cartagena Estelar, este fue validado estadísticamente para garantizar la confiabilidad de los resultados. Para ello se realizó una prueba piloto de la encuesta tomando una pequeña muestra de huéspedes y/o clientes que visitaron el Hotel.

2.2. RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos en las evaluaciones de las variables objetivo de estudio en esta investigación: Inventario de pensamiento constructivo (Inteligencia Emocional), Evaluación de Desempeño (Productividad), Servicio al Cliente (Servicio Personalizado) y las correlaciones entre estos.

I. Resultados Evaluación Del Pensamiento Constructivo (Inteligencia Emocional):

Los resultados de la Evaluación del Pensamiento Constructivo (Inteligencia Emocional) en los empleados adscritos al departamento de **Habitaciones y Recepción** muestran una alta tendencia a la rigidez (69) que corresponde a un tipo de pensamiento rígido, simplista, basado en prejuicios y estereotipos; pero que a la vez permite la acción y las decisiones rápidas. En la escala RIG (rigidez) está incluida la faceta Extremismo que obtuvo una puntuación ubicada en el nivel alto (65.9), es decir, los empleados evaluados poseen un estilo rígido y extremista para procesar informaciones y comprender situaciones.

En un nivel moderadamente alto puntuó la escala Ilusión (61.8), la cual se observa influenciada por la faceta Euforia, que implica un comportamiento entusiasta, vigoroso, afable y generalmente responsable, así como una visión simplista de las situaciones, rasgo también presente en la escala de Rigidez.

Las otras escalas y facetas del C.T.I. para este grupo de empleados se ubican en promedios normales.

En el departamento de **Actividades** se describen resultados similares ya que la escala de mayor puntuación es Rigidez (65) conformada por Extremismo y Suspiciousidad, ambas facetas con un promedio de 65, lo cual permite describir que también en este departamento se presentan tendencias de pensamiento rígidos, simples, extremistas y estereotipados, relacionados en este caso con alguna preferencia por pensamientos y creencias mágicas o esotéricas, es decir, los empleados muestran ciertas tendencias a explicar los acontecimientos con explicaciones mágicas, poco razonables.

Otras escalas y facetas en la evaluación de este grupo se ubican en promedios normales.

En el departamento de **Lavandería** la escala con mayor promedio corresponde al pensamiento paranormal y pensamiento irracional, es decir, los empleados tienden a mantener ideas esotéricas, explicaciones mágicas, supersticiones y en general muestran bajos niveles de pensamiento crítico y excesiva confianza en la situación.

En cuanto al departamento de **Seguridad** la escala de mayor promedio igual que en los otros departamentos es la Rigidez, pero en este caso la faceta de mayor influencia es la de suspicacia. El pensamiento suspicaz se caracteriza por extrema desconfianza, cautela y sentimientos de ira, depresión e introversión. También se destaca la escala Ilusión que contiene las facetas de euforia y pensamiento estereotipado, es decir caracterizado por ideas simples y por la evasión de conflictos.

El departamento de **Ama de llaves** también muestra un comportamiento similar a las otras descripciones, la escala rigidez se presenta como la de más alta puntuación seguida por la escala Ilusión.

En general las otras escalas evaluadas por el C.T.I. distintas a las descritas anteriormente, alcanzan promedios normales y moderadamente altos en todos los departamentos del HACE.

II. Resultados Evaluación De Desempeño Por Departamento:

El personal adscrito al departamento de **Lavandería** obtuvo el 90.63% de promedio en los resultados de la Evaluación de Desempeño, (**Ver tabla 1**) siendo esta la más alta calificación alcanzada. Esta puntuación representa un nivel desempeño del departamento “muy bueno”, es decir que los jefes perciben que, en promedio, la fuerza laboral de este departamento realiza muy bien su trabajo y cumple a cabalidad con sus funciones, corresponde a un tipo de personal operativo sin personal a cargo para quienes sus funciones principales se ven representadas por el cumplimiento de las normas disciplinarias que rigen la organización en cuanto a puntualidad, presentación personal, realización del volumen de trabajo establecido, trabajar por y para el cliente como prioridad, manejo óptimo de material de trabajo, entre otras.

En este departamento los factores mejor calificados fueron los de actitud que se relacionan con la puntualidad, flexibilidad ante el cambio, sentido de pertenencia y servicio al cliente. Así mismo obtuvieron una excelente calificación en factores de

productividad tales como el manejo eficiente de materiales y recursos, materia prima, equipos y herramientas de su trabajo.

No obstante los factores que obtuvieron las más bajas calificaciones en el departamento de lavandería fueron los de actitud, que se relacionan con la comunicación y trabajo en equipo con otras áreas de la organización; a su vez otros factores que no obtuvieron altas calificaciones son los de productividad atinentes al cumplimiento de las normas disciplinarias y procedimientos del cargo sin presión por parte de sus jefes.

Los empleados que obtuvieron menor rendimiento son los adscritos al departamento **Ama de llaves** con un porcentaje de 49.64% lo cual equivale a un desempeño “regular” para el departamento. **(Ver tabla 1)** Esto quiere decir que en general en el departamento la fuerza laboral no es bien percibida en cuanto a que no cumple a cabalidad o de manera satisfactoria con las funciones inherentes a los cargos establecidos.

Este grupo corresponde en su mayoría al personal operativo sin personal a cargo para quienes sus funciones principales se ven representadas por el cumplimiento de las normas disciplinarias que rigen la organización en cuanto a puntualidad, presentación personal, realización del volumen de trabajo establecido, trabajar por y para el cliente como prioridad, manejo óptimo de material de trabajo, entre otras.

Para el análisis de ésta área se tuvo en cuenta en primera instancia el grupo de base operativa sin personal a cargo, para así determinar la situación actual de estos sujetos dentro de la organización.

El departamento de **Actividades** presenta un rendimiento con un porcentaje de 62.29% (**Ver gráfica 2**) lo cual equivale a un desempeño “bueno” para el departamento. Esto quiere decir que en general en el departamento la fuerza laboral no cumple a cabalidad o de manera altamente satisfactoria con las funciones inherentes a los cargos establecidos.

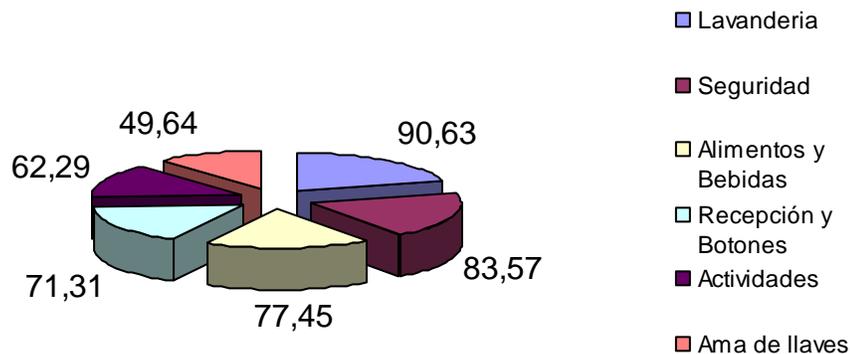


Gráfico 2. Evaluación del desempeño por Departamentos.

La Evaluación corresponde al personal operativo, sin personal a cargo, para quienes las puntuaciones mas altas se denotan en los factores pertinentes a la actitud y productividad en el trabajo, destacándose el cumplimiento de las normas y procedimientos sin presión por parte de los jefes, el adecuado manejo del material y elementos de trabajo y el diseño de técnicas laborales enfocadas hacia el cliente.

Las puntuaciones mas bajas obtenidas conciernen a factores de actitud, como el trabajo en equipo con áreas de trabajo diferentes a la evaluada, la puntualidad en cuanto a asistencia y reuniones programadas se refiere y la facilidad para emitir un saludo o una sonrisa.

El departamento de **Seguridad** alcanzó dentro de las evaluaciones de desempeño un promedio de 83.57% (**Ver tabla 1**) con una calificación de “muy bueno”. Componen el departamento 7 integrantes de nivel operativo sin personal a cargo. Los factores que destaca la evaluación están descritos dentro de la productividad, en el cumplimiento de los procedimientos y de la normativa disciplinaria establecidos para el personal de vigilancia, este personal enfatiza el buen desempeño, como consecuencia de la manera objetiva como se adapta a los cambios propios del oficio de vigilancia. Con lo relacionado con el servicio al cliente sobresale la presentación personal impecable, obligación fundamental en las áreas en las cuales desarrolla la actividad laboral. El departamento muestra variaciones en el marco de las valoraciones, en la comunicación con el trabajo de las demás dependencias, en el desacato a la asistencia y puntualidad de las reuniones fuera del horario laboral. Con lo que respecta al servicio al cliente difiere en la concepción que la prioridad sean los clientes.

El departamento de **Alimentos y Bebidas** obtuvo una calificación promedio de 77.45% (**Ver gráfica 2**) lo cual es considerado como “bueno” y se ubica además por encima del nivel promedio del desempeño alcanzado a nivel general en la organización. Dentro de esta área se indican varios niveles de evaluación. El

primero corresponde al tipo de personal operativo que planea, sin personal a cargo; es de anotar que los elementos que lograron una mayor cuantía en este nivel son los que conciernen a la productividad refiriéndose al conocimiento claro de cada uno de los estándares que permiten el óptimo desarrollo de las acciones dentro de las áreas de trabajo y a la iniciativa y aporte de alternativas que promueven el buen funcionamiento del equipo. Las calificaciones mas bajas se relacionan con variables de actitud en, y hacia el trabajo contemplando aspectos como el trabajo en equipo y la comunicación abierta en cuanto a la expresión de ideas que enriquecen el desarrollo de las prácticas laborales en conjunto con las demás áreas funcionales de la organización.

La segunda categoría de evaluación es enfocada hacia el personal administrativo que planea, con personal a cargo. En este rango las mejores calificaciones obtenidas se concentran en los aspectos de productividad en cuanto al cumplimiento de los volúmenes de trabajo, las normas y los procedimientos tanto del personal a su cargo como los propios. Otra característica relevante es la actitud positiva y de colaboración que le permite adaptarse a las circunstancias y a su labor.

Las puntuaciones mas bajas para este rango están relacionadas con la productividad en cuanto al cumplimiento, planeación y entrega de los compromisos hechos sobre metas y objetivos tanto del trabajo de su equipo como el plan estratégico organizacional.

La tercera categoría de evaluación se refiere a un nivel de personal administrativo que planea, sin personal a cargo. En esta La más alta puntuación se centra en la

productividad en cuanto al cuidado, mantenimiento y optimización de las herramientas y equipos de trabajo; así como en la actitud enfocada hacia el trabajo para el cliente como prioridad. Las valoraciones de más bajo redimiendo pertenecen a la actitud, la comunicación e iniciativas dentro del equipo como con las demás áreas. En cuanto a la productividad conciernen la planeación y toma de decisiones de las diferentes operaciones del cargo.

La cuarta categoría involucra al personal operativo, sin personal a cargo. Para este nivel las valoraciones mas altas están enfocadas hacia la actitud en cuanto al cumplimiento y puntualidad de la jornada laboral y reuniones programadas, como también a la aceptación fácil y rápida de los cambios pertinentes a sus funciones y al trabajo en pro del cliente.

Las puntuaciones bajas se concentran en la actitud de creación y comunicación de las ideas al equipo de trabajo. En los aspectos inherentes a la productividad las calificaciones bajas se hallan en los aspectos relacionados con la realización del volumen de trabajo establecido en sus funciones.

El departamento de **Habitaciones y Recepción** logra en la evaluación un promedio de 71.31% inferior al promedio general de desempeño del hotel de 76.02%. **(Ver tabla 1)** Porcentaje que ubica al departamento en la categoría de “bueno”. Cabe resaltar que este departamento se encuentra a diario en permanente contacto con los clientes situación que hace necesario un mejor desempeño, ya que estar a 4.71 puntos por debajo del promedio representa una

diferencia significativa. El departamento lo integran 11 personas, de nivel operativo sin personal a cargo. Sobresale en su desempeño la actitud de servicio contribuyente y comunicativa con los diferentes equipos de la organización. a nivel de productividad se destaca el cumplimiento en los volúmenes de trabajo como las pautas de comportamiento de hotel. Encamina todos sus esfuerzos alrededor del cliente; hacia la satisfacción y la calidad de la atención a los huéspedes debido a la concientización de que estos son la prioridad. Centra sus deficiencias en la actitud a crear iniciativas e ideas que fomenten un mejor desarrollo de las tareas y a la calidad del servicio del grupo. En el manejo de los recursos a su disposición no es optima para los objetivos de la organización.

III. Resultados De La Evaluación De Satisfacción Del Cliente

Los resultados de las evaluaciones de servicio al cliente en el Hotel Almirante Cartagena Estelar arrojaron un nivel de satisfacción promedio de 80.27% **(Ver tabla 2)** este valor lo ubica en una calificación de “Muy Satisfecho”. Esto quiere decir en términos generales que el personal que labora en el HACE sobrepasa o supera las expectativas de los huéspedes y/o clientes en cuanto al servicio recibido.

El departamento de **Habitaciones** (Recepción y Botones), se encuentra en relación con los demás departamentos con la calificación más alta, con un promedio de 85.05% a 4.78 puntos sobre el promedio general del hotel que es de 80.27%; **(Ver tabla 2)** el departamento representa un nivel de “Muy satisfecho”, que indica que el personal no solo satisface, sino que en muchos casos

sobrepasa las expectativas de los clientes y/o huéspedes que acuden al HACE. Los elementos más significativos se describen en el excelente trato del grupo a los clientes, la amabilidad y cortesía. En las características de baja cuantía figuran: la sonrisa sincera y la originalidad para resolver una situación difícil.

El departamento de **Lavandería** obtuvo la calificación mas baja con un promedio de 64.76% (**ver gráfica 3**) en cuanto al servicio prestado por los integrantes del equipo de trabajo, por debajo del promedio general de 80.27%; contando con una impresión por parte de los clientes de "indiferente". Se destacan los factores de muy buen trato por el personal, amabilidad y cortesía y de igual modo a la sonrisa sincera. Los puntos de más bajo rango provienen de la regular originalidad para solucionar situaciones difíciles y la respuesta oportuna.

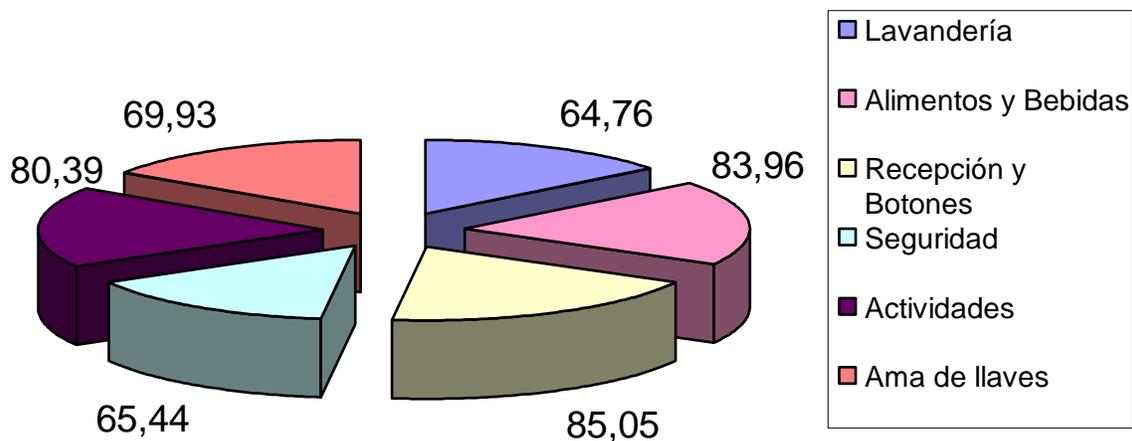


Gráfico 3. Evaluación de Servicio al Cliente

El área de **Alimentos y Bebidas** alcanza la segunda calificación mas alta con una puntuación promedio de 83.96% (**Ver gráfica 3**) a 3.69 de la media general del

hotel. La significación del servicio por parte de los usuarios se encuentra dada en el nivel “satisfecho”. Los puntajes mas a favor se relacionan con: el excelente trato del personal, muy buena cortesía y respuesta oportuna. Los puntos de mas bajo rango son la amabilidad y la regular originalidad para solucionar una situación difícil.

El área de **Actividades** logró en la organización, una satisfacción a los clientes con un promedio de 80.39% (**Ver tabla 2**) por encima de la media total con un nivel de servicio de “satisfecho”. Se destaca en el servicio brindado por este departamento la cortesía, el trato ofrecido por el personal y la sonrisa sincera. Los valores más bajos corresponden a la originalidad para solucionar una situación difícil.

Ama de llaves es un departamento que presenta en la oferta de servicio a los clientes una puntuación promedio de 69.93% (**ver gráfica 3**) que lo sitúa a 8.8 puntos por debajo de la media del hotel, significando para los clientes un nivel de satisfacción “satisfecho” en cuanto al servicio prestado por parte del personal que labora en el Hotel. Benefician al grupo los factores de servicio con el buen trato del personal, la amabilidad y la cortesía; en cuanto a los aspectos de baja puntuación se encuentran la regular sonrisa sincera y respuesta oportuna en un 60% de los integrantes del grupo, el otro 40% es puntualizada como muy buena. Las características que pertenecen a originalidad de solucionar una situación difícil son regulares.

El departamento de **seguridad** posee en la evaluación del servicio a los clientes una calificación promedio de 65.44%, puntaje inferior en 14.83 puntos al promedio de servicio que se presta en el hotel. **(Ver tabla 2)** La concepción de los usuarios es de un nivel de servicio “indiferente”. Las tasas de mayor beneficio al servicio ofrecido están fraccionadas en un 50% del personal calificando como excelente los factores cortesía y respuesta oportuna, contra un 50% de calificación buena para estos dos mismos factores. Ocurre el mismo fenómeno en lo concerniente a la originalidad para solucionar una situación difícil y con la amabilidad. El más bajo índice corresponde a la regular sonrisa sincera.

ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL, DESEMPEÑO Y ACTITUD DE SERVICIO.

