

# Coeficiente emocional y atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente en la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente

**Thais Álvarez<sup>1</sup>, Brizeida Mijares<sup>2</sup> y Egilde Zambrano<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Especialista en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes.

thaisalvarez@hotmail.es

<sup>2</sup>Núcleo LUZ-COL. mijaresbrizeida@gmail.com, egilde@yahoo.es

## Resumen

¿Qué tan emocionalmente inteligentes son los ejecutivos de la gerencia de Servicios Logísticos de PDVSA Occidente? ¿Concuerdan sus atributos con su nivel de Inteligencia Emocional? La investigación estuvo orientada a identificar el nivel de coeficiente emocional del personal ejecutivo en la Gerencia de Servicios Logísticos de PDVSA Occidente así como la descripción de los niveles de presencia de los atributos de un ejecutivo emocionalmente inteligente en ellos. El estudio se fundamentó en las investigaciones de Mayer y Salovey (1997), Goleman (1998; 2000; 2001), Gil'Adí (2000), Ryback (2001), Cooper y Sawaf (2002), Stelzer (2010), El tipo de investigación fue descriptiva, documental y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población estuvo compuesta por 17 ejecutivos, líderes de unidades dentro de la Gerencia estudiada. La recolección de datos se realizó a través del Test de Ryback del Cociente Emocional del Ejecutivo (TRCEE). Los datos obtenidos se analizaron e interpretaron a través del análisis estadístico de tipo descriptivo. Los niveles de inteligencia emocional encontrados a nivel general fueron de estrellas (76%) y superestrellas (24%); sin embargo, se registraron niveles bajos y moderados en los atributos del ejecutivo emocionalmente. Se reflexiona que no basta tener un cociente emocional estrella o superestrella como garantía de inteligencia emocional y de su práctica; es me-

nester evidenciar cuales de los atributos resultan fortalecidos y cuáles deben ser mejorados a fin de consolidar la puesta en práctica de una sana inteligencia emocional.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente, servicios logísticos.

## *Emotional Coefficient and Attributes of the Emotionally Intelligent Executive In Logistical Services Management at the PDVSA West Division*

### **Abstract**

How emotionally intelligent are the executives in Logistical Services Management at the PDVSA West Division? Do their attributes match their emotional intelligence levels? This research was oriented toward identifying the emotional intelligence coefficient level of executive personnel in the PDVSA West Division Logistical Services Management as well as describing levels of presence for the emotionally intelligent executives' attributes. The study was based on research by Mayer and Salovey (1997), Goleman (1998; 2000; 2001), Gil'Adí (2000), Ryback (2001), Cooper and Sawaf (2002) and Stelzer (2010). The research was descriptive, documentary and of the field type, with a non-experimental, trans-sectional design. The population consisted of 17 executives, unit leaders in the management under study. Data was collected using the Ryback Test of Executive Emotional Quotient (RTEEQ). Data was analyzed and interpreted using descriptive-type statistical analysis. Emotional intelligence levels found at the general level were stars (76%) and superstars (24%); nevertheless, low and moderate levels were registered for the emotionally intelligent executives' attributes. The final thought is that it is not enough to have a star or superstar's emotional quotient to guarantee emotional intelligence and practice it; it is a must to show which attributes are strengthened and which have to be improved in order to consolidate the practice of a healthy emotional intelligence.

**Key words:** emotional intelligence, emotionally intelligent executives' attributes, logistical services.

## **Introducción**

En una era de escenarios con crecientes exigencias donde se impulsan profundos e indetenibles cambios, para la administración exitosa de las organizaciones, acercarse a lo humano es una parte de las acciones que indican la dirección correcta.

Carvajal (2004), afirma que el tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos, en los cuales las personas desplieguen todo su potencial y realicen sus tareas, involucrados en un proceso de aprendizaje permanente. De la misma manera, la actividad gerencial debe generar confianza, sentido de responsabilidad, compromiso, desarrollo en nuevas competencias, impecabilidad en el desempeño y capacidad de innovación y creatividad.

No obstante, los problemas del mundo laboral moderno se relacionan mucho con la falta de tolerancia, comprensión y la indiferencia de unos con otros, más que por la incapacidad y desconocimientos que tienen del trabajo. Por ello, la Inteligencia Emocional (en adelante IE) es una teoría manejada en las organizaciones actuales, como una forma de interactuar con el mundo en la cual se tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental.

