



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: **Relación entre la inteligencia emocional de los supervisores y el funcionamiento de sus grupos de trabajo**

Realizado por: **García Gamboa, Bárbara Joseline
Pereiras Álvarez, Libia Elvira**

Profesor guía: **Navarro, Pedro Vicente**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____

DEDICATORIAS

Antes que todo agradecemos a Dios por darnos salud y fuerza para culminar con éxito esta etapa de la vida.

A nuestros padres, por su paciencia y apoyo incondicional en todo momento.

A nuestro tutor, Pedro Navarro por guiarnos y orientarnos para lograr la realización de este trabajo.

A nuestros amigos por estar siempre ahí cuando los necesitamos y por brindarnos siempre una sonrisa.

A nosotras mismas por nuestra resiliencia, paciencia, perseverancia y optimismo.

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
CAPÍTULO II	18
MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA	18
MISIÓN.....	19
VISIÓN	19
VALORES	19
CAPÍTULO III	20
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
OBJETIVO GENERAL	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
MARCO TEÓRICO	21
INTELIGENCIA.....	21
LAS INTELIGENCIAS DE GARDNER	22
EMOCIONES	25
INTELIGENCIA EMOCIONAL	27
CASOS ESTUDIADOS	34
SUPERVISOR	37
GRUPOS	38
RECUESTO HISTORICO SOBRE EL CONCEPTO DE GRUPOS	38
DEFINICIONES DE GRUPO	38
ESTUDIOS HECHOS SOBRE GRUPOS (ANTECEDENTES)	40
CARACTERISTICAS DE UN GRUPO	42
ETAPAS DEL DESARROLLO DE LOS GRUPOS	43
CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS	44
GRUPOS DE TRABAJO	45
PROPOSITOS PARA LA FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO	46
MODELO DE LOS NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS (SANCHEZ, 1984).....	47
DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	57
MARCO METODOLÓGICO	58
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58
POBLACIÓN.....	59

MUESTRA.....	60
UNIDAD DE ANÁLISIS	60
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	61
1. <i>Inteligencia Emocional</i>	61
2. <i>Grupos de Trabajo</i>	65
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
VALIDEZ Y CONFIANZA	69
JUSTIFICACIÓN.....	70
CAPÍTULO VI	71
CAPÍTULO VII.....	107
CONCLUSIÓN.....	107
RECOMENDACIONES.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	114

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación existente entre la Inteligencia Emocional a nivel de supervisión y el Funcionamiento de los Grupos de Trabajo en los distintos departamentos de una importante empresa venezolana del sector financiero. Dicha investigación se inscribe en una modalidad de investigación de campo, de estudio correlacional y de diseño no experimental-transeccional, ya que no se manipularon las variables de manera intencional al realizar el análisis. La muestra de este estudio estuvo compuesta por 33 empleados entre supervisores y colaboradores y dicha muestra fue no probabilística, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas. Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron el IIESS (Inventario de Inteligencia Emocional de Sojo y Steinkopf) para medir la Inteligencia Emocional de los supervisores y el cuestionario del Modelo de los niveles de Funcionamiento de los Grupos, para medir el funcionamiento de los grupos de trabajo de la institución financiera estudiada. Al evaluar las variables, se obtuvo en cuanto a la Inteligencia Emocional que los supervisores se encuentran en un nivel 2,5455, es decir, entre los valores medios-bajos de la escala, y en cuanto al funcionamiento de grupos de trabajo se obtuvo un promedio de 2,5909, lo que significa que las personas evaluadas se encuentran en los valores medios de la escala. Aunado a esto, las dos variables estudiadas, Inteligencia Emocional y Funcionamiento de Grupos de trabajo no presentaron correlación, lo que podría estar influenciado por el tamaño reducido de la muestra, la cantidad de departamentos estudiados, estructura o tipo de organización.

Palabras Claves: Inteligencia Emocional, Supervisor, Grupos de Trabajo.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realiza con el fin de estudiar cómo la Inteligencia Emocional que posea un supervisor en una institución financiera de gran envergadura, puede relacionarse con el funcionamiento de los grupos de trabajo y como éstos se desenvuelven en su día a día.