A continuación se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables de la inteligencia emocional expresada dentro de la prueba de Inventario de Pensamiento Constructivo (Pensamiento constructivo global (PCG), Emotividad (EMO), Eficacia (EFI), Pensamiento Supersticioso (SUP), Rigidez (RIG), Pensamiento esotérico (ESO) e Ilusión (ILU)). y la variables de desempeño que son: (Administrativas u operacionales, el servicio y el desarrollo del recurso humano), y la variable de actitud de servicio y (trato del personal, la respuesta oportuna y la satisfacción).

En general este análisis reflejó que, no existe una correlación directa entre los factores enfrentados, encontrado diferentes patrones discretamente relacionados que si brindan información útil para describir aspectos de suma importancia de la

Inteligencia Emocional con respecto al desempeño y a la actitud de servicio. **(Ver gráfico 1 y tabla 3)**

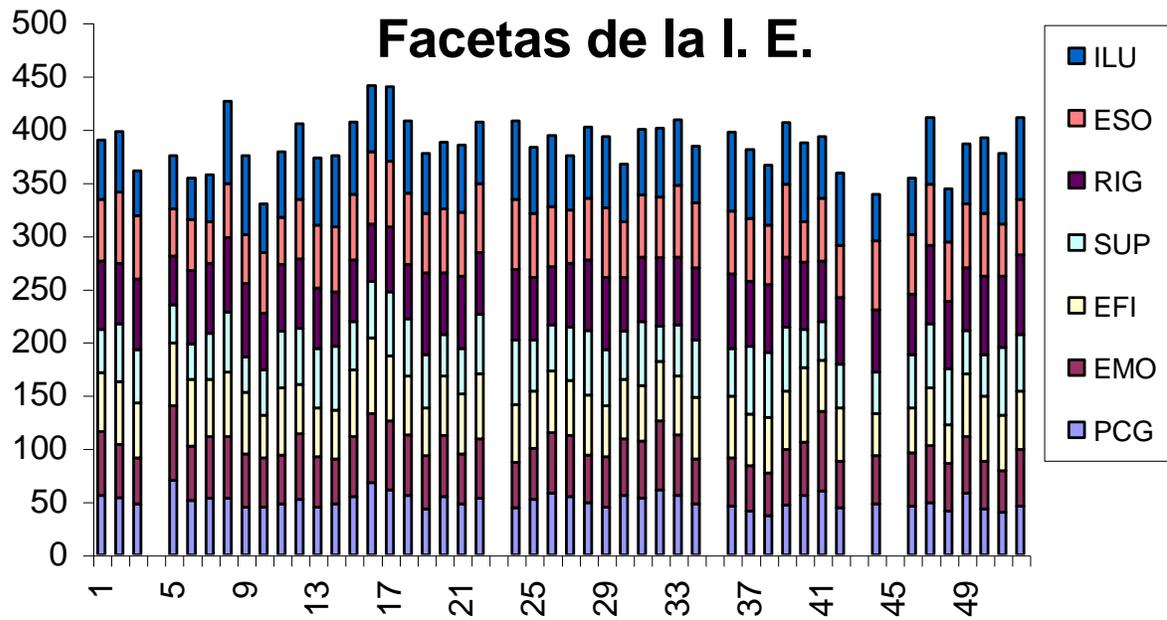


Gráfico 1. Facetas de la I. E.

El coeficiente de correlación entre las variables Inteligencia Emocional (Pensamiento Constructivo Global) y Desempeño arrojó un valor de 0.11 es decir una relación positiva discreta, **(ver grafica 4)** lo cual significa que el desempeño de los trabajadores aumenta entre mas Pensamiento Constructivo Global se desarrolle. La correspondencia del Pensamiento Constructivo Global con los distintos factores en los cuales se divide la evaluación del desempeño, obtuvo una correlación poco significativa en los factores administrativos de 0.083; de servicio en 0.041; en el desarrollo del recurso humano 0.189, mostrando una relación moderada. **(ver graficas 5,6,7)** la actitud de servicio se correlaciona en 0.363, es decir menos discreta y se vincula mas a la flexibilidad del trabajador a adaptarse a las situaciones que el cliente le formula. **(ver grafica 8)** Como

consecuencia de la relación del Pensamiento Constructivo Global en las escalas de servicio, se encontraron coeficientes de 0.183 para el trato del personal, 0.395 en respuesta oportuna y 0.408 de satisfacción, el coeficiente de mayor correlación. (ver graficas 9,10,11)