En este sentido, cuando en una empresa se realiza un proceso de selección para encontrar nuevos empleados, ya no se determina que lo más importante es cuántos títulos ostente, sino que su perfil psicológico le permita llevarse bien con sus compañeros en el sitio de trabajo y, si su capacidad de comunicación le permite, tener un óptimo contacto con la organización. Esta aseveración está basada en los planteamientos de Manzó (2002: 23), quien expresa que en la actual época cuando una organización evalúa un posible aspirante a ocupar un cargo dentro de la compañía, "lo que hace es medir no sólo su inteligencia, sino ésta, ligada a su entorno emocional, probando sus capacidades de autoridad y liderazgo, su tolerancia ante situaciones cambiantes o adversas, su responsabilidad y su posible manejo de eventuales problemas".

Actualmente, todo tipo de organizaciones, grandes grupos económicos y empresas a nivel mundial procuran implantar un sistema de IE al

interior de sus organizaciones, con la finalidad de mejorar el desarrollo del personal y, a la vez, ser más competitivas; pues se ha identificado a uno de los factores fundamentales que explican la falta de éxito de los grupos de trabajo, que aparentemente lo tienen todo para triunfar, el cual radica en su carencia de alineación emocional en torno a un objetivo compartido. Stelzer (2010) afirma que es importante concientizar a las organizaciones sobre los beneficios que les provee el desarrollo de la IE en sus integrantes, pues la manera cómo estos se sienten reviste una influencia significativa en su comportamiento laboral. En este sentido, continúa la autora, las organizaciones se convierten en el lugar ideal para promover el aprendizaje de las competencias de la inteligencia emocional.

Ciertos estudios, como el realizado por Salas (2005), han demostrado la necesidad de adquirir una educación emocional, tomando en cuenta la importancia que tienen las emociones en los procesos decisorios, en el desempeño personal y profesional, lo que conlleva a considerar que el éxito en la vida moderna está centrado tanto en las habilidades intelectuales, como en la capacidad para expresar y manejar sentimientos y emociones en forma equilibrada; es decir, la manifestación del dominio de la IE. Tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, manejar las presiones y frustraciones laborales y acen-tuar el trabajo en equipo "son habilidades simples, pero cruciales para desenvolverse con propiedad en la sociedad actual" (Goleman, 2001:98). Como lo expresa Stelzer (2010), "a través de la Inteligencia Emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. La gente sentirá que es tomada en cuenta lo que podrá disminuir el ausentismo y la rotación".

En concordancia con los planteamientos anteriores, donde se resalta la importancia de la IE en las organizaciones, el propósito de esta investigación fue identificar el nivel de coeficiente emocional del personal ejecutivo adscrito a la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente y describir los atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente.

## **Inteligencia emocional**

Mayer y Salovey (1997) (citados por León y col., 2007), explican que la IE está referida a la capacidad de identificar, evaluar y diferenciar las

emociones personales y de los demás, comprenderlas, y regular las emociones positivas y negativas en uno mismo y en los demás.

Por su parte, en su teoría de la IE, Goleman (2000) desarrolla tanto desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente las emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas. En sus postulados, a nivel empresarial, defiende que esta inteligencia permite al individuo identificar conscientemente sus emociones, soportar y superar presiones y frustraciones en el trabajo y mejorar la capacidad de trabajar en equipo, adoptando una actitud empática y social, para un óptimo desarrollo personal.

Otro representante de la IE en el mundo de las organizaciones empresariales es Gil'Adí (2000: 21), quien expone que esta "consiste en el conjunto de capacidades que permiten captar y aplicar eficazmente las emociones con el objeto de intercambiar información, establecer relaciones sólidas y ejercer influencia sobre los demás", y destaca que sólo tiene un truco: saber percibir las emociones (propias y ajenas), saber evaluarlas y saber aplicarlas.

Resumiendo los postulados de la teoría, se define como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional. También se asevera que la idea de la IE no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos.

En este sentido, Cooper y Sawaf (2002: 119) exponen, al llevar la teoría al contexto empresarial que "se puede asegurar que el cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará". El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la IE es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder. Goleman (1998) (citado por Slocum y Hellriegel, 2009:48) expresa que "la inteligencia emocional es más im-

portante, de hecho, que la inteligencia general, en términos del éxito en la carrera". El autor sugiere que, para ser efectivos en sus posiciones de liderazgo, los individuos requieren un alto coeficiente emocional.

En investigaciones institucionales con IE, Goleman identifica todas las competencias personales y sociales que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso o frustrado en el trabajo. "Basta dominar seis de éstas para destacarse en el trabajo. Se trata de veinticinco habilidades que se derivan de las cinco áreas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales" (Goleman, 2001: 56) de la ya conocida teoría de la IE formulada en 1990 por los psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer. A continuación se detalla cada una de estas áreas.