Esta investigación surge porque actualmente se vive en un entorno de cambios constantes, donde las organizaciones están basando sus prácticas actuales en el desarrollo y control de la Inteligencia Emocional, sobretodo a niveles supervisorios y gerenciales, para así mejorar la productividad y ventaja competitiva que le puede proporcionar a la organización el contar con colaboradores que sepan identificar y trabajar con sus emociones y que puedan guiar a otros como líderes en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, las empresas de hoy en día se organizan por medio de grupos de trabajo, ya que la transferencia de conocimiento entre sus miembros ayuda a potenciar el trabajo individual, en donde se logran resultados más satisfactorios y que a la larga generan mayor rentabilidad a la empresa. Por esta razón, es necesario estudiar cómo se lleva a cabo el funcionamiento de esos grupos de trabajo.

El trabajo presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo I se exponen los antecedentes que se ha tomado como referencia para la realización de la problemática que ha dado origen a este tema como área de interés, así como los argumentos que dan base a esta investigación.

El Capítulo II se encuentra compuesto por el Marco de Referencia de la Empresa, considerado como un sustento teórico que contiene toda la información sobre la empresa con la cual se está haciendo el estudio, que en este caso es una institución financiera y servirá como fundamento del desarrollo y los resultados de dicha investigación.

El Capítulo III está integrado por la formulación del objetivo general y los objetivos específicos que se derivan del mismo.

El Capítulo IV, está conformado por las bases teóricas en las que esta investigación se sustenta, así como una síntesis y análisis de todos aquellos aspectos teóricos y conceptuales que estén relacionados con la Inteligencia Emocional en los supervisores y el Funcionamiento de los Grupos de Trabajo; la definición de ambas variables en consideración y su respectiva operacionalización.

En el Capítulo V se presenta el Marco Metodológico, en el cual se especifica el tipo de diseño de investigación, la población y muestra estudiada en esta investigación, la unidad de análisis, los instrumentos que ayudaron a recolectar la información, y la validez y confianza de la investigación, dada por el coeficiente de Alpha de Cronbach, que se muestra en este apartado.

En el Capítulo VI se presentan y discuten los resultados obtenidos en la investigación, así como el análisis de los mismos para dar respuesta a los objetivos planteados desde un principio en esta investigación.

En el Capítulo VII se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, a partir de los resultados obtenidos, así como las referencias bibliográficas utilizadas; y se anexan los instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las reglas del trabajo se encuentran en constante cambio, ya que no sólo se considera de importancia la sagacidad, preparación, experiencia, habilidades o destrezas que posean los trabajadores, sino también la manera en que se manejan emocionalmente con su propia persona y con los demás. Todo esto se toma en consideración al momento de seleccionar y reclutar el personal de las empresas, también para la retención de talento, los ascensos y para los despidos.

Goleman (2007) plantea que las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Este autor plantea que no se trata simplemente de una moda pasajera o de la panacea gerencial del momento, ya que los datos que inducen a tomarla en serio se basan en estudios hechos sobre millares de personas que trabajan en actividades de todo tipo. La investigación deja claro aquellas cualidades que identifican a una estrella del trabajo y también demuestra que aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

Por ello, se considera de gran importancia el cultivo y desarrollo de las aptitudes de todo ser humano, independientemente del trabajo en el cual se desempeñe cada persona, ya que ello es uno de los elementos esenciales para el logro del éxito en la carrera, el éxito individual y por ende el éxito organizacional. Por lo tanto, se debe determinar si la organización de la cual se forma parte se encarga de fomentar esas aptitudes o las desalienta, ya que en la medida en que el clima organizacional alimente esas facultades, la organización podrá ser más eficaz, eficiente y productiva, disminuirían los gastos por parte de la empresa, el tiempo para producir también disminuiría y a su vez se

maximizaría la inteligencia del grupo y la interacción sinérgica de los mejores talentos de cada participante del mismo.

Es así como vemos que nos encontramos en una época en la que ningún puesto está asegurado y el concepto mismo de empleo va siendo rápidamente remplazado por el concepto descrito por Goleman (2007) como “aptitudes portátiles”, las cuales son cualidades fundamentales que nos hacen buenos candidatos a obtener y conservar el puesto. Aunado al hecho de que los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global, los negocios, la tecnología y las presiones de los inversores son fuerzas en constante crecimiento que llevan al cambio.