DES-PCG

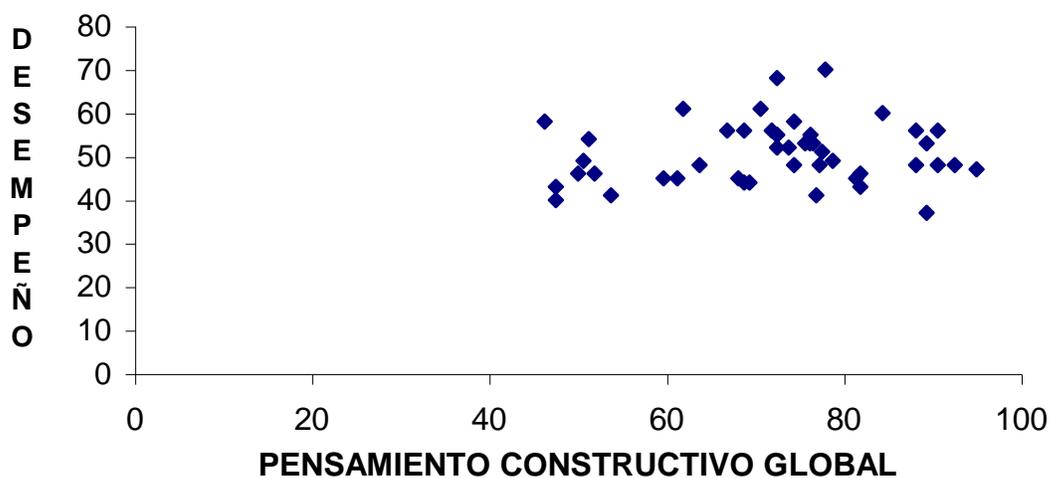


Gráfico 4. Desempeño – Pensamiento Constructivo Global

IE-SERV

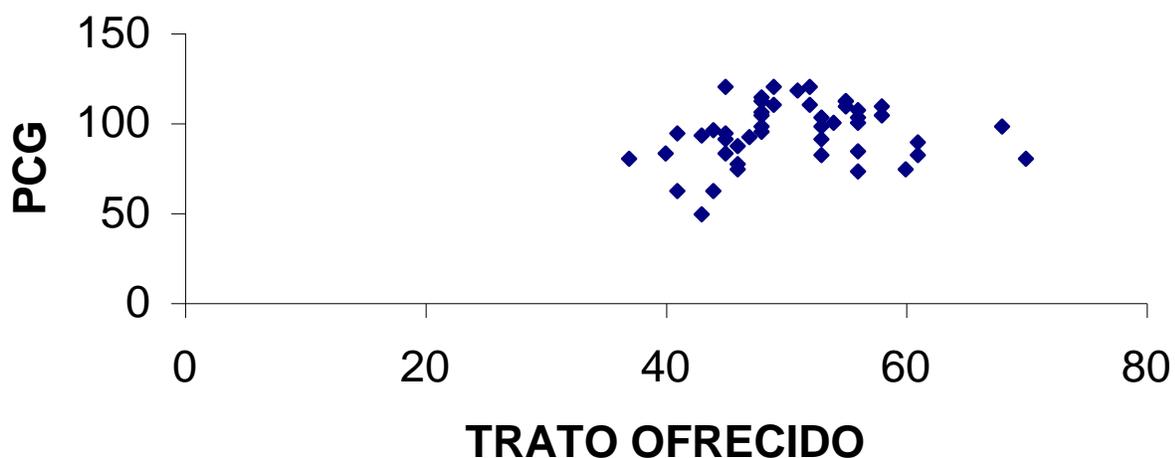


Gráfico 5. Factores Administrativos –Pensamiento Constructivo Global

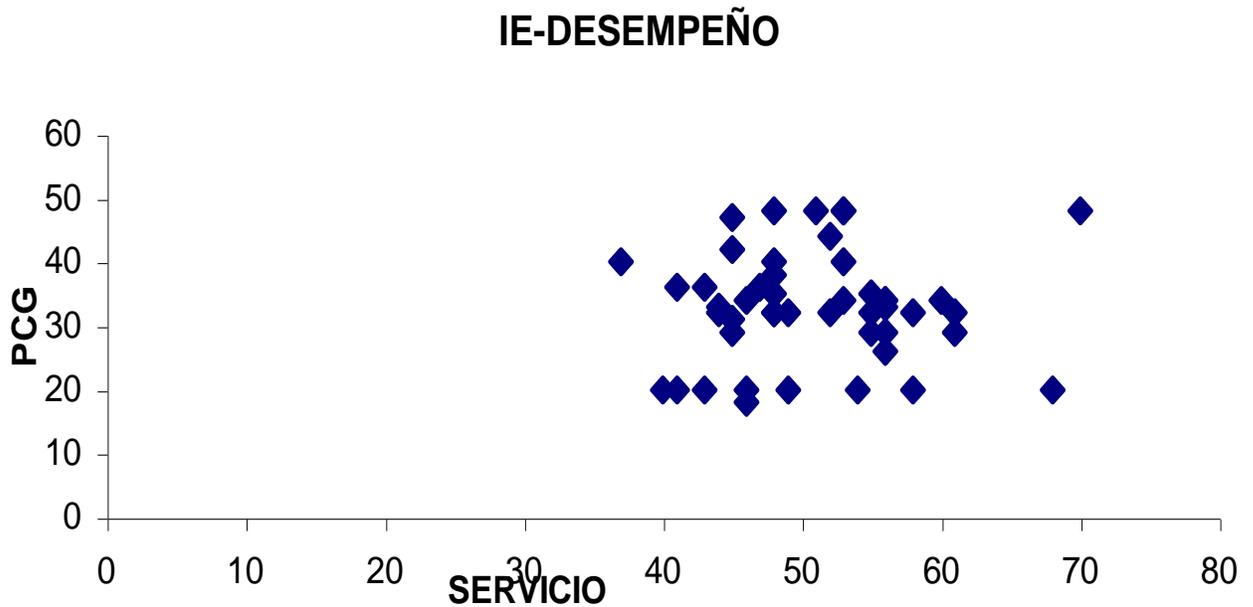


Gráfico 6. Actitud de Servicio –Pensamiento Constructivo Global

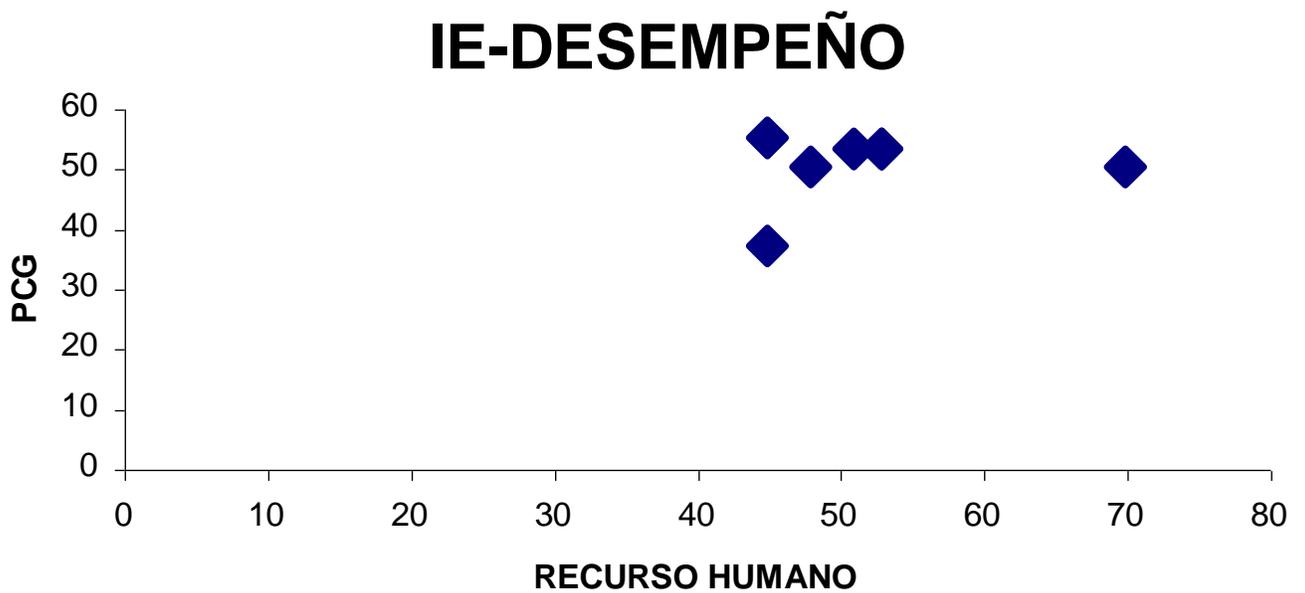


Gráfico 7. Desarrollo del Recurso Humano –Pensamiento Constructivo Global

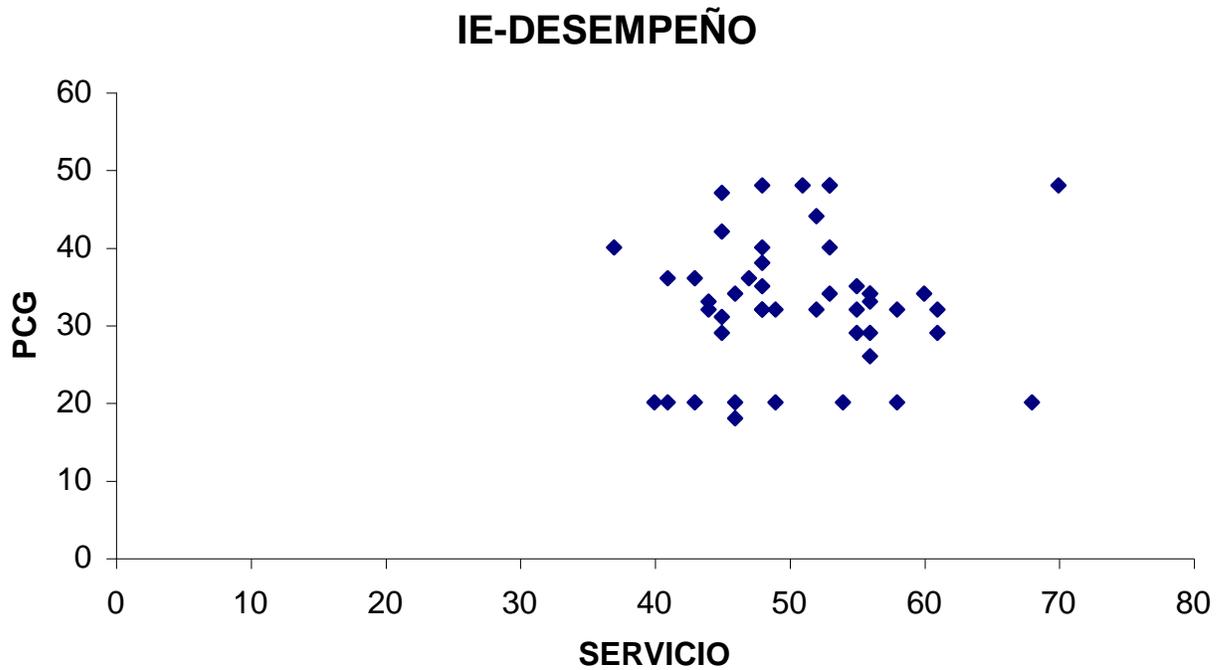


Gráfico 8. Servicio –Pensamiento Constructivo Global

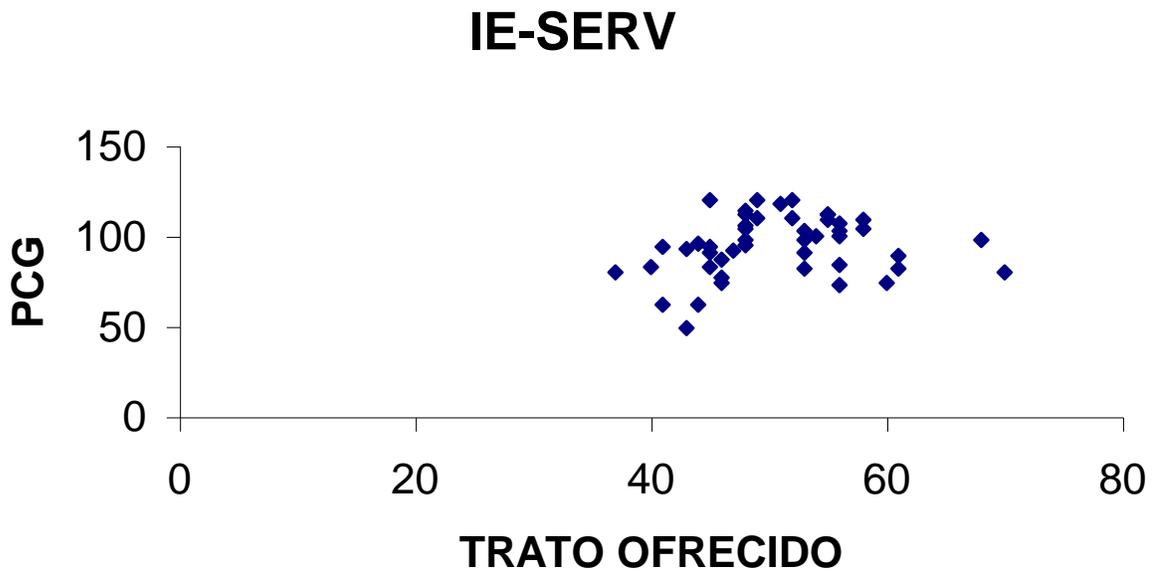


Gráfico 9. Trato ofrecido –Pensamiento Constructivo Global

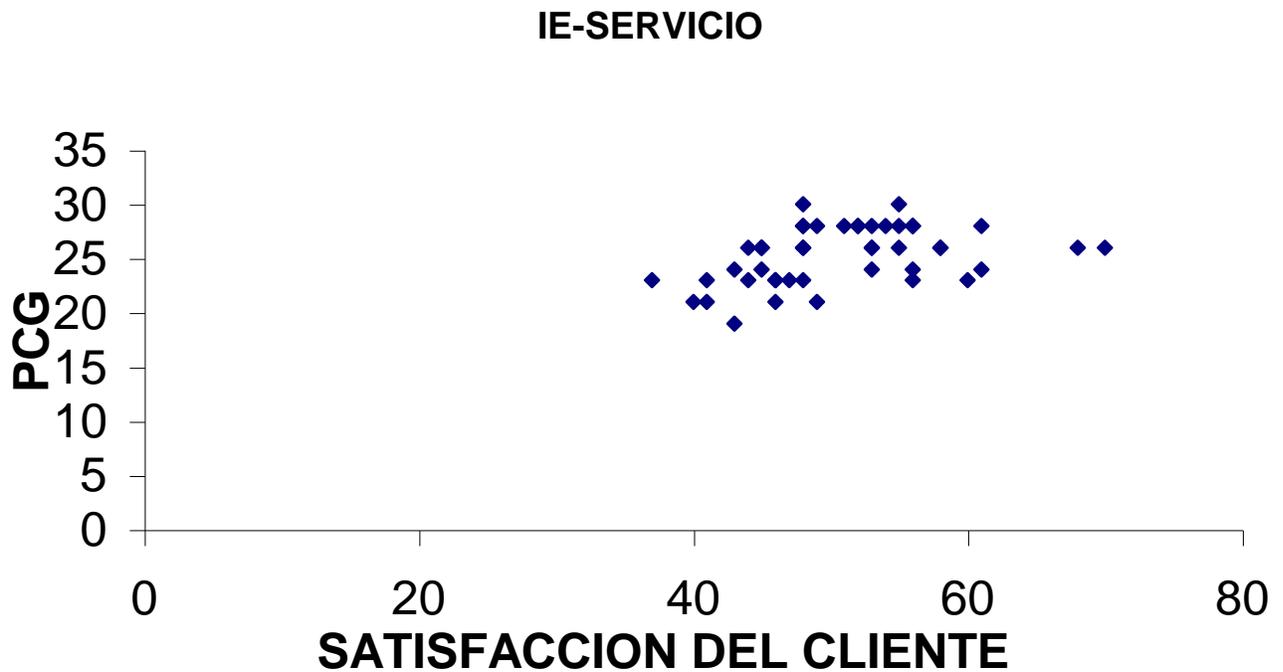


Gráfico 10. Respuesta oportuna –Pensamiento Constructivo Global

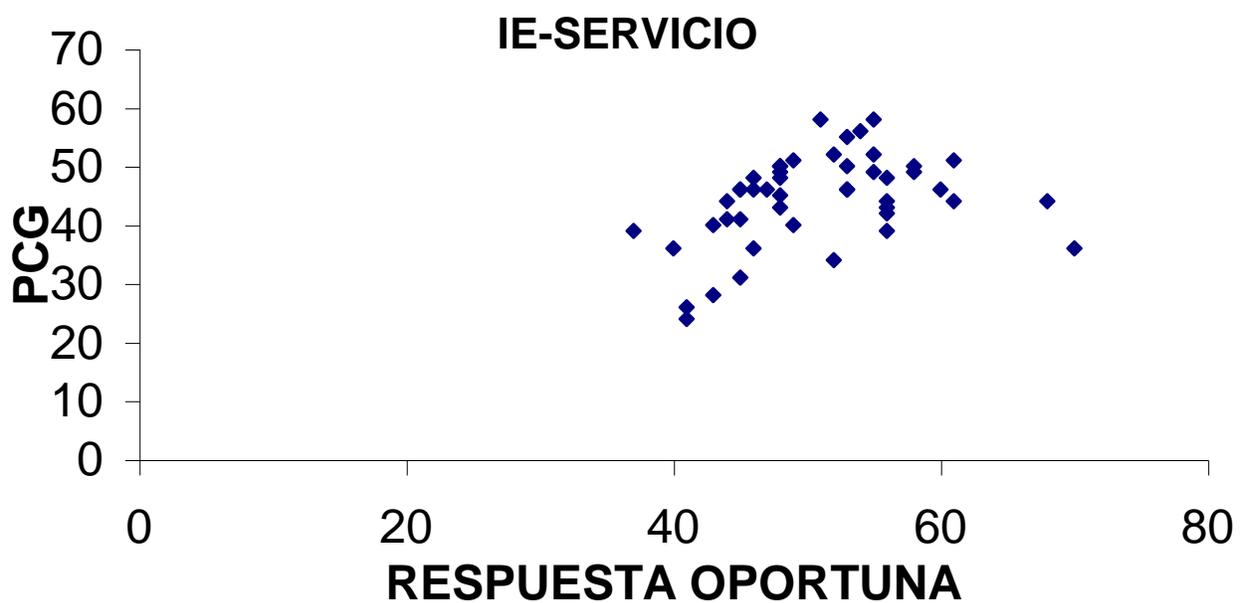


Gráfico 11. Satisfacción del Cliente – Pensamiento Constructivo Global

La correlación de las variables Emotividad, Desempeño y Actitud De Servicio, es totalmente nula es decir no hay relación entre el desempeño y la emotividad claro que se destaca que el resultado, de este coeficiente es positivo, de 0.081, Las derivaciones de la correlación de los elementos característicos del desempeño alcanzaron las siguientes relaciones; Administrativos 0.122, Servicio 0.105, las cuales son discretas y positivas, el crecimiento de Emotividad incrementa el desempeño. **(Ver grafica 12,13)**. El Desarrollo del Recurso Humano logra una correspondencia de 0.086 ubicándose dentro de la ausencia de relación. Los cocientes que conciernen a la relación de la emotividad con la actitud de servicio se representan así Trato del personal 0.02 sin relación positiva, respuesta oportuna 0.18 y satisfacción de 0.18 los dos factores se correlacionan discreta y positivamente, se incrementan con la emotividad de los individuos. **(Ver graficas 14,15,16)**

IE-DESEMPEÑO

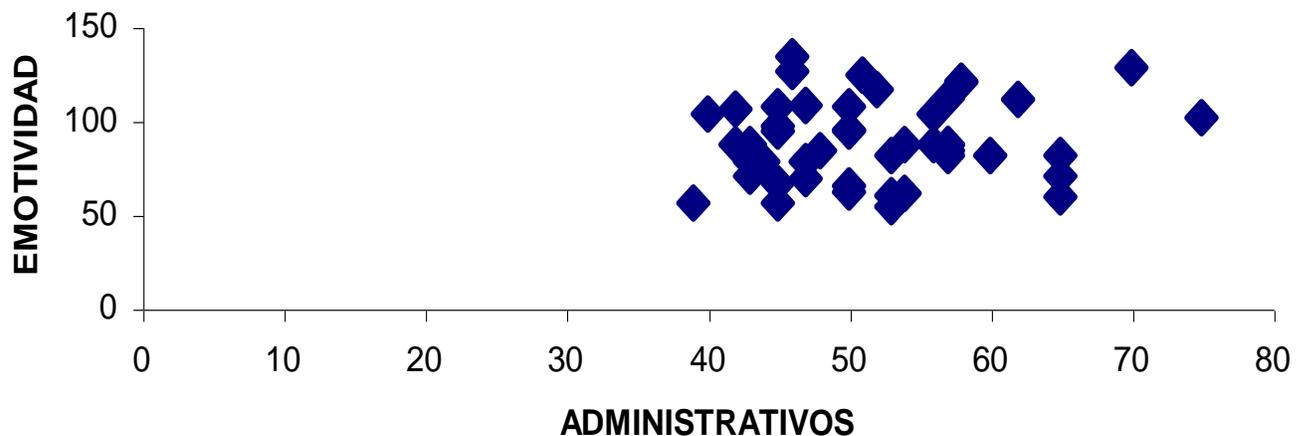


Gráfico 12. Factores Administrativos – Pensamiento Constructivo Global

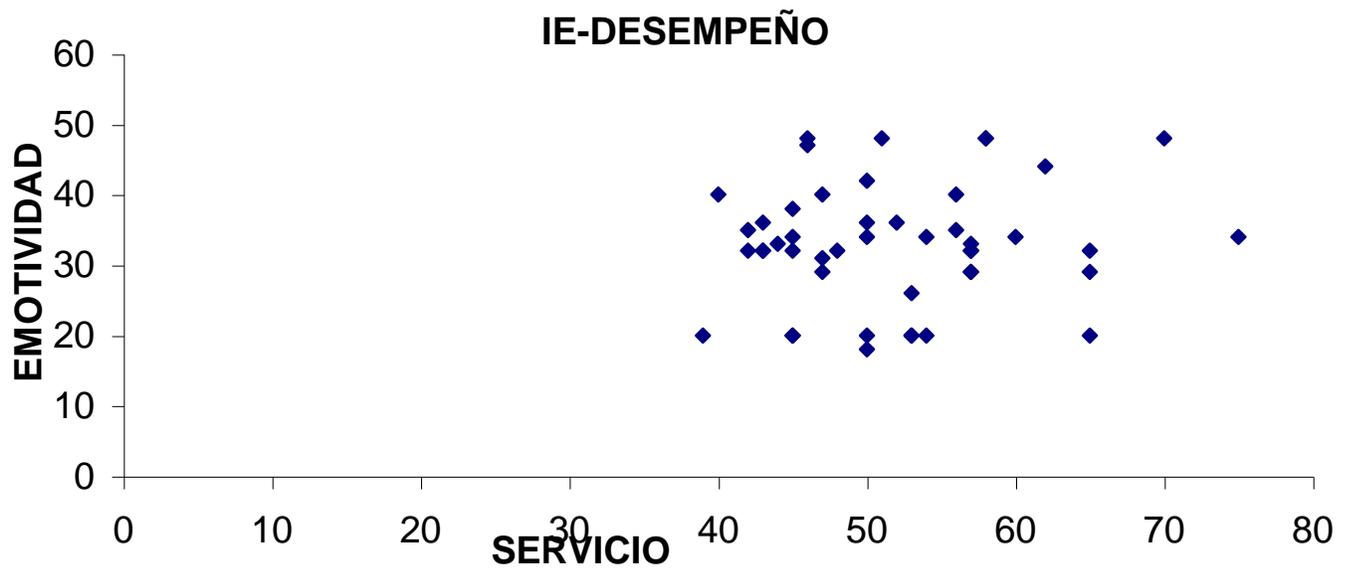


Gráfico 13. Servicios – Emotividad

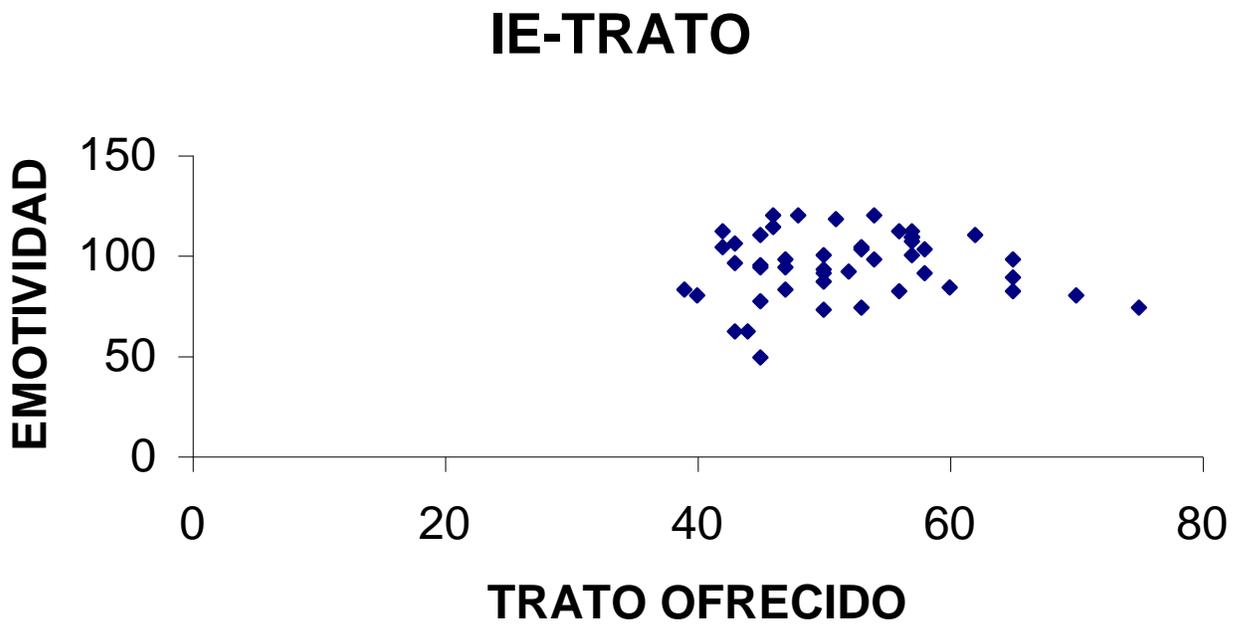


Gráfico 14. Trato Ofrecido – Emotividad

IE-SERVICIO

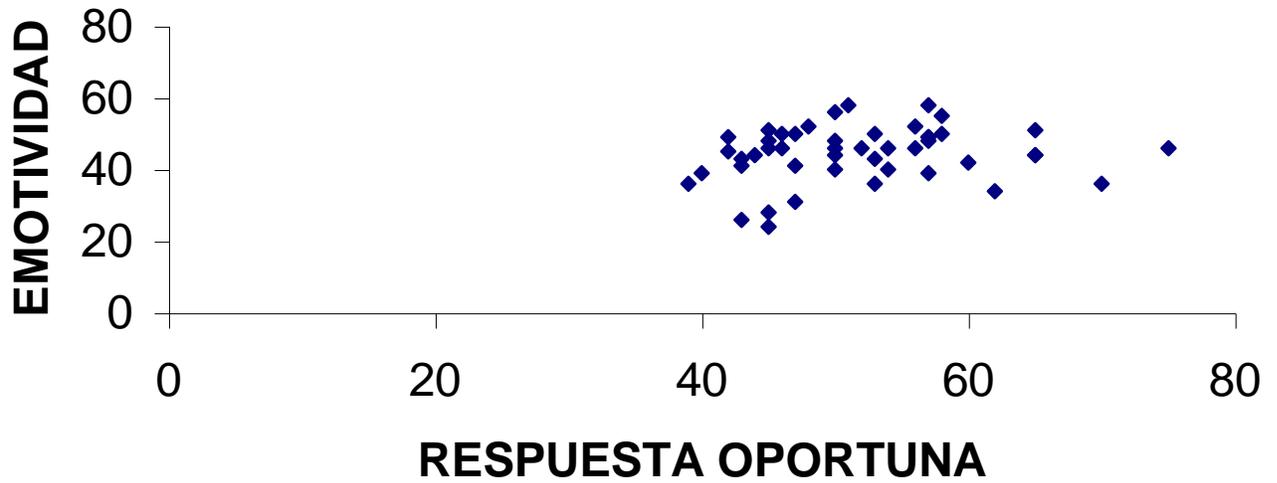


Gráfico 15. Respuesta oportuna – Emotividad

IE-SERVICIO

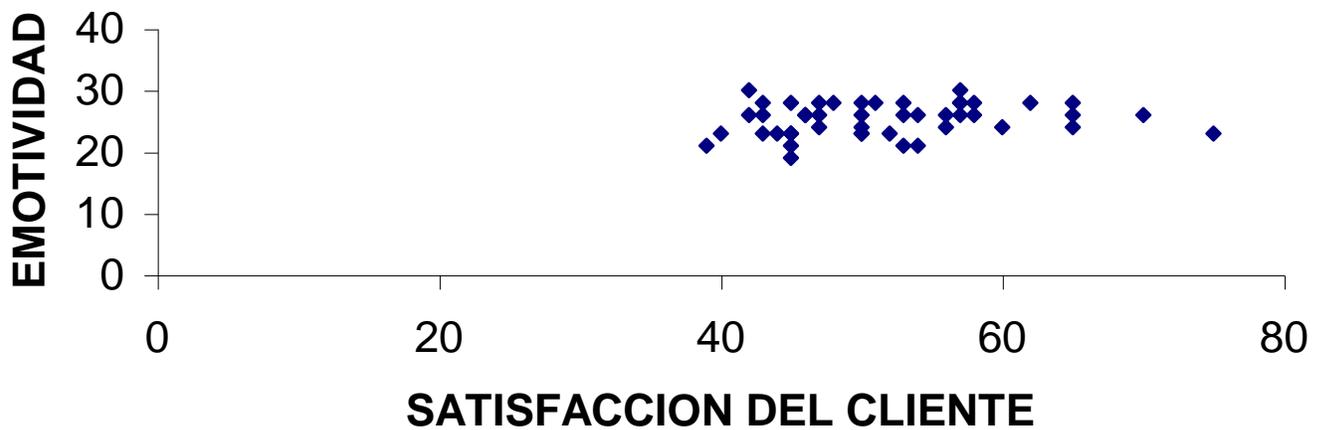


Gráfico 16. Satisfacción del cliente – Emotividad

La correspondencia entre la Eficacia, el Desempeño y el Servicio corresponde a 0.03 y 0.17 el primer cociente muestra una relación nula positiva, el segundo presenta una correlación moderada positiva, en la cual la eficacia incrementa la excelencia en la actitud de servicio de los trabajadores. **(Ver grafica 17)** En lo pertinente a la Eficacia y los factores de desempeño, los cocientes se comportaron así 0.04 servicio 0.004 sin relación positiva el desarrollo del recurso humano obtuvo -0.26 de correlación negativa discreta, su conducta obedece a mayor eficacia es menor es la dependencia de los subalternos hacia los jefes. **(Ver grafica 18)** En cuanto a los factores de servicio se obtuvieron tasas de -0.04 sin relación negativa, 0.34 en repuesta oportuna y 0.21 de satisfacción los factores describen una correlación positiva media y moderada, evidente que a mayor eficacia aumenta la respuesta oportuna y la satisfacción de los usuarios. **(Ver graficas 19,20)**