- **Autoconciencia:** implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son la conciencia emocional o identificación de las propias emociones y los efectos que pueden tener; correcta autovaloración, que implica conocer las propias fortalezas y sus limitaciones; autoconfianza, representada por un fuerte sentido del propio valor y capacidad.
- **Autorregulación:** se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son el autocontrol, lo cual supone mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos; confiabilidad, sirve para mantener estándares adecuados de honestidad e integridad; conciencia o asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral; adaptabilidad, es la flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio. Innovación, es sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.
- **Motivación:** se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas, como el impulso del logro o esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral; compromiso, significa matricularse con las metas del grupo u organización. Iniciativa o disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades; optimismo, es la persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

- **Empatía:** implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. Conlleva a la comprensión de los otros y darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo; desarrollar a los otros o estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades; servicio de orientación, como anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente; potenciar la diversidad, incluye cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas; conciencia política, ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.
- **Destrezas sociales:** implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de capacidades emocionales como la influencia, es decir, idear efectivas tácticas de persuasión; comunicación, se refiere al saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes; manejo de conflictos, que es saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo. Igualmente, se encuentra en esta área el liderazgo o capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.

Tomando en cuenta cada uno de los conceptos y nociones emitidos por los teóricos contemporáneos de la IE, se desarrolla en la presente investigación, primordialmente la teoría de Ryback (2001) con sus factores emocionales al servicio de la gestión empresarial, considerando los atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente.

## **Teoría sobre la inteligencia emocional de David Ryback**

Los postulados citados hasta el momento, han servido de base a otros autores, para desarrollar la teoría de la IE en diversos contextos, entre los cuales se encuentra Ryback (2001). Dentro de su teoría señala tres componentes de la inteligencia emocional, que relaciona el beneficio de la vida personal con la vida laboral y que forman parte de las cinco áreas de habilidades en la inteligencia emocional planteadas por Goleman, descritos a continuación.



- Agudizar su propio instinto: este aspecto se refiere a la comprensión más profunda de los propios sentimientos y del modo en que afectan a los demás, al proceso más efectivo para la toma de decisiones, y a una mayor sensibilidad ante las diferencias interculturales. Si no se está capacitado para identificar los propios sentimientos, faltará base para medir los sentimientos de los demás.
- Controlar sus emociones negativas: consiste en el control de la ira que surge en los conflictos, en lograr relaciones tranquilas, en mantener una mejor autoimagen y confianza en sí mismo, teniendo como recompensa una vida más larga y más sana. Ryback (2001), asegura que la conciencia de sí mismo que acompaña a la inteligencia emocional, permite controlar las emociones negativas de una manera más efectiva y volver con mayor rapidez al yo confiado. Esto en cierta forma, permite aprovechar el tiempo con mayor productividad y mantener actitudes más alegres.
- Descubrir sus aptitudes: tener una visión precisa de las propias emociones y aptitudes, contribuye a procesar sus condiciones de vida, de tal manera que pueda motivarse y mantenerse así, todo el tiempo que lo requiera; ya que, el conocimiento de lo que hace sentir bien, puede ayudar a integrar trabajo, motivación y satisfacción. Este aspecto favorece un planteamiento más compasivo de las relaciones personales, mayor probabilidad de emprender y de culminar programas de educación continuada y de mejora personal, además de llevar a cabo con éxito los proyectos personales.

## **Atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente**

A través de las premisas antes mencionadas, Ryback (2001: 92) considera que en las últimas décadas, al empezar a centrarse las empresas en la competitividad del valor añadido, se ha mejorado el producto o el servicio final a base de afinar el proceso colectivo. "La aportación de cada individuo se ha convertido en componente integral del producto final, que se ha perfeccionado por medio del esfuerzo especial, en cada paso del proceso".

Al entrar en el siglo XXI, la atención al trabajo de equipo adquiere una importancia decisiva y esta colaboración hace que el proceso de co-



municación sea más crucial que nunca. Adicionalmente, este autor presenta algunos conceptos que están en completa consonancia con la investigación, pues plantea que en la actualidad, para la competitividad tiene un valor esencial el punto de vista del cliente, que aporta orientaciones para afinar los componentes que se suman al producto final y que permite adquirir ventajas significativas en el punto de servicio. Defiende de esta manera, que cada persona que contribuye en el proceso (ejecutivos y empleados de diversos niveles) debe conocer cómo encajan entre sí todas las facetas para ganarse el voto del cliente, sea este interno o externo; pues sea cual sea su condición exige inevitablemente que lo traten con esmero y comprensión y para velar por ello se necesita del dinamismo potenciador de la inteligencia ejecutiva.