Por esta razón, a lo largo de los años se ha visto como las organizaciones se han dado cuenta de la importancia que tiene desarrollar el capital humano, más allá de ver al trabajador como una máquina que produce; se deja atrás esa visión taylorista, en donde se analizaban los movimientos de mayor eficiencia mecánica que pudiera efectuar el cuerpo de un trabajador, donde la medida del trabajo humano era la máquina (Goleman, 2007).

A su vez, Goleman (2007) plantea que la medida de este tipo evaluación con visión taylorista era el test del Cociente Intelectual, donde la capacidad de la mente humana era considerada como la medida correcta de la excelencia. Sin embargo, con el tiempo mediante diversos estudios se ha determinado que una persona con un alto porcentaje del coeficiente intelectual no necesariamente logra tener un alto rendimiento y desempeño a nivel laboral, puesto que estos últimos pueden verse influidos por numerosos factores.

Es por ello, que el estudio de McClelland (1973) cambió los términos del debate, al medir en primer lugar la aptitud y luego la inteligencia, puesto que él argumentaba que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían para determinar el desempeño de una persona, el puesto o el éxito en su vida, a diferencia de algunas aptitudes específicas, entre las cuales se encuentran la empatía, la autodisciplina, la habilidad para la comunicación y para las relaciones interpersonales y la

iniciativa, las cuales pueden lograr determinar a los trabajadores más exitosos y diferenciarlos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo.

Por lo tanto, es importante definir lo que es una aptitud; esta se puede definir como: una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo, es decir, una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo (Goleman, 2007:34).

Entonces, a medida que las organizaciones se hacen más pequeñas por reducciones de personal, las personas que quedan cargan con más responsabilidad y son más visibles. Si antes un empleado de nivel medio podía disimular fácilmente un temperamento irritable o tímido, ahora se notan y se toman en cuenta las aptitudes como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo en equipo y el liderazgo. Es por ello, que a medida que cambian las empresas, también lo hacen los rasgos necesarios para destacarse, por lo que actualmente, entre las tres aptitudes más deseadas que se buscan para contratar a alguien se encuentran: la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa (Goleman, 2007:25).

Con lo mencionado anteriormente, se puede observar cómo las aptitudes emocionales son capacidades aprendidas basada en la Inteligencia Emocional, que logran generar un desempeño laboral sobresaliente.

Todo esto conlleva a plantear la siguiente interrogante: ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

De acuerdo a Goleman, la inteligencia emocional permite comprender las emociones, y comprender los sentimientos de uno mismo y de las otras personas. Es decir, está referida a manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común. Por esta razón, permite sobrellevar presiones y complicaciones que se presentan en

la vida cotidiana, fortaleciendo de esta manera el trabajo en equipo, el desarrollo de la empatía y una mayor posibilidad de desarrollo personal.

Por otra parte, se puede decir que antes de Goleman, autores como Salovey y Mayer publicaron un artículo en 1990 y fueron los que mencionaron por primera vez el término “Inteligencia Emocional”, el cual lo definieron como “la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios” (Salovey y Mayer, 1990:189).

Sin embargo, no fue hasta el año 1995 cuando realmente surgió dicho término y se encontraba disponible para toda la sociedad, tras la publicación del best-seller “La inteligencia emocional”, del psicólogo y periodista Daniel Goleman, quién le dio la importancia a la inteligencia emocional como medio para lograr el éxito tanto a nivel profesional como personal (Goleman, 1995, 1998).

Al hacer referencia sobre Daniel Goleman, se puede decir que es un especialista del tema de inteligencia emocional desde la publicación de su libro en 1995, donde analizó y agrupó los rasgos de las empresas con más éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y CreditSuisse) en tres categorías: aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional.

En los resultados del análisis del test estandarizado para medir la inteligencia o lo que se denomina como el coeficiente intelectual, el coeficiente emocional resultó ser el de mayor peso, ya que hasta cerca del 90% de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas se debía a factores asociados con la inteligencia emocional.

Es por esto, que la inteligencia emocional se considera como un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, y que puede definirse, según el propio

(Goleman, 1998), como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Se puede decir que este término incluye dos tipos de inteligencias: la primera de ellas es la Inteligencia Personal, la cual se encuentra compuesta por una serie de competencias que determinan el dominio de uno mismo. A su vez, esta inteligencia se encuentra conformada por tres componentes al momento de ser aplicada en el ámbito laboral o en el trabajo, siendo éstas el Autoconocimiento o Conciencia en uno mismo, que está referida a la capacidad de conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Autorregulación o control de sí mismo, que es aquella habilidad de manejar los propios estados internos, impulsos y recursos y Automotivación que se encuentra determinada por las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.