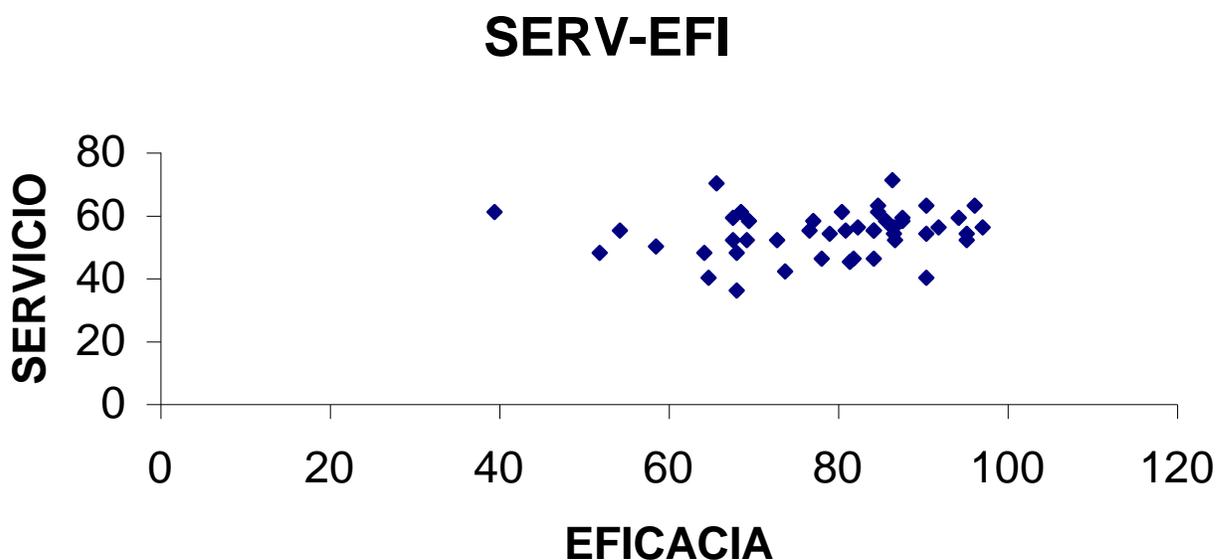


Gráfico 17. Eficacia – Servicio

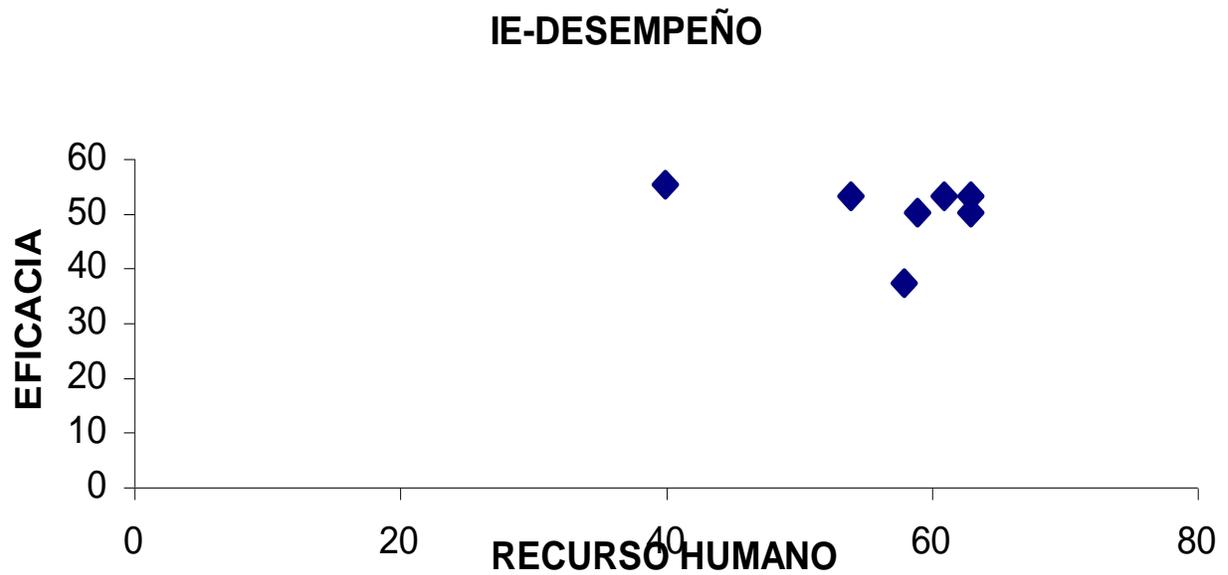


Gráfico 18. Recurso Humano - Eficacia

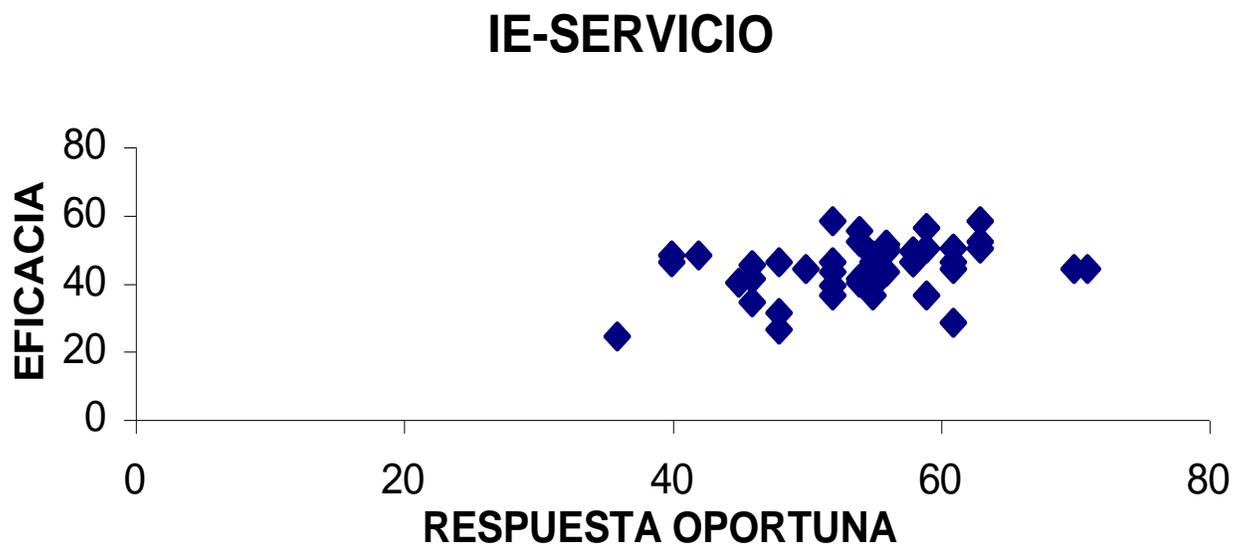


Gráfico 19. Respuesta Oportuna - Eficacia

IE-SERVICIO

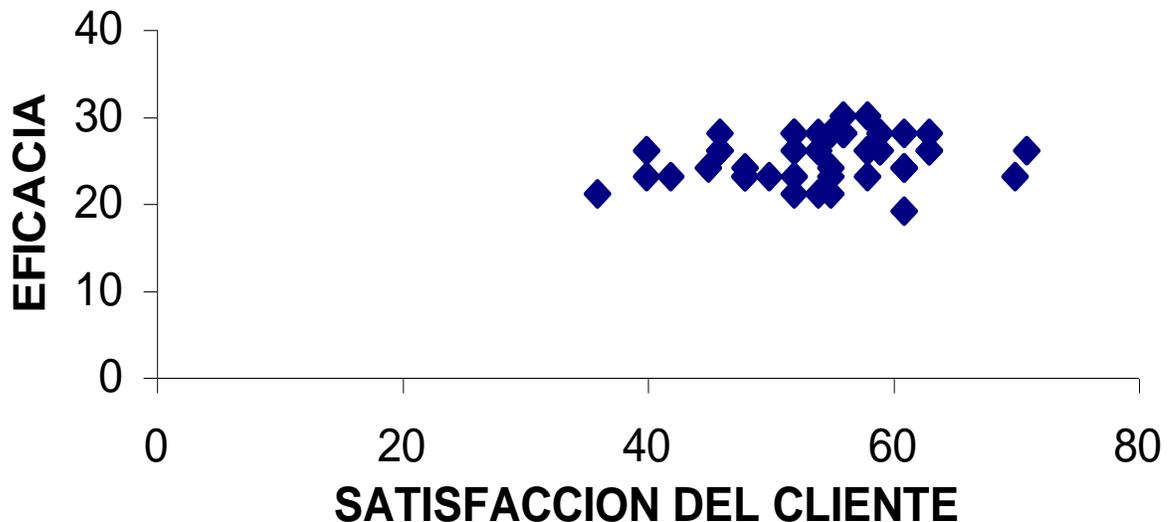


Gráfico 20. Satisfacción del cliente- Eficacia

La correlación entre el pensamiento supersticioso, es nula negativa con el desempeño y la actitud de servicio. Los coeficientes que pertenecen a las escalas de la evaluación de desempeño ofrecen una relación de -0.205 en Administrativos y servicio -0.218 moderada positiva que indica un comportamiento de un incremento del pensamiento supersticioso un decremento del desempeño de las actividades administrativas operacionales y de servicio, **(Ver grafica 21,22)** La relación con la escala del desarrollo del recurso humano alcanzó una correlación media positiva de 0.414 se debe a las expectativas que se generan dentro de los ambientes laborales. **(Ver grafica 23)** En los referente a los elementos de la actitud de servicio, se establecieron correlaciones negativas moderadas de -0.27 , -0.13 en respuesta oportuna y satisfacción es decir, al aumentar el pensamiento

supersticioso disminuyen los factores de la actitud de servicio, (Ver grafica 24,25) con respecto al trato no hay correlación de 0.07.