En este sentido, enfatiza la necesidad de los ejecutivos de cultivar la inteligencia emocional como fundamento para un liderazgo provechoso, haciendo uso de los atributos naturales de los que dispone el ser humano, obteniendo altos niveles de satisfacción no solo en su vida laboral sino en su vida familiar. En la búsqueda de soluciones ante conflictos presentes o potenciales en un centro de trabajo, propone la conformación de equipos que denomina autogestionados, los cuales se caracterizan por conformar un establecimiento completamente abierto, sin líderes ni organización jerárquica.

En los equipos autogestionados, el liderazgo y la responsabilidad se comparten y se logra observar que los desacuerdos son debidamente canalizados, los sentimientos negativos se suplantados por reacciones positivas, como la fe y la confianza mutuas sustituyendo la frustración y el resentimiento, y el feedback entre los miembros está basado en el respeto y apoyo mutuo. En líneas generales, Ryback (2001), desafía a la organización hacia una nueva ética de equipo, basada en la sinceridad emocional o la inteligencia emocional que fomenta el equilibrio entre la emoción y la lógica.

Al respecto, el citado autor señala que dominar la inteligencia emocional en los que conforman una organización, requiere de la adquisición de diez atributos. Indica además, que es menester para el ejecutivo aspirante a descubrir los atributos que le permitirán gozar y actuar con inteligencia emocional, analizar su situación actual y comparando con los atributos que debe tener, visualizar su futuro estilo. "Aunque el domi-

nio de estos atributos no es cuestión de días, es imperativo para quien desee lograr un desarrollo de su personalidad y cambiar su forma de vida, conocerlos y practicarlos día a día" (p. 151).

Según Ryback (2001: 152), son diez los aspectos que deben descubrirse en el yo interior para adquirir los "rasgos maravillosos del ejecutivo emocionalmente inteligente, que le permitirán adquirir respeto y éxito merecido"; a continuación se explican.

1. **Perceptividad:** ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos. Los ejecutivos emocionalmente inteligentes son perceptivos, se identifican con los sentimientos de los demás, poniéndose en su lugar, comprendiéndolos y viendo las cosas desde el punto de vista del otro. Este atributo, es definido por Brockert y Braun (2005) como empatía y significa entender lo que otras personas sienten.
2. **Actitud libre de juicios de valor:** sacar a relucir lo mejor de los demás. Este atributo está relacionado con aceptar a cada individuo, valorando lo que ofrece en el presente y no en función de lo sucedido en el pasado. El ejecutivo emocionalmente inteligente, podrá contemplar a cada persona con cortesía y respeto, actitud de interés y apoyo.
3. **Audacia:** resolver pronto los conflictos. Está relacionado con el hecho de adoptar una postura de desafío sincero cuando resulta adecuado, sin ser sarcástico. El ejecutivo que se maneja con IE, aborda cada situación con audacia y es calmado ante los engaños y evasivas, enfrentándose a quienes las provocan. Persevera en la búsqueda de la sinceridad y está atento a las discrepancias, atendiéndolas a la primera oportunidad.
4. **Celo:** presentar un modelo de liderazgo efectivo. Este atributo implica enfrentar los conflictos, problemas y situaciones que resolver cuando se presenten. Un ejecutivo con IE aprovecharía cada momento del trabajo y lo disfrutaría; porque quien presenta este atributo le gusta ofrecer un modelo de liderazgo que puedan admirar y emular los demás. Disfruta de su capacidad para influir y para convencer a los demás, así, mantienen la calma interior que compensa y equilibra su expresividad espontánea. De la misma manera, al poseer este atributo, se disfruta siendo personas atentas a los beneficios, a las que los resultados concretos producen satisfacción.