Por otra parte, el segundo tipo de inteligencia emocional es la Inteligencia Interpersonal, la cual está determinada por aquellas aptitudes que determinan el manejo de las relaciones y se encuentra conformada por la Empatía, que se basa en la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos, es decir, el poder percibir lo que los otros sienten sin decirlo, ya que rara vez el otro nos dirá lo que experimenta; en cambio, nos los revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales, y las Habilidades sociales, referidas al talento para inducir en los otros las respuestas deseables.

Por último, se puede decir que al contrario de lo que ocurre con el coeficiente intelectual, que después de la adolescencia cambia muy poco, Goleman (2007) afirmó que la inteligencia emocional no se establece al nacer, por lo que no son los genes los que determinan el nivel de Inteligencia Emocional del hombre, sino que los seres humanos tienen la capacidad de crear, alimentar y fortalecer esta inteligencia, a través de una mezcla de características innatas y de las experiencias que tenga la persona desde la infancia.

Por lo tanto, desde niños se deberían aprender nociones emocionales básicas, pues es así como la Inteligencia Emocional puede ser aprendida en gran parte y al mismo

tiempo podría continuar desarrollándose en el transcurso de la vida de las personas y por tanto se logran adquirir aprendizajes de las experiencias propias. De hecho, ciertos estudios que han rastreado el nivel de Inteligencia Emocional en el curso de los años demuestran que la gente mejora cada vez más esa aptitud, a medida que se adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social Goleman (2007:22).

Aparte de Goleman, otros autores han estudiado también el tema de Inteligencia Emocional. Por una parte, se encuentran los autores Coopers y Sawaf (2006:24), quienes definen la Inteligencia Emocional como aparece a continuación:

“Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...”.

Otro de los autores renombrados en la definición de dicho término es Howard Gardner, quién es el creador de la teoría de las Inteligencias Múltiples. Gardner (2005) considera a la inteligencia como aquella capacidad o habilidad del ser humano que al ir la desarrollando le permitirá solucionar con mayor eficiencia y eficacia problemas de la vida cotidiana o la creación de productos que resulten importantes para diversas culturas.

A su vez, otro autor que define la Inteligencia Emocional es Hendrie Weisinger (2001), quién describe la Inteligencia Emocional como el uso intencional de las emociones para que contribuyan a orientar el pensamiento individual y colectivo para el mejoramiento de los resultados. Ésta se utiliza en forma intrapersonal e interpersonal.

Por su parte el autor Ryback (1998), establece que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años señalando que, después que Freud y Jung sacaran a la luz el funcionamiento interno de la mente, quedó en manos de pioneros tales como Carl Rogers, Maslow y Rollo May la tarea de sacar a la luz la importancia de

las emociones y la relevancia de la autenticidad, que es la capacidad de ser sinceros y francos en la expresión de las emociones.

La Inteligencia Emocional, como se mencionó con anterioridad, garantiza el éxito de todo trabajador de una empresa, convirtiéndolo en un trabajador estrella a través de las distintas aptitudes personales y sociales descritas anteriormente (Goleman, 2007). Pero es más importante aún el hecho de que las organizaciones de hoy en día tienden a conformarse en grupos de trabajo, definiendo un grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos (Robbins y Judge, 2009).

Aunado a esto, se debe tomar en cuenta que los grupos colaboran con la organización para alcanzar el éxito óptimo y la consecución de las metas, lo cual también dependerá de cómo interactúen sus miembros (Dyer, 1988).

De esta manera se ve como las personas deciden unirse en grupos porque a la larga se podría decir que resulta más beneficioso, ya que permite una distribución del trabajo, en donde cada quién debe realizar una tarea en particular y cada persona ejerce responsabilidad para cierto cargo, controlándolo y organizándolo. Así mismo, se promueve un mayor grado de participación y compromiso porque cada individuo forma parte de las decisiones que se lleven a cabo, solucionando los problemas que surjan a través de una transferencia de información e ideas en donde se fomenta la negociación (Ascary, 2011)

Según Ascary (2011) la conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando hay una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, siendo necesaria la cooperación para completar un trabajo.