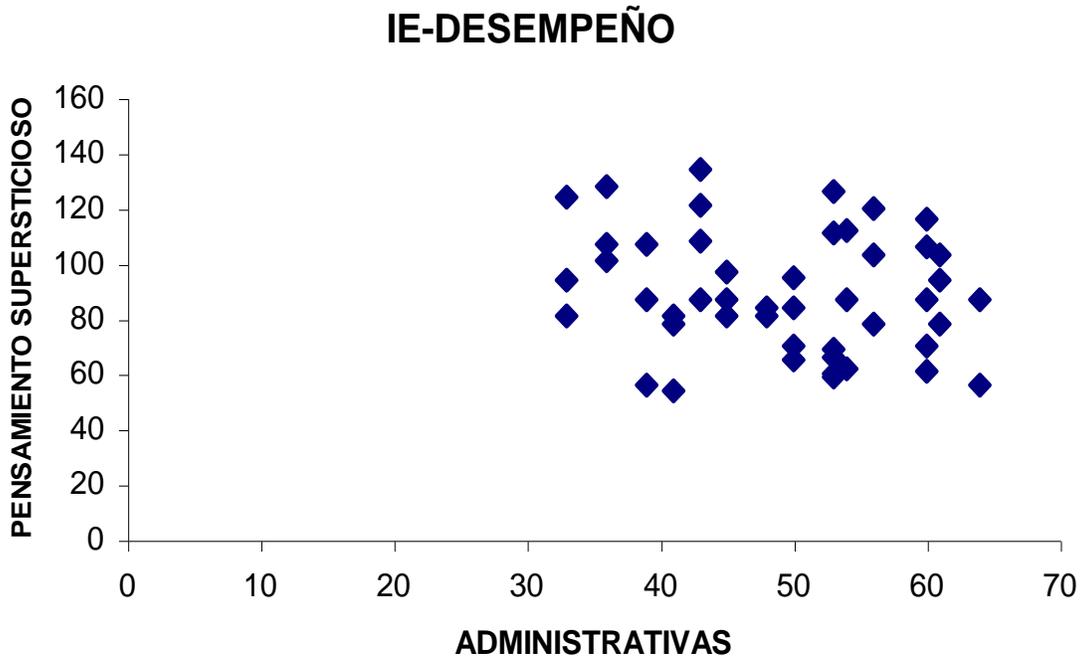


Gráfico 21. Pensamiento Supersticioso – Factores Administrativos

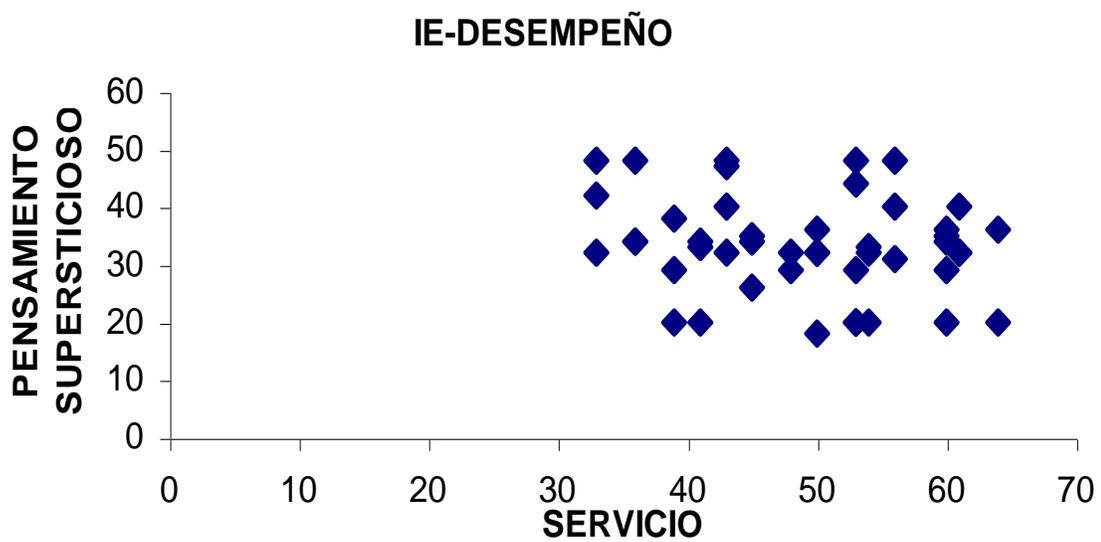


Gráfico 22. Pensamiento Supersticioso – Servicio

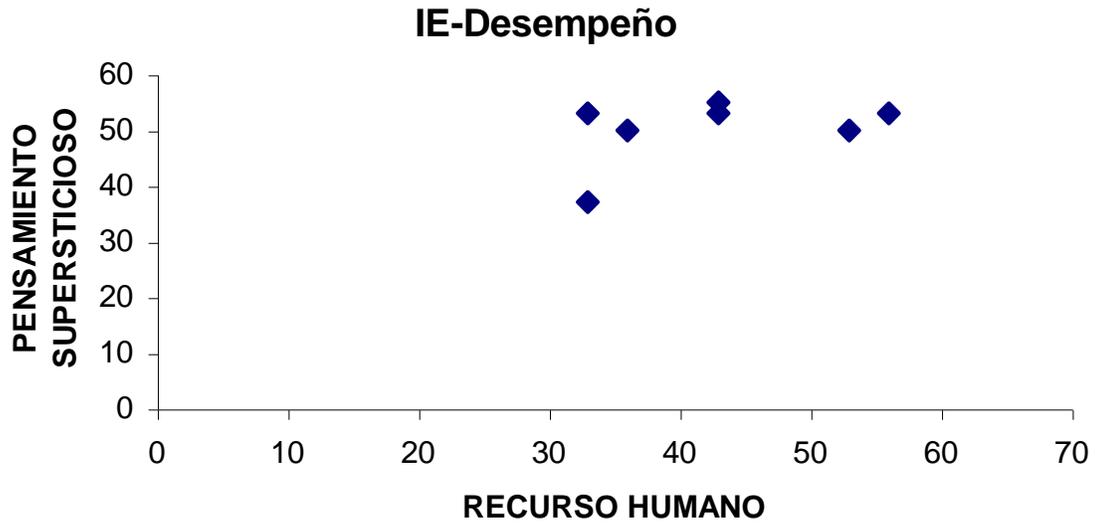


Gráfico 23. Pensamiento Supersticioso – Recurso Humano

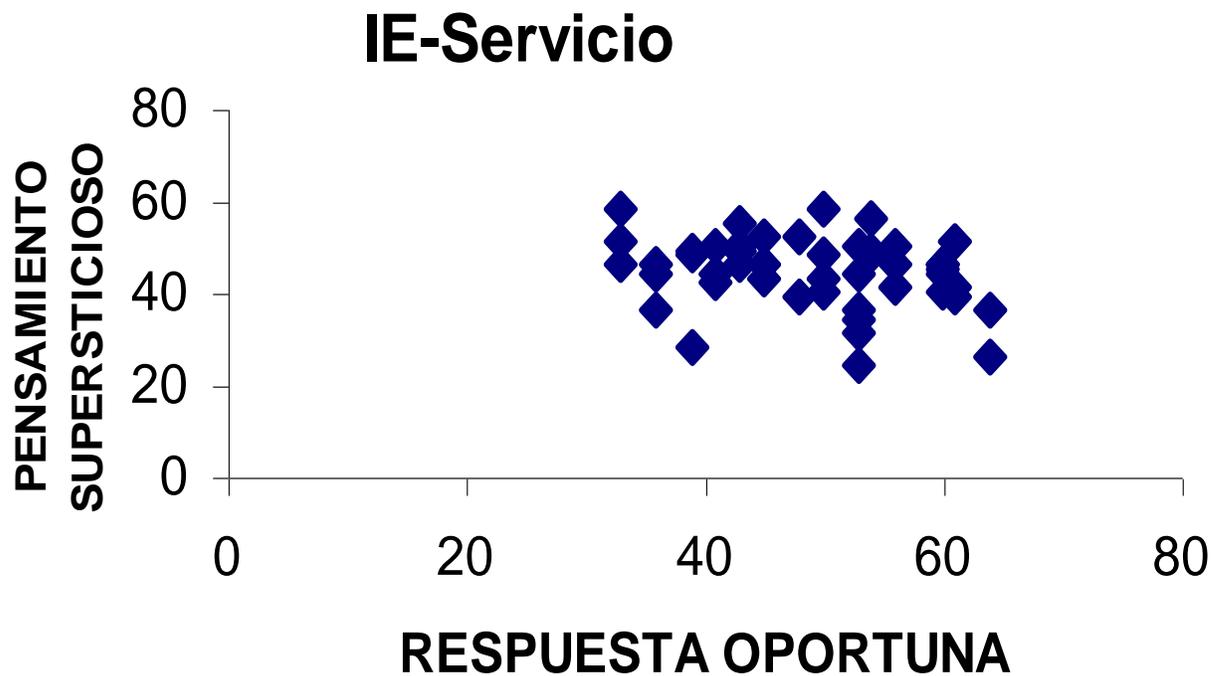


Gráfico 24. Pensamiento Supersticioso – Respuesta oportuna

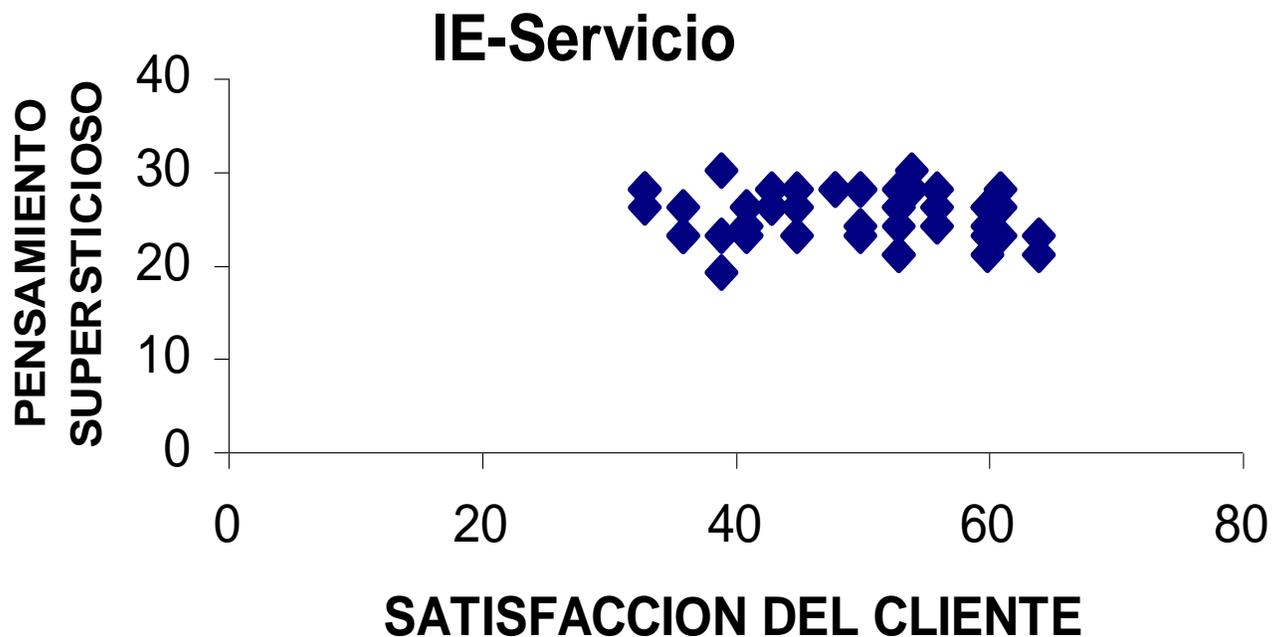


Gráfico 25. Pensamiento Supersticioso – Satisfacción del Cliente

La correlación existente de las variables de Rigidez, el Desempeño y la Actitud de Servicio es moderada y negativa con un coeficiente de -0.24 , en ambos casos, de lo cual se infiere que a mayor grado de Rigidez, disminuyen el desempeño y la actitud de servicio. **(Ver grafica 26,27)** Con los factores de desempeño la correlación de -0.18 para los factores Administrativos y -0.23 en el desarrollo del recurso humano la cual es discreta negativa que corresponde a mayor Rigidez disminuyen los factores mencionados. **(Ver grafica 28,29)**. La relación con el servicio es nula negativa, los elementos de la actitud de servicio correlacionan moderada negativa en -0.22 , -0.19 y -0.3 representan que a mayor Rigidez disminuyen el trato del personal a los clientes, respuesta oportuna y la satisfacción. **(Ver graficas 30,31,32)**

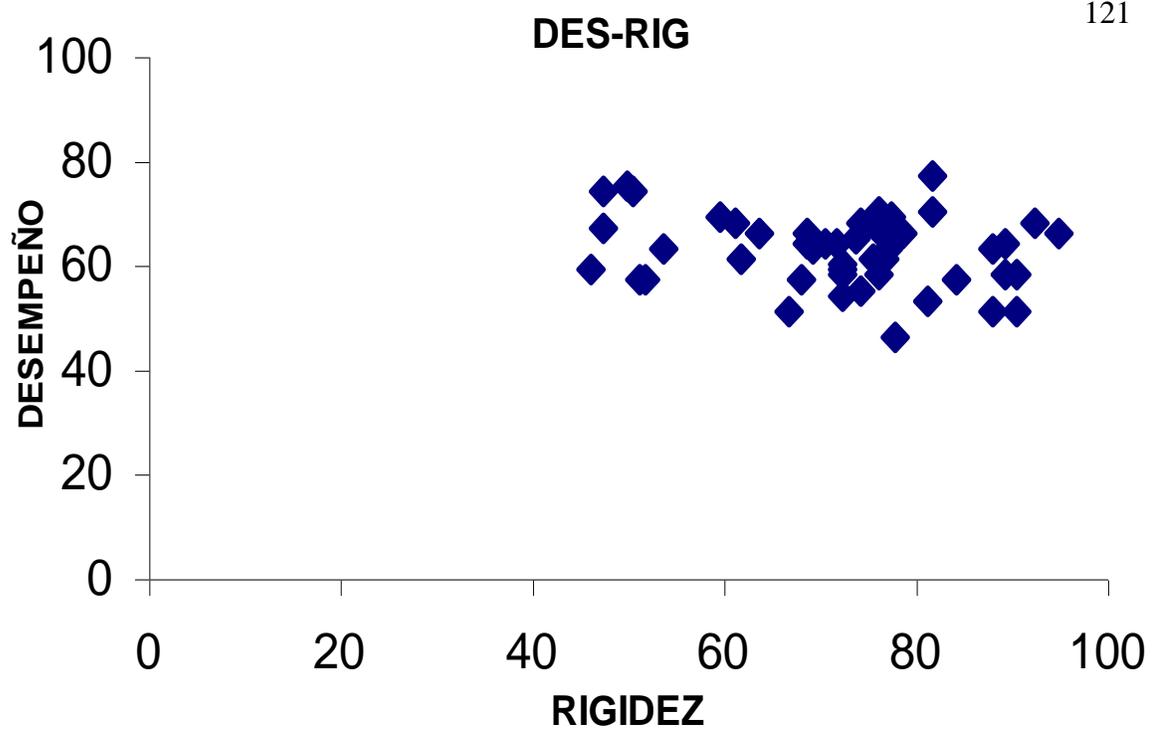


Gráfico 26. Desempeño - Rigidez

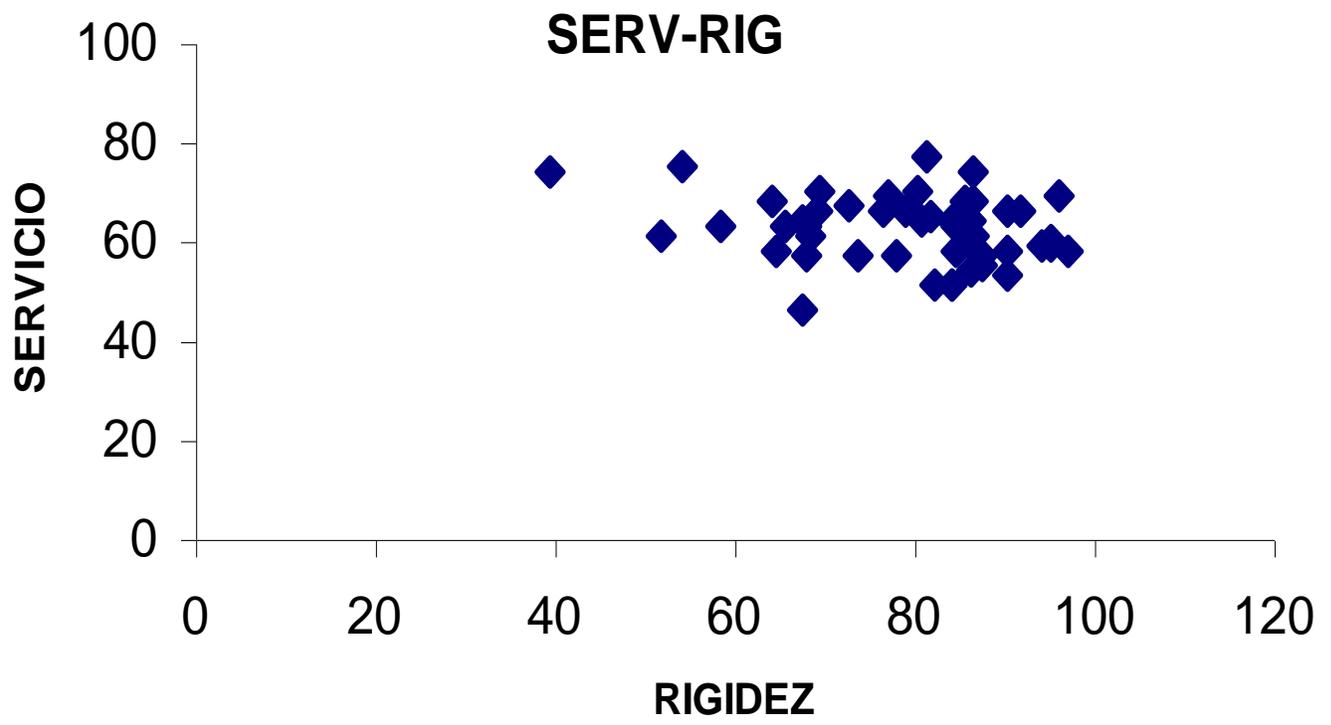


Gráfico 27. Servicio - Rigidez

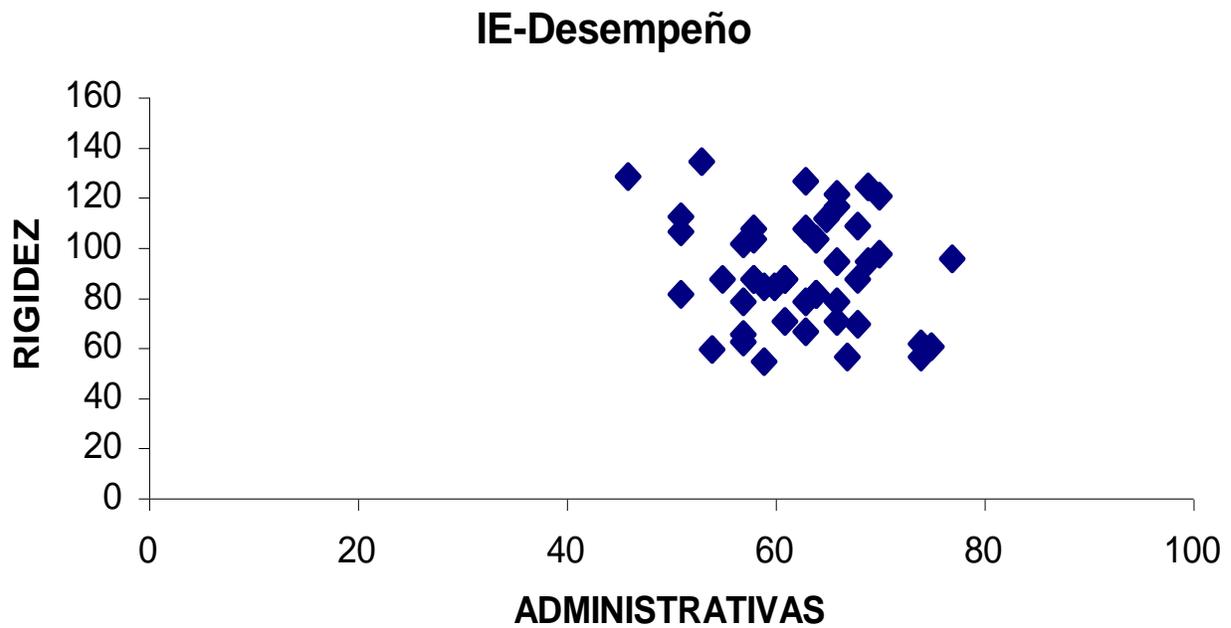


Gráfico 28. Rigidez - Factores Administrativos

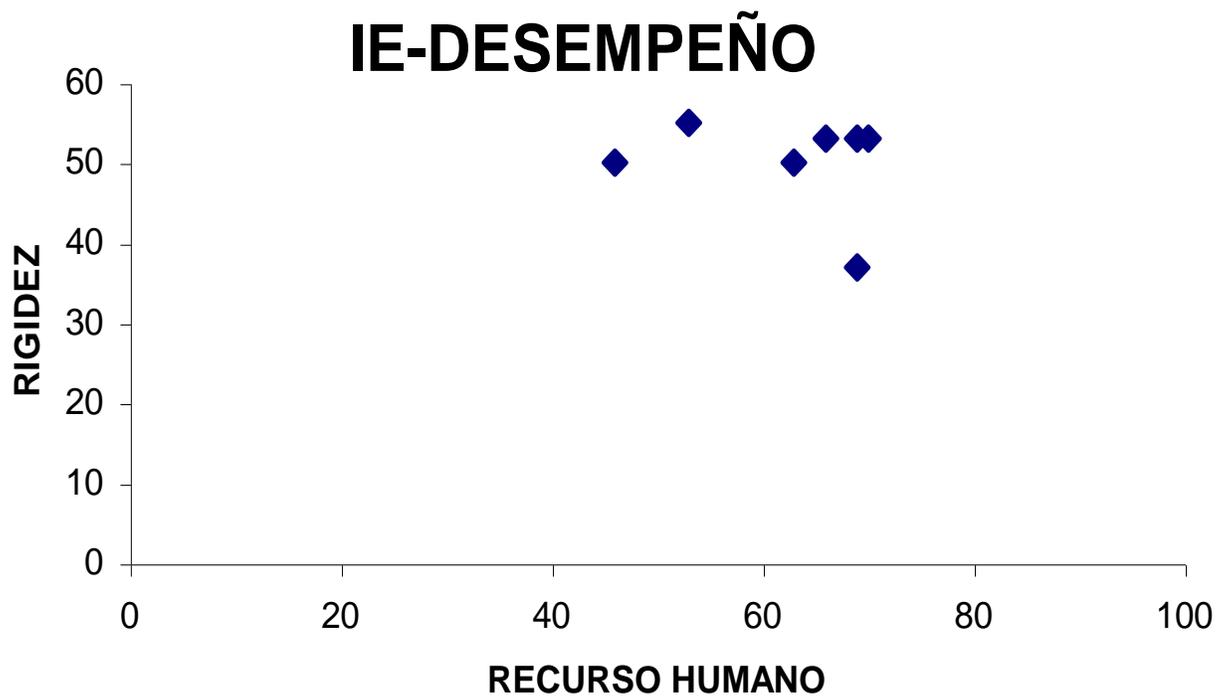


Gráfico 29. Recurso Humano – Rigidez

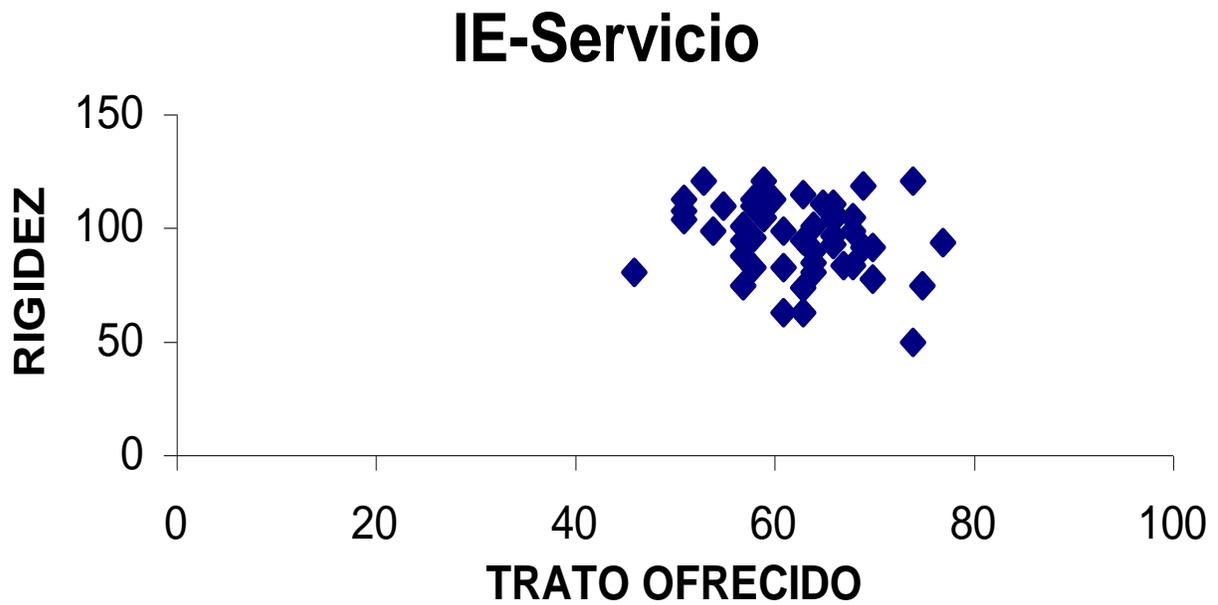


Gráfico 30. Trato ofrecido – Rigidez

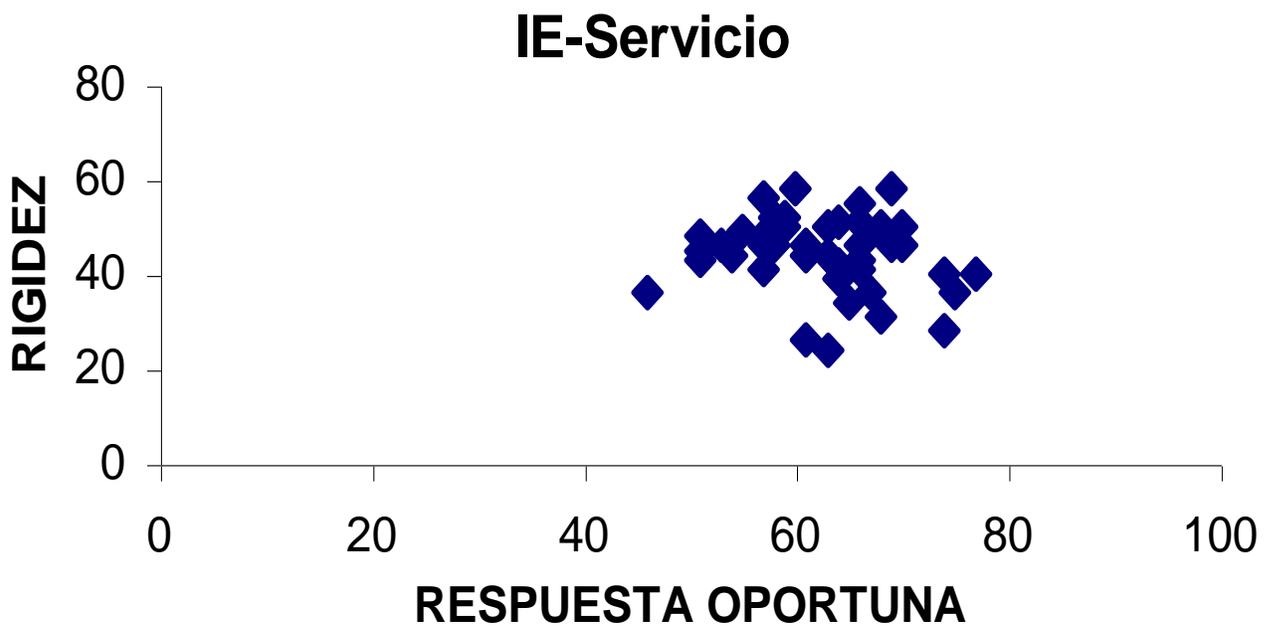


Gráfico 31. Respuesta Oportuna – Rigidez



Gráfico 32. Satisfacción al Cliente – Rigidez

La correlación del pensamiento Esotérico con respecto al desempeño, muestra que la actitud de servicio y sus escalas es nula positiva excepto la respuesta oportuna que obtuvo una relación nula y negativa. La relación con las escalas de evaluación desempeño arroja coeficientes de -0.31 Administrativos, -0.37 de servicio es decir una correlación moderada negativa, que a mayor pensamiento esotérico estos factores decrecen. **(Ver grafica 33,34)**. La relación con el desarrollo del recurso humano de 0.257 es moderada y positiva. **(Ver grafica 35)**.