5. Sinceridad: fomentar la honradez genuina. Al respecto, Cooper y Sawaf (2002), exponen las palabras de Lao-tse “cuando se forma en el interior sinceridad pura, ella se percibe en el exterior en el corazón de otras personas” (p.3). Cuando expresa sus intenciones con claridad, el ejecutivo emocionalmente inteligente logra ganarse el apoyo y la ayuda necesaria para alcanzar los objetivos de la empresa. Este atributo se refuerza al enunciar los propios sentimientos, con mayor frecuencia y públicamente.
6. Confianza en sí mismo: animar a los demás a que acepten mayores niveles de riesgo y de logro. En la dirección tradicional según Gil’Adí (2000), se oculta la angustia, dando la apariencia de ser falto de expresión, inhibido e inseguro. Mientras que cuando hay IE, el gerente permite que los demás se sientan tranquilos y seguros, porque palpan la confianza que tiene en sí mismo. Anima al grupo a profundizar en sus recursos. Su presencia es fuerte y efectiva e influye sobre los demás dándoles sensación de autoridad.
7. Presencia: asumir la responsabilidad personal. Los ejecutivos emocionalmente inteligentes se ocupan personalmente de los problemas que corresponden a sus niveles de responsabilidad y establecen un contacto directo con los individuos más afectados, incluso cuando la situación es conflictiva, el ejecutivo manifiesta apertura para resolver.
8. Expresividad: animar a los demás a alcanzar niveles más elevados de energía y dedicación. El ejecutivo emocionalmente inteligente fomenta una personalidad atractiva, cálida y expresiva, que le colabora en que los demás se sientan más aceptados e involucrados. Tiende a ser directo y abierto, aprovecha las oportunidades de una forma clara y refleja seguridad, lo que asegura el apoyo de los demás.  

Durante la práctica de este atributo, el ejecutivo puede forjar un sentido más fuerte de la identidad del grupo que comanda, demostrando que es un líder seguro al que pueden acudir los demás en busca de inspiración y de apoyo.
9. Relevancia: apoyar la verdad. Reconocer y trabajar los detalles relevantes y concretos de cualquier situación. El ejecutivo que se desempeña con IE, aborda los problemas explorando los datos perti-

nerentes, es sensible a las cuestiones ajenas y está dispuesto ante sugerencias adecuadas.

10. Apoyo a los demás: fomentar la lealtad y un sentimiento de aportar algo. El ejecutivo que se maneja con IE, hace sentir a los demás especiales y altamente significativos para la empresa, logrando resaltar el vigor y entusiasmo. Es extremadamente sensible a los límites personales en todos los sentidos. Manifiesta sus intenciones en forma clara y mantiene pureza en su corazón.

Bajo el mismo concepto, Simmons y Simmons (2001: 261) aseveran que el éxito de toda organización depende de la calidad de las personas que la componen, pero también a ellas se subordinan el fracaso; por lo tanto, "se necesita que la organización seleccione y desarrolle a trabajadores eficientes, por medio del apoyo personal y dentro de la política interna de la empresa".

## **Metodología**

El tipo de investigación es descriptiva, documental y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población la conformaron diez y siete ejecutivos que laboran en la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente (censo poblacional), durante los años 2007 y 2008.

La recolección de la información se llevó a cabo a través del Test Ryback del Cociente Emocional del Ejecutivo (en adelante TRCEE) para identificar los niveles de inteligencia emocional en los ejecutivos y analizar los atributos que se derivan. Consta de 60 ítemes y cada uno tiene asignado un número según escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre. Cada ítem posee una clave de respuesta correcta estandarizada, lo cual significa que según la respuesta obtenida por cada sujeto existe un puntaje. De la sumatoria de puntajes por ítem se deriva un baremo para clasificar los Niveles de Coeficiente Emocional en el cual se ubica cada sujeto.

Este nivel global del Coeficiente emocional en ejecutivos, se presenta primero para luego evaluar los atributos en forma individual, para lo cual se diseña una matriz con ecuaciones condicionales, que validan las respuestas de cada uno de los sujetos. Cuando la respuesta del sujeto es correcta por cada atributo se le otorga un punto, cuando por el contrario

la respuesta no es acertada su puntuación es de cero. Esto permite obtener los porcentajes de cada atributo y conocer las fortalezas y las debilidades de cada sujeto dentro de su nivel de coeficiente emocional. Luego, los niveles de presencia de los Atributos en el ejecutivo emocionalmente inteligente se determinan mediante los porcentajes logrados por los sujetos en cada atributo.

Es importante señalar que el Test de Ryback, es válido y confiable por cuanto es estandarizado.

## Resultados y discusión

Una vez aplicado el Test de Ryback para medir el cociente emocional, se tabularon los datos suministrados por cada sujeto, considerando sus respuestas en comparación con la clave de las respuestas correctas, y al hacer la equivalencia con el baremo para clasificar los niveles de cociente emocional, se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Niveles de coeficiente emocional por distribución frecuencial

Nivel de Coeficiente Emocional	Escala	Frecuencia	%
Mejorable	60-119	0	0
Moderado	120-179	0	0
Estrella	180-239	13	76
Superestrella	240-300	4	24

Fuente: Las autoras (2010).

Se observa que el 76% de los encuestados se ubican como nivel de estrella, mientras el restante 24% corresponden a superestrella, ubicados en la escala de 240 a 300 puntos en el Test de Ryback.