Por esta razón, los grupos de trabajo deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿para qué estamos aquí?, ¿cómo debemos organizarnos?, ¿quién está a cargo?, ¿quién cuida por nuestro éxito?, ¿cómo debemos trabajar los problemas?, ¿cómo debemos relacionarnos con otros grupos?, ¿qué beneficios produce el grupo a cada uno de sus miembros de acuerdo con sus necesidades?).

De esta forma, la formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico, dentro del cual se dan ciertas etapas: la formación, que es esa etapa en donde los individuos exploran el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Seguida de la etapa donde surgen conflictos y actitudes de oposición porque se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos. La siguiente fase se caracteriza por una diferenciación porque surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Para finalizar la formación de un grupo, se da la etapa de realización y responsabilidad compartida, en donde los integrantes están orientados a completar el trabajo que les corresponde.

Al tener en cuenta aquellas razones por las cuales los grupos de trabajo existen dentro de una organización, así como esos procesos por los cuales atraviesan para consolidarse como grupo, es importante poderlo comprender como una totalidad (McGregor, 1960 c.p Dyer; 1988).

Para lo cual, el Modelo de los niveles de funcionamiento de los grupos, planteado por Sánchez (1984) es vital, ya que este permite analizar el funcionamiento de los grupos de trabajo, dentro de los cuales se pueden establecer intercambios de tipo psicológico, ideológico y afectivo-emotivo que permiten que los integrantes se perciban indiscriminadamente entre sí, y se organicen internamente mediante los recursos que posean. De esta forma el modelo plantea tres niveles para medir el funcionamiento de los grupos: nivel de contenido, referido a la obtención de objetivos y satisfacción de metas, el nivel de procedimiento, que es el modo de alcanzar el objetivo del grupo y el nivel socio-emotivo, referido al intercambio socio-afectivo basado en la tendencia a la satisfacción de necesidades interpersonales.

Es importante recalcar que todo grupo siempre tiene un modelo o líder a seguir, ya sea un gerente, coordinador, jefe de área, o bien, un supervisor, el cual cumple un papel importante para el éxito del mismo y tomando en cuenta que ese líder debe tener desarrollada la Inteligencia Emocional en un mayor nivel y que tiene ciertas cualidades que

lo distinguen y que le hacen ser quien es y que le da esa capacidad para influenciar y guiar a ese grupo de trabajo en la consecución de metas y objetivos.

Entonces, basándose en el hecho de que ni el coeficiente intelectual que se tenga, ni los estudios que se hayan realizado, determina la inteligencia emocional y la capacidad de manejar emociones como bien lo han planteado diversos autores. Se hace interesante estudiar como un líder-supervisor mediante el manejo de sus emociones y de sí mismo, se relaciona con el funcionamiento de grupos de trabajo en una institución financiera, la cual tiene más de 45 años de trayectoria en el mercado financiero venezolano y ha evolucionado a través de diversos procesos de fusión y cambios de imagen, lo que le ha permitido crecer y convertirse en una de las organizaciones con más solidez del sector.

Tomando como referencia algunos trabajos de investigación anteriores relacionados con los temas mencionados, se puede determinar que los estudios se han enfocado en: la relación entre Liderazgo, según Kouses y Posner (1995) y la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1998) de Pinto y Castro (2004), y la Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo de Palacio y Valery (1999).

Dichos estudios se han hecho mayormente en niveles gerenciales, específicamente en el área administrativa y en caso del segundo estudio, la inteligencia emocional se estudia dentro del mismo grupo de trabajo y entre sus recomendaciones para trabajos posteriores se encuentran el estudio correlacional entre las dos variables: el coeficiente emocional y el buen funcionamiento de los grupos de trabajo, que es lo que se pretende estudiar con esta investigación.

Por esta razón, se puede decir que esta investigación se enfocará en el estudio del coeficiente emocional de los supervisores de los distintos grupos de trabajo de los departamentos de una importante institución financiera y su relación con el funcionamiento de dichos grupos, para lo cual se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional de los supervisores y el funcionamiento de sus grupos de trabajo en una institución financiera para el año 2013 en el Área Metropolitana de Caracas?