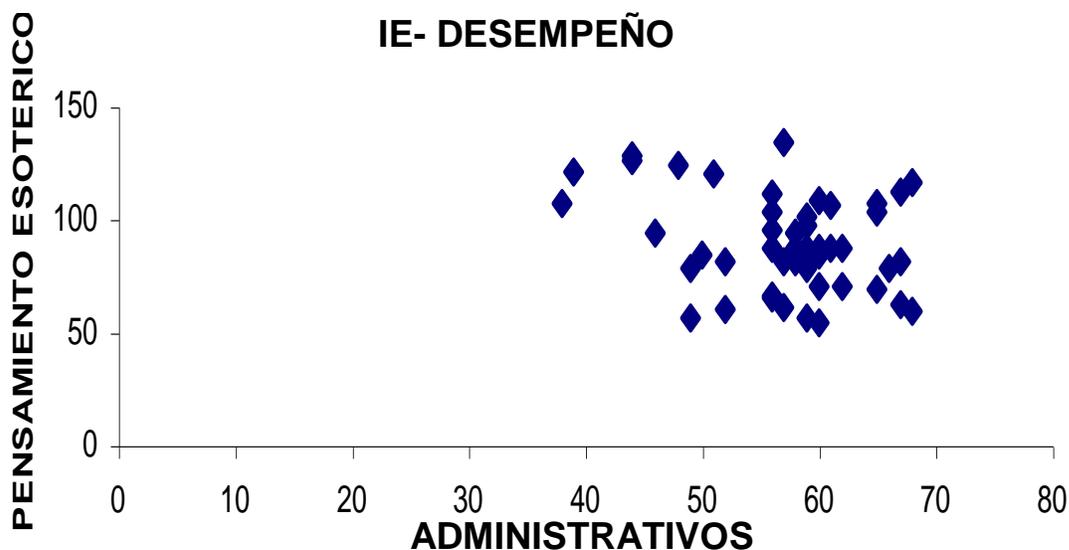


Gráfico 33. Pensamiento Esotérico – Factores Administrativos

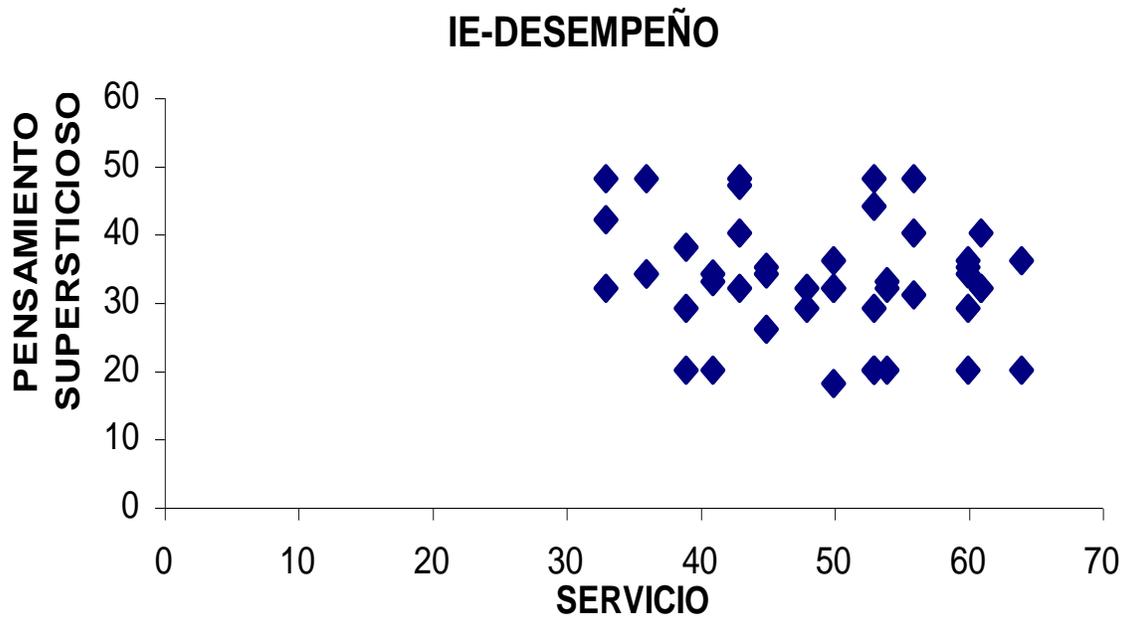


Gráfico 34. Pensamiento Supersticioso – Servicio

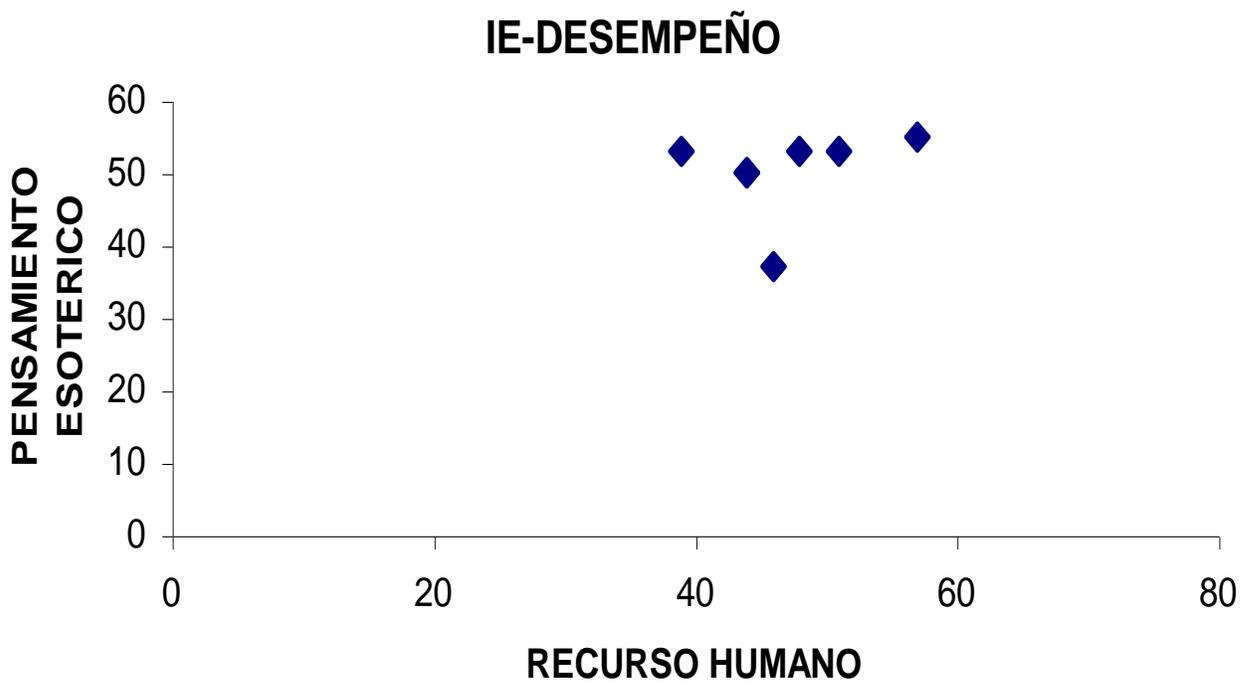


Gráfico 35. Pensamiento Esotérico – Recurso Humano

La escala Ilusión correlaciona de una manera negativa o inversa y moderada con el desempeño con un coeficiente de -0.11 y de igual forma con los factores de este último así: -0.2 y -0.17 . **(Ver grafica 36,37,38)**. El factor que corresponde al desarrollo del servicio humano representa una correlación media negativa de -0.56 . **(Ver grafica 39)** Así mismo en cuanto a la actitud servicio al cliente la correlación es moderada e inversa con un -0.26 y coeficientes de -0.33 , -0.23 y -0.16 para sus respectivos factores, la ilusión influye si al aumenta disminuye el desempeño y la actitud de servicio y los diferentes factores que la caracterizan. **(Ver graficas 40,41,42,43)**