Los altos puntajes observados en las personas encuestadas, son consistentes con lo señalado por Goleman (2000): presentan una identificación consciente de sus emociones, al soportar y superar presiones y frustraciones en el trabajo, así como mejorar la capacidad de trabajar en equipo, adoptando una actitud empática y social, para un óptimo desarrollo personal.

El test permite estudiar a profundidad los puntos débiles dentro de las fortalezas manifestadas. Esto se traduce en el análisis de cada uno de los atributos del Ejecutivo emocionalmente inteligente, pues un sujeto puede obtener una calificación de Estrella en su nivel de coeficiente emocional, y asimismo presentar fallas en indicadores como apoyo a los demás o expresividad, por tomar un ejemplo.

A continuación se presentan los niveles de presencia de los atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente obtenidos para el personal ejecutivo de la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente.

**Tabla 2.** Atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente

		Niveles			
		Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Perceptividad	Fi	6	11	0	0
	%	35	65	0	0
Actitud	Fi	9	8	0	0
	%	53	47	0	0
Audacia	Fi	9	4	4	0
	%	53	24	24	0
Celo	Fi	5	9	3	0
	%	29	53	18	0
Sinceridad	Fi	5	10	2	0
	%	29	59	12	0
Confianza en sí mismo	Fi	7	6	4	0
	%	41	35	24	0
Presencia	Fi	4	13	0	0
	%	24	76	0	0
Expresividad	Fi	8	9	0	0
	%	47	53	0	0
Relevancia	Fi	6	9	2	0
	%	35	53	12	0
Apoyo a los demás	Fi	5	12	0	0
	%	29	71	0	0

Las autoras (2010).

En la tabla 2 se detalla la situación en la cual se encuentran los niveles de cada uno de los atributos del Ejecutivo emocionalmente inteligente. Puede observarse que a pesar de haber obtenido niveles de cociente emocional estrella y superestrella (tabla 1), hay atributos con mayores porcentajes en los niveles bajo y moderado.

La perceptividad obtuvo un nivel bajo en 35% de los sujetos encuestados, mientras 65% presentaron nivel moderado. Se requiere un mayor esfuerzo para conseguir resultados satisfactorios en un atributo tan importante, pues como lo menciona Ryback (2001), permite al ejecutivo comprender a los demás y ayudar a comprenderse a sí mismos haciendo que se sientan valorados.

Estos resultados sugieren la necesidad de un considerable énfasis por parte del personal de la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente, en desarrollarlo como equipo, lo cual a su vez asegura que individualmente reaccionarán ante los sentimientos de los demás al ser empáticos, pero que mantendrán equilibrio y consistencia ante situaciones adversas.

Por otra parte, el atributo actitud libre de juicios de valor, obtuvo en el nivel bajo 53%, y en el nivel moderado 47%. Para Goleman (2001), este atributo está relacionado con aceptar a cada individuo sobre la base de lo que éste ofrece en el momento presente, y no en función de lo que piensan los demás que pueda haber sucedido en el pasado.

Visto así, los datos demuestran que el personal admite una posición subjetiva en la interpretación valorativa de la realidad empresarial y más próximamente del ambiente en la Gerencia de Servicio Logístico. Sin duda, un juicio de valor hacia otra persona debería estar a la altura de no caer en los propios errores vistos en los demás, debiendo trabajar mayormente en un ser objetivo, evitando el juzgar a los demás, lo cual se puede tornar en conflictivo cuando es debido al estado inadecuado de desarrollo espiritual y emocional del equipo de trabajo.

En cuanto al atributo audacia, se observa que, un 53% de los encuestados se ubica en un nivel bajo y un 24% en moderado y 24% en nivel alto, Explica Ryback (2001), que el atributo está relacionado con el hecho de adoptar una postura de desafío sincero cuando resulta adecuado, sin ser sarcástico; por ello, es importante que una parte del personal estudiado lo practique.



Para el atributo celo, los resultados muestran 29% de sujetos en un nivel bajo, 53% moderado y 18% en un nivel alto. En tal sentido, existe mayor indicio de una situación problemática respecto a lo que señala Gil'Adí (2000) como una condición donde se evidencia un estilo de liderazgo que puede ser admirado y emulado por otros, debido a que el ejecutivo con celo, anima a los demás a que tengan amplitud de miras y a que se sumen a él en la aceptación de más responsabilidades y compromiso con la empresa.