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA

Según la página web oficial de la institución financiera estudiada (<https://www.bfc.com.ve/index.aspx>) se extrajo la siguiente información:

Reseña histórica

La institución financiera donde se desarrolló este estudio posee una trayectoria de más de 45 años de servicios en el mercado financiero venezolano. Desde sus inicios logró liderizar este segmento, lo cual le permitió consolidar una extensa cartera de clientes y una sólida progresión al perfil actual de Banco Universal.

Luego de sucesivos procesos de fusión con distintas instituciones financieras, consigue afianzar su crecimiento hasta que en el año 2000 obtiene una nueva denominación, evolución que le permitió diversificar su oferta de productos y servicios hacia segmentos empresariales y personales, con énfasis en la atención a PYMES.

En el año 2006 renueva nuevamente su imagen corporativa manteniendo la mística de siempre, convirtiéndose así en el banco que representa hoy en día.

De esta forma, la tecnología de punta, una extensa red de agencias y un experimentado equipo de dirección, convierte a esta importante institución financiera en uno de los Bancos de más sólida infraestructura del Sistema Financiero venezolano, contando con 128 agencias a nivel nacional, una amplia red de cajeros automáticos, un centro de atención telefónica las 24 horas, banca por Internet para personas naturales y jurídicas, servicio de Banca Móvil SMS TUBFC y más de 4.000 Puntos de Venta (POS) en establecimientos.

Misión

Consolidarnos como el banco ideal de quienes construyen el futuro con su esfuerzo diario, respondiendo a sus necesidades y distinguiéndonos por nuestra calidad de servicio, generando valor sostenido para nuestros clientes y accionistas, con el soporte de nuestra experiencia, nuestros recursos tecnológicos y la excelencia de nuestro personal.

Visión

Crecer para consolidarnos como líderes en nuestro segmento de mercado, acompañando y favoreciendo el crecimiento de la comunidad a la que pertenecemos, y del país con el que nos comprometemos profundamente, manteniendo una relación positiva entre nosotros y nuestros clientes.

Valores

- ✓ **Servicio:** nuestro cliente es lo principal, lo escuchamos y le brindamos ayuda de manera espontánea hasta en los detalles más pequeños, con alto sentido de atención y responsabilidad para hacer la vida más fácil a los demás.
- ✓ **Compromiso:** hacemos nuestro trabajo más allá del cumplimiento, utilizamos nuestras capacidades para llevar tan lejos como sea posible todo aquello que se nos ha confiado.
- ✓ **Sensibilidad:** el valor que nos hace despertar hacia la realidad, descubriendo y respondiendo a todo aquello que afecta en mayor o menor grado el desarrollo personal, familiar y social.
- ✓ **Flexibilidad:** la capacidad de adaptarnos rápidamente a las circunstancias, para favorecer siempre una mejor convivencia y entendimiento en beneficio de todos.
- ✓ **Prudencia:** nos adelantamos a las circunstancias, tomando las mejores decisiones, para garantizar la correcta administración de los recursos que nuestros clientes nos confían.
- ✓ **Excelencia:** creemos que solo hay una manera de hacer las cosas: LA MANERA CORRECTA.

CAPÍTULO III

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Relacionar la Inteligencia Emocional de los supervisores y el funcionamiento de sus grupos de trabajo en una institución financiera para el año 2013 en el Área Metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

1. Identificar la inteligencia Emocional de los supervisores en una institución financiera para el año 2013 en el Área Metropolitana de Caracas.
2. Describir el funcionamiento de los grupos de trabajo en una institución financiera para el año 2013 en el Área Metropolitana de Caracas.
3. Establecer la relación entre la Inteligencia Emocional de los Supervisores y el Funcionamiento de sus Grupos de Trabajo en una institución financiera para el año 2013 en el Área Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

INTELIGENCIA

La inteligencia es definida como “el agregado o capacidad global del individuo para actuar, pensar racionalmente, y para compartir efectivamente con su ambiente.” (De Abreu, S y Figueiras, K (1999). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en los entrenadores deportivos del IRDEM*). Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

A su vez, se puede decir que “la inteligencia comprende las habilidades mentales necesarias para la adaptación, formación y selección de cualquier contexto ambiental” (De Abreu,S y Figueiras, K (1999). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en los entrenadores deportivos del IRDEM*). Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

Cabe destacar que existen dos formas diferentes de conocimiento que interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la racional, es la forma de comprensión de la que somos conscientes, permite al ser humano ser capaz de analizar, reflexionar y meditar. La otra, un sistema de conocimiento distinto, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional (Goleman, 1995).