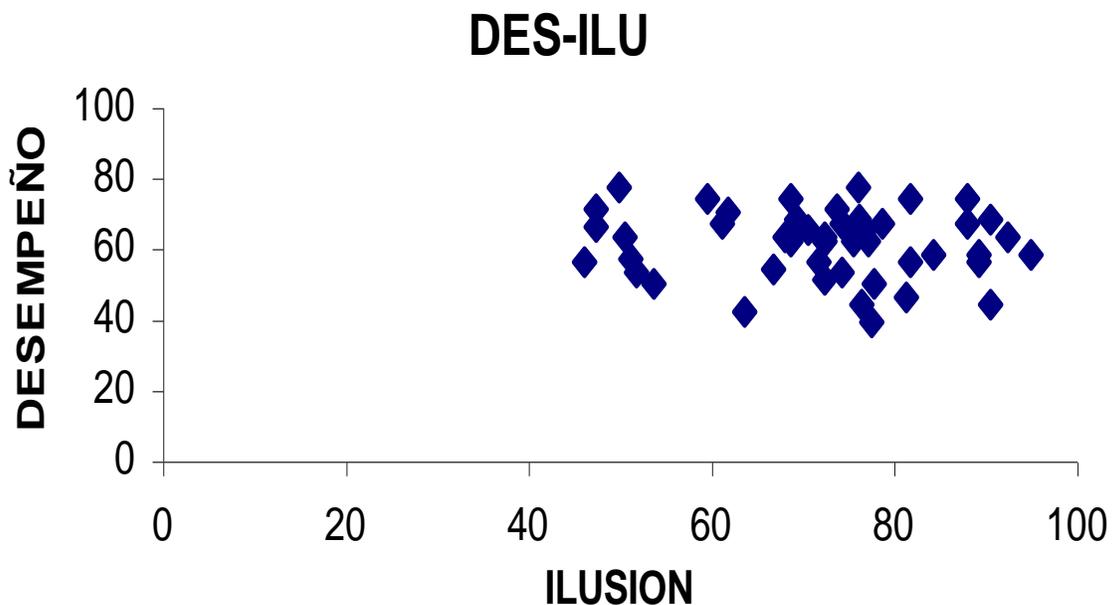


Gráfico 36. Desempeño – Ilusión

SERV-ILU

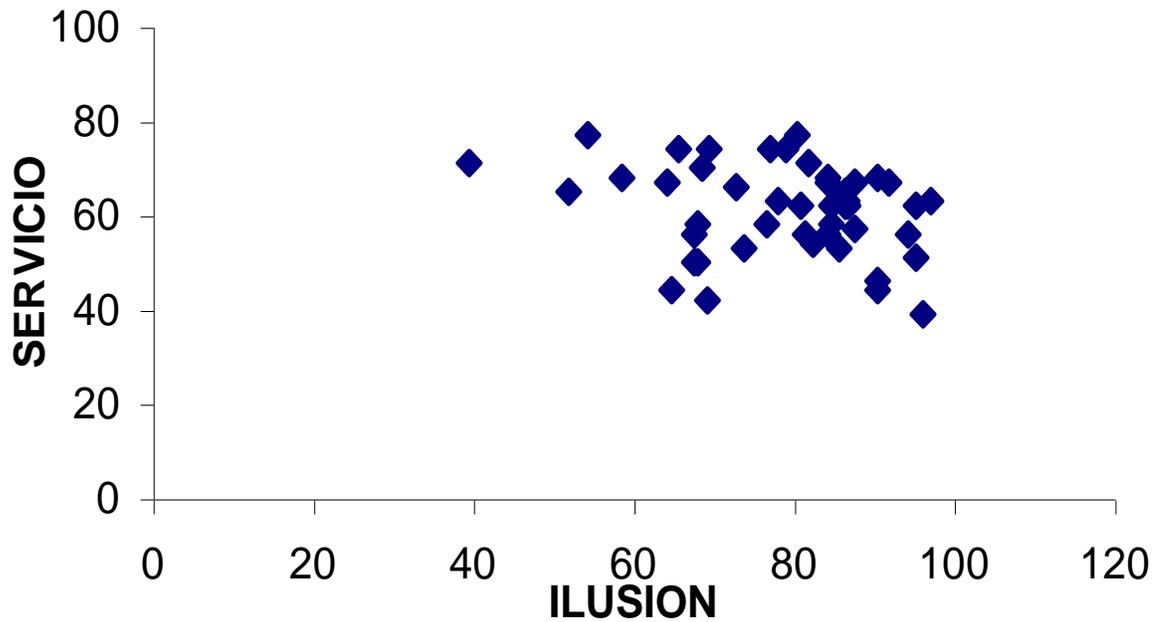


Gráfico 37. Servicio – Ilusión

IE-DESEMPEÑO

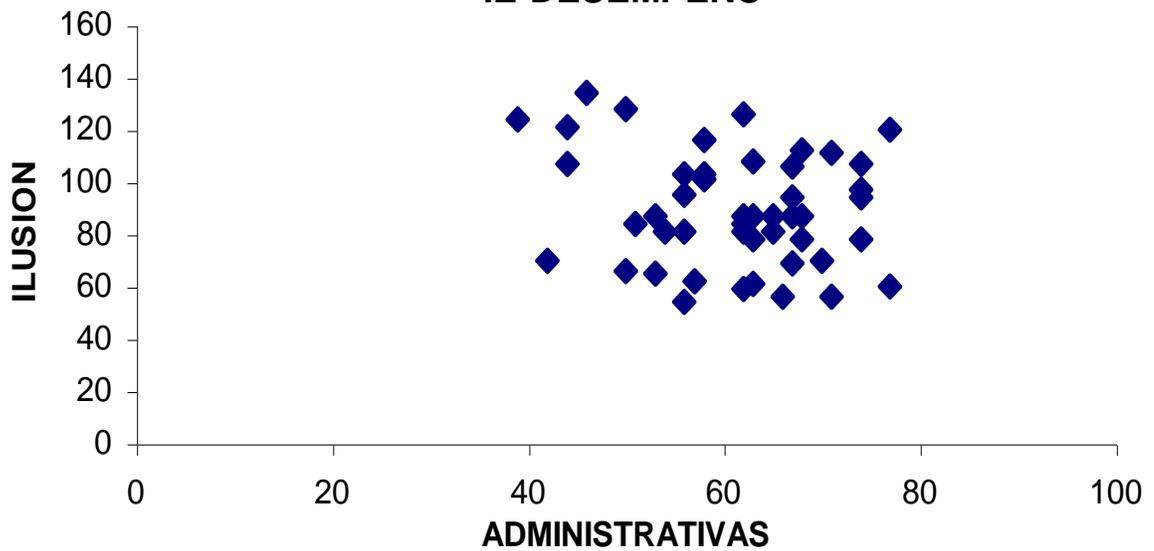


Gráfico 38. Ilusión – Factores Administrativos

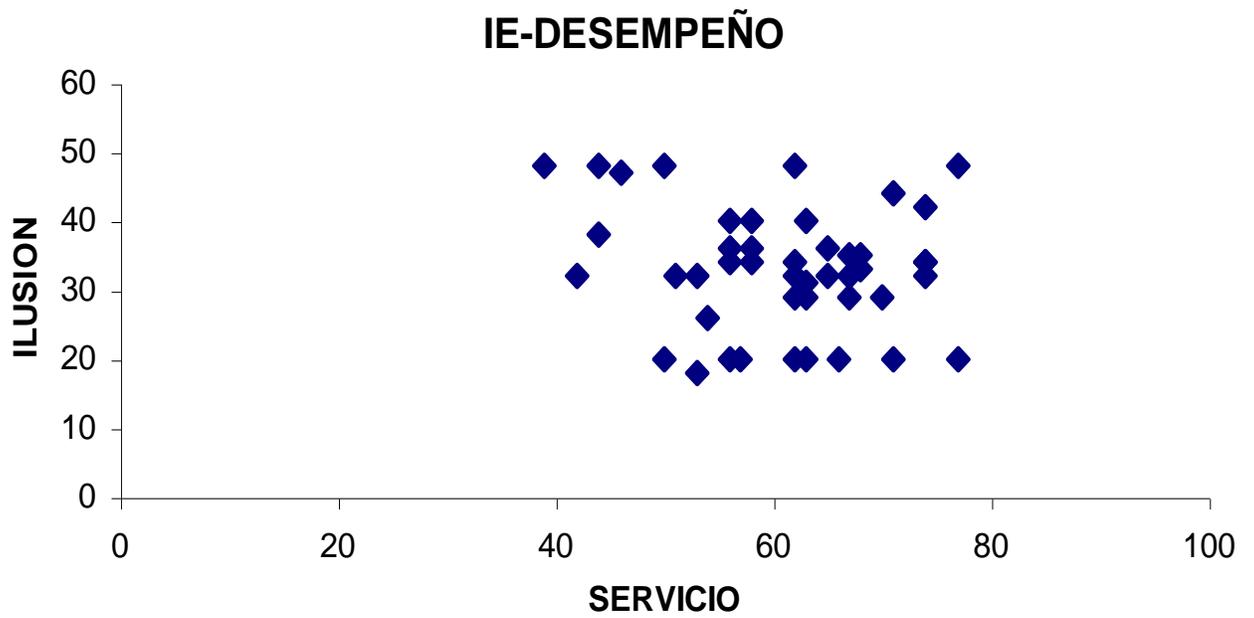


Gráfico 39. Ilusión – Servicio

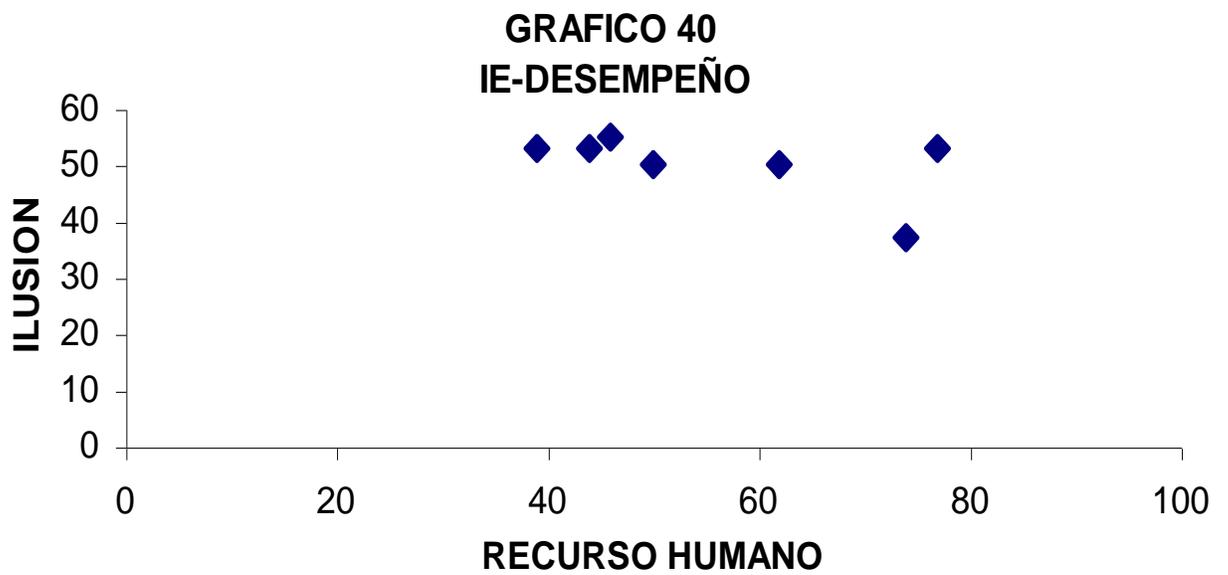


Gráfico 40. Ilusión – Recurso Humano

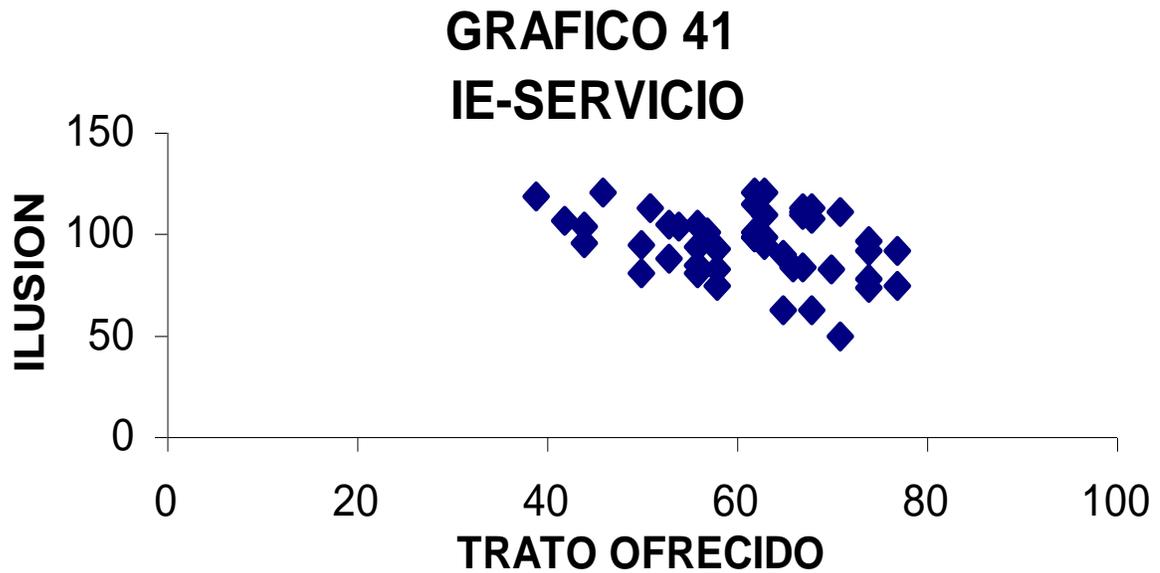


Gráfico 41. Ilusión – Trato ofrecido

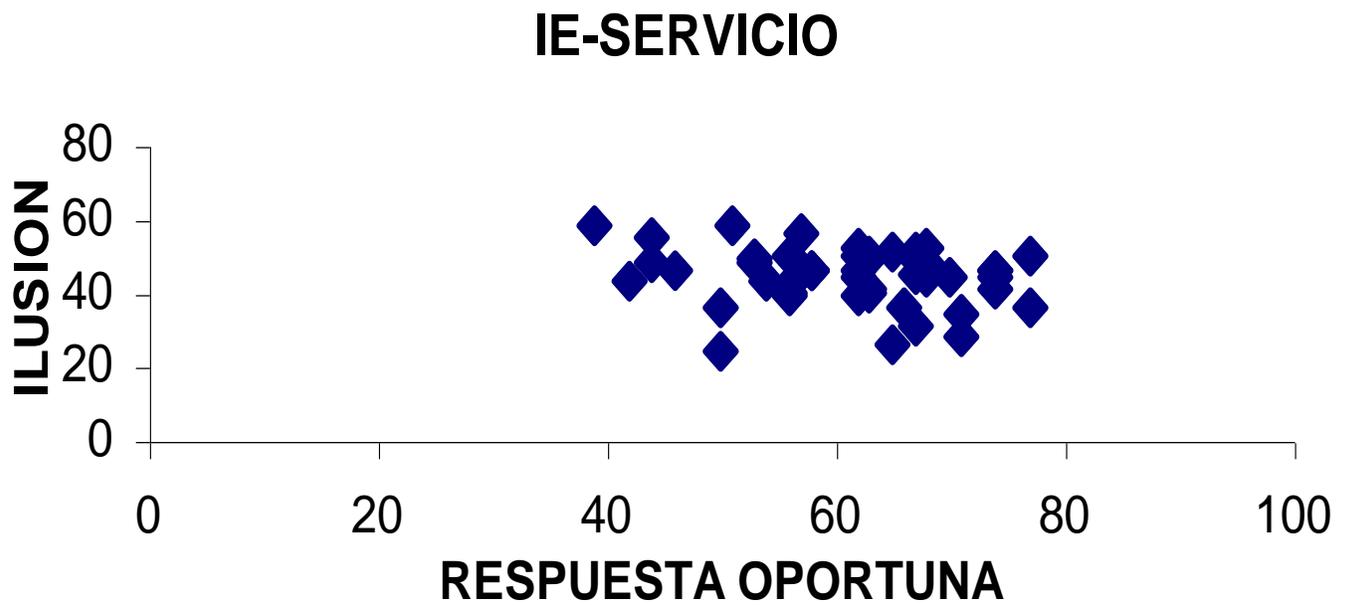


Gráfico 42. Ilusión – Respuesta oportuna



Gráfico 43. Ilusión – Satisfacción del cliente

A su vez se realizaron otro tipo de exploraciones minuciosas que arrojaran posibles correlaciones que coeficientes de relación directa; esta búsqueda se realizó mediante la correlación múltiple de las diferentes variables que componen la Inteligencia Emocional, el Desempeño y la Actitud de Servicio. En este sentido se encontró que existe una relación media expresada en términos de correlación con un coeficiente de 0.488 de las variables de Inteligencia Emocional y Servicio y una relación más discreta con un coeficiente de 0.303 con respecto a la Inteligencia Emocional y el Desempeño. Si se agrupan diferentes facetas de inteligencia emocional (Pensamiento constructivo global, Emotividad y Eficiencia) la correlación es discreta positiva de 0.117 con Desempeño y una relación mediana positiva 0.414 con servicio. Si agrupamos Pensamiento Supersticioso, Pensamiento Esotérico, Rigidez e Ilusión, la correlación es discreta positiva con un coeficiente de correlación de 0.253. y una correspondencia moderada positiva con coeficiente de 0.323 con respecto al Servicio. **(Ver graficas 44,45)**

FACETAS IE- DESEMPEÑO

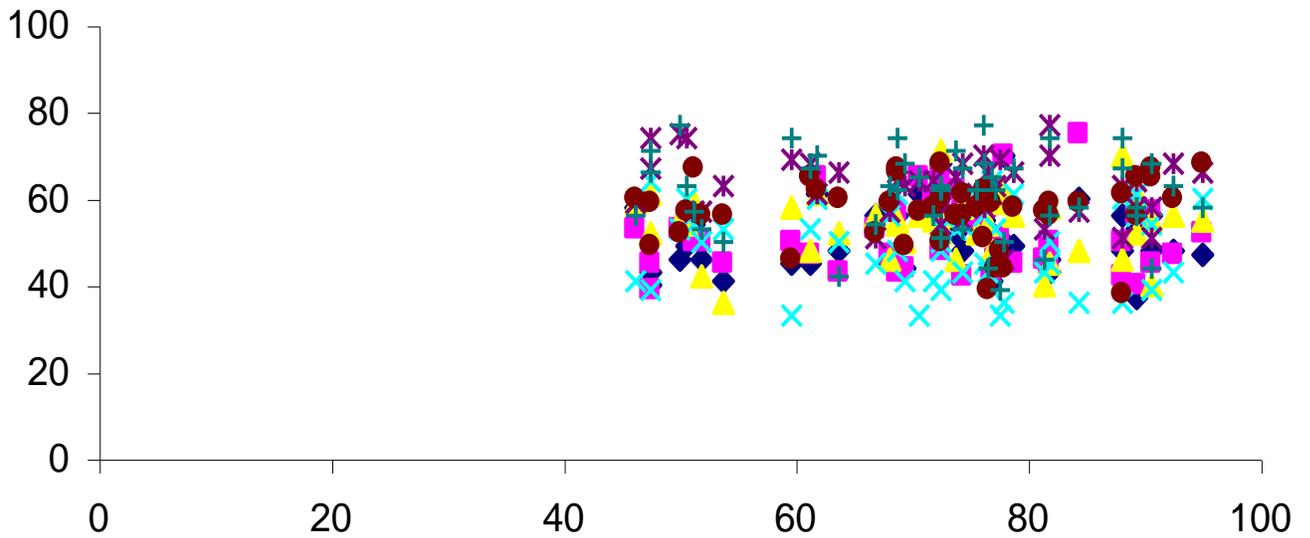


Gráfico 44. Facetas de Inteligencia Emocional– Desempeño

FACETAS IE - ACTI SERVICIO

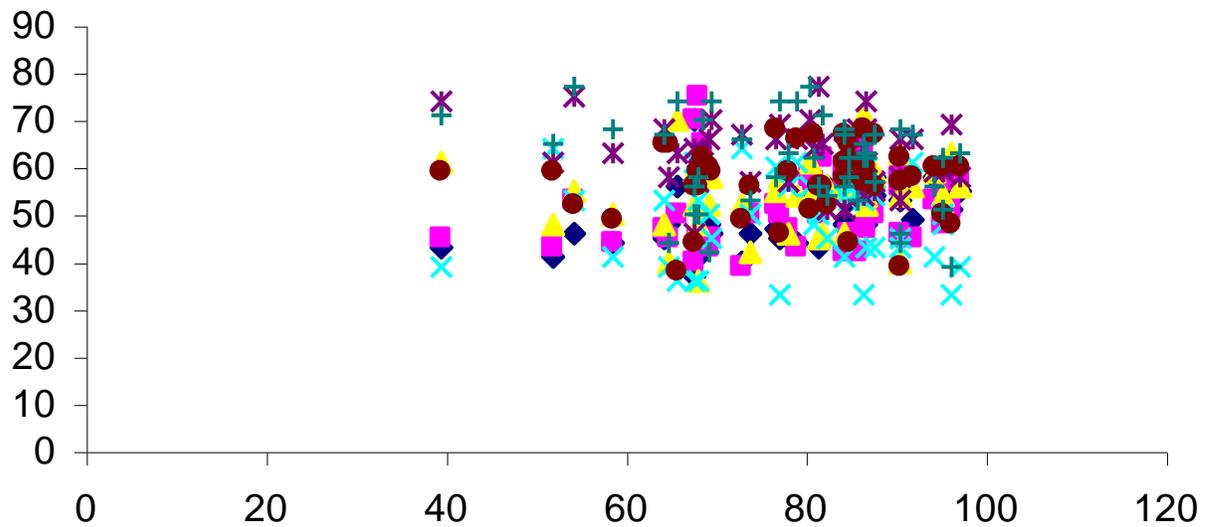


Gráfico 45. Facetas de Inteligencia Emocional– Servicio

Los resultados de la investigación permitieron la interpretación de los datos, para las variables numéricas, se emplearon medidas de tendencia central y variabilidad, para describir el comportamiento de los datos y para analizar la relación se aplicará el coeficiente de correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

DISCUSIÓN FINAL

Las hipótesis formuladas en el diseño de la presente investigación planteaban la relación entre Inteligencia Emocional y las variables de Desempeño y de Servicio al Cliente para los empleados del HACE. En este sentido, de acuerdo a los resultados descritos no es posible afirmar de manera significativa la presencia de una importante correlación entre las variables estudiadas.

Los resultados en relación con el coeficiente emocional medido a través del Cuestionario de Pensamiento Constructivo muestran en general una alta tendencia en los empleados de las dependencias evaluadas a pensar de manera rígida, estereotipada, simple, ilusa, eufórica, esotérica y entusiasta; características que tienden a correlacionar moderadamente con la variable de servicio al cliente. Es conveniente resaltar que de acuerdo a los conceptos básicos de los estudios sobre inteligencia emocional la característica de rigidez no es deseable como una faceta positiva. Esta faceta también correlaciona discretamente con la de desempeño.

Por otra parte y de acuerdo con los niveles obtenidos por los empleados del HACE, se puede afirmar que poseen coeficientes emocionales ubicados dentro de un nivel normal ya que las otras facetas que constituyen la Inteligencia Emocional

y el Pensamiento Constructivo Global obtuvieron resultados medios; esta es una característica significativa en los empleados del Hotel que es importante fortalecer.

Según los planteamientos teóricos de la Inteligencia Emocional es deseable que el coeficiente emocional esté constituido por altos niveles de autoestima, eficacia, pensamiento adaptativo, reconocimiento de emociones y adecuación al contexto en que se desenvuelve el individuo; pensamientos mágicos, supersticiosos, paranormales e irracionales obstaculizarían un buen desempeño emocional, es decir, lo deseable de acuerdo a la teoría es que puntúen en niveles bajos.

De acuerdo a la definición de cada faceta esta tendencia de los empleados del Hotel a puntuar alto en las escalas de rigidez, esoterismo e ilusión puede sustentarse por el nivel educativo medio y de preparación académica de los empleados que por su trabajo tienen mayor contacto con los clientes (meseros, botones, aseadores públicos, guardas de seguridad, ama de llaves, etc), ya que el bajo nivel educativo podría influir en la poca capacidad de juicio crítico y de análisis, característica subyacente en las personas que tienden a dar explicaciones mágicas, supersticiosas o simples a las situaciones que se les presentan. Además, y a partir del conocimiento que se obtuvo de la cultura organizacional del HACE, esta característica también se puede explicar por el hecho de que la asignación de funciones y las normas no dan la oportunidad de que los empleados al enfrentarse a situaciones relativas a su desempeño y al

servicio al cliente utilicen su capacidad de análisis, juicio crítico y pensamiento constructivo.

El análisis correlacional también permite establecer que la Inteligencia Emocional influye e impacta más directamente a la variable Servicio al Cliente y en menor grado a la variable Evaluación de Desempeño, es decir, los empleados perciben menos tensión y se relacionan más fluidamente con el cliente al prestarle un servicio que al relacionarse con sus jefes en el cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo a los conceptos básicos sobre servicio al cliente, las condiciones requeridas para un óptimo servicio son la solución hábil a las situaciones que se salgan de las condiciones normales de servicio y la respuesta oportuna al cliente; para lo cual se requiere desarrollar las facetas de Pensamiento Constructivo Global, Emotividad y Eficacia que le permitirán al empleado autonomía y juicio crítico, condiciones estas que no son favorecidas por la cultura organizacional y permiten explicar la ausencia de una correlación más significativa entre la variable Inteligencia Emocional y Servicio al cliente.