En cuanto a la sinceridad, el 29% de individuos tienen nivel bajo, 59% moderado y 12% alto. Este atributo se constituye en la esencia de la IE en el centro de trabajo, pues estriba en la importancia de estar motivados para hablar de corazón, con integridad personal, tomando en cuenta que la sinceridad interior fomenta la sinceridad exterior tal como Cooper y Sawaf (2002) lo exponen en el contenido teórico de la presente investigación.

Para el atributo confianza en sí mismo, el 41% se ubica en nivel bajo, 35% en moderado y 24% en alto, observándose que este es el otro indicador con puntaje en un nivel positivo. No obstante, una parte representativa de los sujetos presenta una autoconfianza débil, esto indica que podrían estar siendo dependientes de otras personas en la gerencia para realizar su labor, así como también probablemente son demasiado autocríticos. En consecuencia, esta situación no le permite al ejecutivo, dar ánimo y fuerza a los demás mostrándose seguro y equilibrado, permanente, convincente y no de manera aparente.

En lo que respecta a la presencia, un 24% de los ejecutivos están en nivel bajo y 76% en moderado. Estos datos indican que la gran mayoría mantiene moderadamente lo que señala Ryback (2001) como una habilidad necesaria en el ejecutivo emocionalmente inteligente a través de la cual, se ocupa personalmente de los problemas que corresponde a sus niveles de responsabilidad y establece un contacto directo con los individuos más afectados. Mediante este atributo, el individuo investigado puede demostrar la responsabilidad personal que tiene ante cualquier problema, asumiendo tanto los aspectos favorables como desfavorables. Sin embargo, los resultados señalan una evidente debilidad o amenaza en este aspecto que significa saber estar en el momento preciso y estar comprometido con el proceso organizacional.

En cuanto a la expresividad, 47% de los encuestados se ubica en nivel bajo y 53% en moderado. Ryback (2001) señala que durante la práctica de este atributo, el ejecutivo puede forjar un sentido más fuerte de la identidad del grupo que comanda, demostrando que es un líder seguro al que pueden acudir los demás en busca de inspiración y de apoyo.

En tal sentido, descubrir niveles bajos y moderados en los sujetos componentes de la muestra, permiten evidenciar falla en la conexión que debe existir entre el personal, en cuanto a una comunicación regular y abierta. Es importante señalar que la expresividad de las emociones es una de las claves de la Inteligencia Emocional. El que un número significativo de ejecutivos se encuentre en nivel bajo, puede deberse a que crean que la severidad en el trabajo es señal de fortaleza, dejando de lado las manifestaciones de humanidad al creerlas comprometedoras porque dan la sensación de vulnerabilidad y por el temor de que los demás puedan darse cuenta de cómo se siente verdaderamente.

La relevancia presenta un 35% en nivel bajo, 53% en moderado y 12% alto. Resaltan los resultados no muy favorables por cuanto el mayor porcentaje corresponde al nivel moderado, en un indicador señalado por Ryback (2001) como una cualidad del ejecutivo que hace frente a los problemas, es sensible a su entorno y escucha sugerencias.

Para el atributo apoyo a los demás, se presenta un 29% de encuestados en el nivel bajo y 71% en el moderado. El que la mayoría se ubique en el nivel moderado, podría ser indicador de que existe inquietud por tomar en cuenta a las personas y hacerles sentir importantes, dándoles apoyo, por lo que es importante mejorar más la práctica del atributo.

Finalmente, es importante reflexionar que no basta tener un cociente emocional estrella o superestrella como garantía de IE y de su práctica; es menester evidenciar cuales de los atributos resultan fortalecidos y cuáles deben ser mejorados a fin de consolidar la puesta en práctica de una sana IE.

## **Conclusiones**

Se identificó el nivel de Coeficiente Emocional en el personal ejecutivo de la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente, en la categoría de Estrella y Superestrella. Los sujetos con niveles de Estrella, con

un poco de esfuerzo pueden avanzar mucho, mientras que los Superestrella, se encuentran en condiciones de prestar un gran apoyo a los que le rodean.

Sin embargo, los niveles encontrados de IE no deben utilizarse para predecir la actuación en el trabajo, pues de acuerdo al análisis, se pudo concluir que la medición de los mismos, de la manera particular en la cual se realizó en esta investigación, permitieron profundizar en las competencias emocionales, expuestas como atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente, los cuales hacen referencia a las habilidades personales y sociales que permiten un rendimiento más alto en el mundo laboral. Éstos están relacionados y basados en la IE y es necesario un cierto nivel para aprenderlos y desarrollarlos.