La menor influencia de la Inteligencia Emocional en la Evaluación de Desempeño se observa en los factores de desempeño relacionados con la actitud del trabajador que obtuvieron resultados más bajos que los relativos a la productividad.

En un análisis descriptivo e independiente de cada una de las variables de estudio se puede observar que no se detectan problemáticas significativas en cuanto a

inteligencia Emocional y Pensamiento Constructivo Evaluación De Desempeño y Servicio al Cliente que alteren el clima organizacional del HACE o que se evidencien en conflictos a nivel de relaciones interpersonales, productividad o quejas de los clientes, sin embargo dadas las bajas correlaciones encontradas se pueden formular recomendaciones orientadas hacia el establecimiento de estrategias que permitan preparar al empleado de manera integral (es decir a nivel de las tres variables) para enfrentar cambios en la cultura organizacional que demanden de ellos habilidades de Pensamiento Constructivo Global, fortalecimiento de actitudes y la capacidad para resolver problemas relativos a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Si bien no se pudo obtener una verificación significativa de las hipótesis planteadas en esta investigación, se puede afirmar que las características en Inteligencia Emocional que poseen los empleados del HACE les han permitido adaptarse a la cultura organizacional actual, pero la presencia de altos promedios en escalas no deseables (Rigidez, Ilusión, Pensamiento Supersticioso) es un factor de riesgo que debe ser tomado en cuenta por los directivos de la organización en los programas y planeación a largo plazo en cuanto a estrategias de desarrollo de personal, entrenamiento, mejoramiento de habilidades de pensamiento, fortalecimiento de actitudes, autonomía y creatividad. En cuanto a la variable de Servicio al Cliente se sugiere fortalecer la cultura de servicio no como la función a cumplir sino como el desarrollo de actitudes, hábitos y tareas que se expresen tanto para el cliente externo como para el cliente interno y en toda la jerarquía organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La excelencia en el servicio. Illinois USA:3R, 1998. p.237

AVIANCA. Taller de servicio al cliente. Bogota: AVIANCA. P.36

CINCEL. Motivando el desempeño y la satisfacción. Medellín: 1994. p.9

COLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Buenos Aires: Vergara Editor, 1995. p.397

COOPER, Robert. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. América latina: NORMA. 1998. P.307

DESSLER, Gary. Administración de personal. Madrid: Prentice hall.1994. p.445

Inteligencia emocional, producto Light "yahoo" (online) Caracas, Venezuela (cited 2001 03 15). Available from internet: light@infoline.wtfe.com

LAWLER III. Como recompensar y remunerar la excelencia. Madrid: NORMA. 1995. P.370

LELEND, Karen y BAILEY, Keith. Servicio la cliente para dummies. Barcelona: NORMA.1995. P.348

PAPALIA, Diane. Psicología. México: Mc Graw Hill,1988. p.762

ANEXO B

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HOTELES ESTELAR S.A. PARA ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN

HOTEL_____

NOMBRE DEL EVALUADO_____

CARGO_____ DEPARTAMENTO_____

FECHA DE INGRESO_____ FECHA DE EVALUACIÓN_____

FECHA DE EVALUACIÓN ANTERIOR_____

INSTRUCCIONES

Trace una x sobre el número que expresa mas cercanamente su juicio general a cerca de cada cualidad y luego traslade ese valor a la columna de **puntuación actual**. **El cuidado y exactitud** con el que se haga esta evaluación determinara su valor para usted, el empleado y la empresa. **El puntaje anterior** lo encontrará allí si existió uno anterior.

FACTORES A EVALUAR

1. SERVICIO

A. ACTITUD DE SERVICIO Disposición para prestar un excelente servicio tanto al cliente externo como al interno a través del conocimiento de sus necesidades para superar sus expectativas.

Supera los estándares de servicio	Actúa con calidad en la prestación del servicio con base en los estándares	Regularmente cumple con los estándares de servicio	Generalment e su actitud lo lleva a incumplir los estándares de servicio	No cumple con los estándares de servicio	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS_____

—

1. DESEMPEÑO

A. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Considere el conocimiento de las funciones, y procedimientos del puesto de trabajo.

Conoce de forma profunda, funciones y procedimientos	Está bien informado	Le falta algún conocimiento	Conoce de manera insuficiente	No conoce las funciones del cargo	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS _____

—

B. CANTIDAD DE TRABAJO: Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales.

Es rápido y productivo en el trabajo	Produce un buen volumen	Produce como el promedio	Su producción es inferior al promedio	Es un trabajador lento	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS _____

—

D. EL CAMBIO: Considera la velocidad y actitud frente a los cambios organizacionales.

Acepta gustoso, se adapta rápidamente y apoya la gestión de cambio.	Acepta los cambios, se adapta rápidamente	Requiere estímulo para adaptarse y aceptar el cambio.	Se resiste a aceptar y a adaptarse	No acepta cambios	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS _____

E. JUICIO Y CAPACIDAD ANALÍTICA: Capacidad para analizar y tomar decisiones oportunas y eficaces.

Es asertivo y rápido a la hora de tomar decisiones	Actúa lógicamente de acuerdo con los requerimientos del puesto	Requiere de tiempo para analizar la toma de decisiones, algunas veces consulta	Consulta las decisiones antes de tomarlas	Evade la toma de decisiones	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS _____

G. UTILIZACIÓN DE RECURSOS: MAXIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO ADECUADO EN LA UTILIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS, EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

Da máximo provecho a los recursos disponibles	Generalment e aprovecha y cuida equipa y materias primas	Ocasionalmente desperdicia y maneja inadecuadamente los equipos	Es descuidado con equipos y materias	Desperdicia y maltrata equipos y materia prima	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS _____

2. ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

A. INICIATIVA: Capacidad para proponer y/o desarrollar nuevas ideas en pro de la organización vista como servicio y recursos.

Aporta constantemente ideas y métodos	Aporta con alguna frecuencia	Ocasionalmente aporta ideas y métodos	Demuestra poca preocupación por aportar	No aporta, solo ejecuta	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS _____

—

B. COOPERACIÓN: CAPACIDAD PARA CONTRIBUIR VOLUNTARIAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SIN DESCUIDAR SUS RESPONSABILIDADES

Cooperador incondicional aún fuera de su jornada de trabajo	Esta siempre dispuesto cuando se le solicita	Coopera en forma aceptable	Muestra renuencia a cooperar	Muy mala cooperación	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS: _____

—

C. SENTIDO DE PERTENENCIA: ACTITUD DE COMPROMISO E IDENTIDAD CON LOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

siempre demuestra el sentido de pertenencia a través de sus actitudes	Generalment e demuestra sentido de pertenencia	Ocasional- mente es apático o no se identifica	Es apático no se enorgullece	No tiene sentido de pertenencia	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS: _____

—

D. PRESENTACIÓN PERSONAL: CUIDADO EN LA IMAGEN QUE PROYECTA A LOS DEMÁS (ASEO, UNIFORME, INSIGNIAS, PULCRITUD)

Se mantiene siempre en forma impecable	Generalment e se presenta de forma impecable	Demuestra descuido ocasional	Hay que llamarle la atención frecuentement e por su descuido	Está siempre mal presentado	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS: _____

—

E. TRABAJO EN EQUIPO: DISPOSICIÓN PARA INTEGRARSE Y ACTUAR DENTRO DEL EQUIPO

Trabaja en equipo en forma permanente logrando los objetivos propuestos	Generalment e interactúa y contribuye al trabajo en equipo	Ocasional- mente tiene problemas de comunicación y relaciones interpersonale s dificultando la labor de equipo	Rara vez trabaja en equipo	No trabaja en equipo	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS: _____

—

G. MANEJO DE INFORMACIÓN: DISCRECIÓN SOBRE LA INFORMACIÓN A SU DISPOSICIÓN YA SEA DE LOS HUÉSPEDES COMPAÑEROS Y/O DEL HOTEL

Discreto y responsable permanente- mente	Generalment e se nota discreto	Ocasional- mente de información confidencial	Generalment e su actitud lo lleva a incumplir los estándares de servicio	No cumple con los estándares de servicio	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS: _____

—

H. PUNTUALIDAD Y DISCIPLINA: CUMPLIMIENTO DE NORMAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS GENERALES Y DE SALUD OCUPACIONAL EN FORMA OPORTUNA

Cumple cabalidad	Generalmente cumple	Ocasionalmente, siempre tiene disculpa	Rara vez cumple	No cumple	Puntuación anterior	Puntuación actual
5	4	3	2	1		

COMENTARIOS: _____

INSTRUCCIONES

Con base en la evaluación que usted ha hecho en el anverso de esta hoja, por favor conteste estas preguntas:

¿Ve usted la necesidad de mejorar uno o varios factores de desempeño?

Si _____ No _____

Justifique _____ la
respuesta _____

Qué sugerencias plantea para contribuir al mejoramiento de los factores débiles (capacitación, entrenamiento, inducción, etc.) _____

—

¿Es el empleado adecuado para el tipo de trabajo que está realizando?

Sí _____ No _____

Justifique la respuesta: _____

¿El empleado tiene el potencial para ser promovido a futuro?

Si _____ No _____

A qué cargo? _____

¿Qué capacitación debería recibir para esta promoción? _____

¿Cuál es la el evaluación general del empleado? Marque con X la casilla correspondiente

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 a 30	31 a 41	42 a 56	57 a 64	de 65 a 70

Aquí sume los valores dados en los factores evaluados.

Total de puntos _____

¿Cuál fue la actitud del empleado durante la evaluación? _____

EVALUACIÓN DE LOS COMPROMISOS

_____ % CUMPLIMIENTO _____

_____ % CUMPLIMIENTO _____

_____ % CUMPLIMIENTO _____

_____ % CUMPLIMIENTO _____

Observaciones o comentarios adicionales

EVALUADO _____

EVALUADOR _____

Nombre y cargo del evaluador _____

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EMPLEADO

FIRMA RECURSOS HUMANOS

ANEXO C

**ACUDO A USTED PARA HACER MEJOR MI TRABAJO Y EL DE MI EQUIPO.
NOS ENCANTA SABER QUÉ PIENSA DE NOSOTROS**

NOMBRE DEL TRABAJADOR

GRACIAS POR CALIFICAR MI SERVICIO. POR FAVOR MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE USTED CONSIDERE JUSTA

	<i>Excelente</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
<i>Trato ofrecido por el personal</i>					
<i>Respuesta oportuna</i>					
<i>Amabilidad</i>					
<i>Cortesía</i>					
<i>Sonrisa sincera</i>					
Originalidad para solucionar una situación difícil					

¿SE ENCUENTRA USTED TOTALMENTE SATISFECHO CON EL SERVICIO PRESTADO ?

**NADA
SATISFECHO**

**POCO
SATISFECHO**

INDIFERENTE

SATISFECHO

**MUY
SATISFECHO**

OBSERVACIONES

SI USTED TUVIERA LA POSIBILIDAD ¿ QUE SERIA LO PRIMERO QUE AGREGARÍA O CAMBIARA DE MI SERVICIO? _____

POR SU TIEMPO MIL GRACIAS Y HASTA PRONTO

ANEXO D

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de desempeño

Cuadro de Resultados			
Departamento	No. De Personas	Media	Desviación
Lavandería	1	90,63	
Seguridad	7	83,57	8,51
Alimentos y Bebidas	18	77,45	9,08
Recepción y Botones	11	71,31	4,8
Actividades	3	62,29	10,39
Ama de llaves	7	49,64	2,69
TOTAL	47	72,1	13,13

Fuente: Grupo Investigador, 2002.

Tabla 2. Evaluación de servicio al cliente

CUADRO DE RESULTADOS			
Departamento	No. De Personas	Media	Desviación
Lavandería	1	64,76	
Alimentos y Bebidas	18	83,96	9,33
Recepción y Botones	11	85,05	8,76
Seguridad	7	65,44	8,01
Actividades	3	80,39	9,76
Ama de llaves	7	69,93	18,57
TOTAL	47	78,73	12,67

Fuente: Grupo Investigador, 2002.

Tabla 3. Cuadro general de correlaciones

CARGO	DESEMPEÑO	INTELIGENCIA EMOCIONAL							SERVICIO AL CLIENTE			DESEMPEÑO			
		SERVICIO	PCG	EMO	EFI	SUP	RIG	ESO	ILU	TRATO	REPU	SATIS	ADMINIS	SERVICIO	RRHH
RECREADOR	71,875	84,28571	56	60	55	41	64	58	56	84	42	24	81	34	
INSTRUC DE GIM	51,25	87,61905	54	50	59	54	57	67	57	100	56	28	62	20	
INSTRUC DE GIM	63,75	69,28571	48	43	52	50	66	60	42	106	43	28	70	32	
CAPI DE SERVICIO	77,93103448	67,61905	70	70	59	36	46	44	50	80	36	26	128	48	50
CAPI DE SERVICIO	77,5862069	96,19048	51	51	63	33	69	48	39	118	58	28	124	48	53
CAPI DE SERVICIO	76,55172414	90,47619	53	58	54	43	66	39	44	103	55	26	121	48	53
CAPI DE SERVICIO	76,21	80,47619	53	58	61	56	70	51	77	91	50	28	120	48	53
CAPI DE SERVICIO	59,65517241	77,14286	45	50	58	33	69	46	74	91	46	26	94	42	37
ASISTENTE A&B	81,37931034	90,47619	45	46	40	43	53	57	46	120	46	26	134	47	55
JEFE DE VTAS A&B	77,24137931	84,7619	48	46	63	53	63	44	62	114	50	26	126	48	50
ASESO COMERCIAL	73,80952381	81,90476	52	62	46	53	65	56	71	110	34	28	111	44	
MESERO	68,13	78,09524	45	47	46	56	57	59	63	94	41	26	78	31	
MESERO	88,13	84,28571	48	42	46	60	51	61	67	112	45	26	106	35	
MESERO	76,25	90,47619	55	56	63	45	58	62	68	112	52	26	87	35	
MESERO	72,5	86,42857	68	65	71	53	54	68	62	98	44	26	59	20	
MESERO	61,875	68,57143	61	65	61	60	61	62	70	82	44	24	70	29	
MESERO	90,625	84,28571	56	57	55	54	51	67	68	107	48	28	112	33	
MESERO	81,875	81,42857	43	50	45	50	77	56	56	93	40	24	95	36	
MESERO	72,5	97,14286	55	57	56	39	58	60	63	109	49	30	87	29	
HOUSEMAN	92,5	86,66667	48	47	56	43	68	60	63	98	50	28	108	40	
BARMAN	89,375	84,7619	53	56	61	56	58	65	58	82	46	24	103	40	
BOTONES	68,75	79,04762	44	43	54	61	66	66	74	96	41	26	78	32	
BOTONES	72,5	95,2381	52	48	54	48	59	60	62	120	52	28	84	32	
BOTONES	74,375	87,61905	58	57	58	43	55	56	67	109	49	26	87	32	
BOTONES	72,5	95,2381	55	57	52	50	60	50	51	112	58	28	84	32	
BOTONES	78,75	91,90476	49	45	56	61	66	58	67	110	51	28	94	32	

RECEPCIONISTA	61,25	64,28571	45	47	48	53	68	65	67	83	31	24	69	29
RECEPCIONISTA	66,875	82,38095	56	53	56	45	51	52	54	103	43	28	81	26
RECEPCIONISTA	75,625	86,78571	53	54	52	60	61	58	62	98	46	26	87	34
RECEPCIONISTA	70,625	86,42857	61	65	56	33	64	57	65	89	51	28	81	32
OPERADOR PBX	68,75	80,95238	56	57	55	48	64	67	62	100	39	28	81	29

VIGILANTE	81,875	69,52381	46	45	58	45	70	59	74	77	46	23	97	34
VIGILANTE	76,875	51,90476	41	43	48	64	61	59	65	62	26	23	87	36
VIGILANTE	89,375	67,61905	37	40	52	61	64	56	56	80	39	23	103	40
VIGILANTE	95	76,66667	47	52	55	60	66	68	58	92	46	23	116	36
VIGILANTE	88,125	65,71429	56	50	70	36	63	38	74	73	44	23	107	34
VIGILANTE	84,375	68,09524	60	75	48	36	57	59	58	74	46	23	101	34
VIGILANTE	69,375	58,57143	44	44	50	41	63	49	68	62	44	23	78	33

AYU LAVANDERIA	90,625	64,7619	48	45	40	39	58	65	44	95	48	23	107	38
----------------	--------	---------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	----

CAMARERA COSTU	51,875	73,80952	46	50	42	50	57	56	53	87	48	23	65	18
ASEADOR	50,625	86,66667	49	54	54	60	74	57	63	120	40	21	61	20
JARDINERO	53,75	68,09524	41	45	36	53	63	56	50	94	24	21	66	20
ASEADOR	46,25	94,28571	58	53	59	41	59	60	56	104	50	26	54	20
ASEADOR	47,5	39,52381	43	45	61	39	74	59	71	49	28	19	56	20
ASEADOR	47,5	72,85714	40	39	52	64	67	49	66	83	36	21	56	20
ASEADOR	50	54,28571	46	53	55	53	75	52	77	74	36	21	60	20

Correlaciones

	PCG	EMO	EFI	SUP	RIG	ESO	ILU
DESEM	0,1097	0,0815	0,0332	-0,051	-0,243	0,062	-0,109
SERVICIO	0,3625	0,209	0,1684	-0,038	-0,241	0,064	-0,262

	PCG	EMO	EFI	SUP	RIG	ESO	ILU
TRATO	0,1832	0,0172	-0,0358	0,07	-0,218	0,089	-0,332
RESPUESTA	0,3646	0,1819	0,3377	-0,267	-0,187	-0,074	-0,231
SATISFACCIÓN	0,4084	0,1844	0,2107	-0,126	-0,303	0,091	-0,164

	PCG	EMO	EFI	SUP	RIG	ESO	ILU
ADMINIS	0,0826	0,1219	0,0039	-0,205	-0,185	-0,313	-0,203
SERVICIO	0,0413	0,1054	0,0405	-0,218	-0,052	-0,368	-0,173
RRHH	0,1886	0,0861	-0,2616	0,4136	-0,235	0,257	-0,56

Fuente: Grupo Investigador, 2002.