Respecto a la descripción de los niveles de presencia de los atributos del ejecutivo emocionalmente inteligente en la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente, éstos se ubican en tres categorías: bajo, moderado y alto. Aunque a nivel individual, la mayoría de los sujetos registraron nivel moderado, lo cual permitió descubrir básicamente los indicadores que pudieran estar ocasionando dificultades en la gerencia, con porcentajes elevados en el nivel bajo, los cuales son: actitud libre de juicios de valor, audacia y confianza en sí mismo.

En síntesis, estos indicadores aunque pocos dentro de los diez estudiados, afectan la esencia de la IE en el equipo, la cual se basa precisamente en la sinceridad, autoestima, en la retroalimentación abierta y oportuna, de manera de corregir errores e incentivar las cosas bien hechas; en definitiva es una forma de optimizar el desempeño de todas las personas, haciéndolos sentir importantes en su hacer y decir, de manera que perciban que lo que realizan es tomado en cuenta para crecimiento y desarrollo de la gerencia propiciando la identificación institucional y sentido de pertenencia.

## **Recomendaciones**

Para la Gerencia de Servicios Logísticos, es importante contar con un personal socialmente equilibrado, alegre, decidido; que se sienta cómodo con ellos mismos, con los demás y con el universo social en el cual se desenvuelven; personas que posean una notable capacidad de com-

promiso y que asuman responsabilidades para alcanzar con éxito y ética los objetivos, y como resultado se obtenga un desempeño de sus funciones donde se aprovechen las bondades de la IE, demostrando su relación con los factores de éxito de las unidades que gerencian.

Para llevar a cabo una campaña de mejoramiento de actitudes a través de las emociones, no basta con decidirlo, debe realizarse un enorme esfuerzo en el campo de las comunicaciones internas de la empresa: discursos, carteles, emblemas, videos, cursos, consignas. Hay que contar con todos esos elementos y tener presente que es difícil alcanzar el cero defectos y el éxito total, puesto que la perfección no es cosa de este mundo, pero si el intentarlo.

No basta con tener emociones. La IE requiere que se aprenda a reconocerlas y valorarlas en sí mismos y en los demás y que se responda adecuadamente a ellas. Por lo tanto, la suma de esfuerzos, voluntades y talentos es el verdadero impulso para materializar una Gerencia de Servicios Logísticos hacia la excelencia y que constituya la garantía de una actitud permanente hacia el crecimiento dinámico de los planes y proyectos, los cuales han de ser flexibles para poder adecuarlos a lo que dicen los tiempos; pero quienes realmente deciden acerca de su éxito, son los individuos, a través de los retos y las metas individuales en consonancia con las de la Gerencia y la Organización en toda su estructura.

## Referencias bibliográficas

- Brockert, Siegfried y Braun, Gabriele. (2005). **Los tests de la inteligencia emocional.** España. Editorial Robin Book. 211 p.
- Carvajal, Manuel. (2004). Coaching empresarial. Ponencia presentada en el IX seminario de la Asociación Venezolana de Ejecutivos sobre Nuevas Prácticas Organizacionales. Caracas
- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman. (2002). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.** Barcelona, España. Editorial Norma. 309 p.
- Gil'Adí, Daniel. (2000). **Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional.** Caracas, Venezuela. Editorial Mc Graw Hill. 230 p.
- Goleman, Daniel (1998). **Working with emotional intelligence.** Nueva York, Bantam Press.
- Goleman, Daniel (2000). **La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual.** Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 397 p.

- Goleman, Daniel (2001). **La inteligencia emocional en la empresa**. Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 205 p.
- León, Antonio; García, Mariano y Ramos, Pedro (2007). Aportaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de personal. **Anales de psicología**, Vol. 23, nº 2 (diciembre), 231-239
- Manzó, J. (2002). El negociador y la inteligencia emocional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/efpersieuch.htm>
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications**, 3-34. Nueva York: Basic Books.
- Ryback, David. (2001). **EQ Trabajo con su Inteligencia Emocional**. Colombia. Editorial EDAF, S.A. 292 p.
- Salas, Mireya. (2005). Inteligencia emocional del gerente educativo y su relación con el desempeño de las funciones administrativas. Tesis de grado. Cabimas. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. 98 p.
- Simmons, Steve y Simmons, John. (2001). **EQ Cómo medir la inteligencia emocional**. Colombia. Editorial EDAF, C.A. 320 p.
- Slocum, John y Hellriegel, Don (2009). **Comportamiento organizacional**. 12 Edición. Cengage Learning, México.
- Stelzer, Dora. El impacto de la inteligencia emocional en la organización. Disponible en: [http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie\\_en\\_organizaciones.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie_en_organizaciones.htm) (Consulta: 2010, Diciembre 3).