La mente emocional es mucha más rápida que la mente racional y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pesar de lo que esté haciendo. Su rapidez descarta la reflexión deliberada y analítica que es el sello de la mente pensante.” (Goleman, 1995).

“Estas dos mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazando sus diferentes formas de conocimientos para guiarnos por el mundo. Por lo general, existe un equilibrio entre mente emocional y racional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y esta última depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones. ” (Goleman, 1995: 27).

LAS INTELIGENCIAS DE GARDNER

Howard Gardner (2005) desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber (Chiavenato, 2009):

Inteligencia Lógica

Se aprecia en los menores por su interés en patrones de medida, categorías y relaciones. Facilidad para la resolución de problemas aritméticos, juegos de estrategia y experimentos.

La Inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador.

Inteligencia Verbal

La Inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos.

El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario.

Inteligencia Musical

Los menores se manifiestan frecuentemente con canciones y sonidos. Identifican con facilidad los sonidos.

La Inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música.

Inteligencia visual-espacial

Los niños y niñas piensan en imágenes y dibujos. Tienen facilidad para resolver rompecabezas, dedican el tiempo libre a dibujar, prefieren juegos constructivos, entre otros.

La Inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista.

Inteligencia Kinestésica

Facilidad para procesar el conocimiento a través de las sensaciones corporales. Deportistas, bailarines o manualidades como la costura, los trabajos en madera, entre otros.

La Inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típico de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico

del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador.

Inteligencia Interpersonal

Relacionada con la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior.

La Inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta.

Inteligencia Intrapersonal

La Inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta.

A estas siete líneas de inteligencia, inicialmente descritas Gardner añadió posteriormente una octava, la inteligencia naturalista o de facilidad de comunicación con la naturaleza; que consiste en el entendimiento del entorno natural y la observación científica de la naturaleza como la biología, geología o astronomía.

Recientemente, Gardner incluyó dos tipos más de inteligencias:

Inteligencia pictográfica

Es la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes o la facilidad para memorizar escenas y lugares. El predominio de este tipo de inteligencia es

característico de los diseñadores, escultores, dibujantes, publicistas y expertos en propaganda.

Inteligencia naturalista o existencialista

Es la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente. Significa la capacidad para entender el medio natural e identificar como ocurren las cosas en la naturaleza. Su predominio conduce a profesiones como paisajista, ecologista y biólogo.

EMOCIONES

Las emociones según Goleman (1996: 24) “Son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.”

También se pueden definir como “Sentimientos intensos que se dirigen a alguien o a algo.” (Robbins y Judge, 2009:251).

Este término se encuentra muy relacionado con otros dos que sería de relevancia definir como lo son el afecto y los estados de ánimo. El afecto se puede definir como “Un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto sombrilla que agrupa tanto a las emociones como a los estados de ánimo.”

Por su parte, los estados de ánimo “son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre), carecen de un estímulo contextual.”

Goleman (1996) describe algunos detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta, entre estos tenemos:

Con ira, la sangre fluye a las manos y por ello es más fácil tomar un arma, o agredir a un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas 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 (la sangre deja de circular).

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 a 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, y ofrece al organismo buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente.

El amor, los sentimientos de ternura y satisfacción sexual dan lugar al despertar parasimpático. La pauta parasimpática, también llamada “respuesta de 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 más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, para así distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.

La expresión facial de disgusto, el labio superior torcido a un costado mientras la nariz se frunce ligeramente, sugiere 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 pérdida significativa (muerte de una persona cerca 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 y los placeres y, a medida que se profundiza y se acerca a la depresión, hace más lento el metabolismo del organismo.

“Estas tendencias biológicas a actuar están modeladas por nuestra experiencia de vida y nuestra cultura” (Goleman, 1996:26).

Ahora bien, es importante determinar para qué sirven las emociones, se puede decir que éstas son necesarias para pensar racionalmente, son útiles porque motivan a las personas a tomar acciones importantes para la supervivencia como el hecho de buscar alimentos, refugio, compañeros protegerse de los depredadores y predecir los comportamientos de los demás.” (Robbins y Judge, 2009: 255).

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Goleman (1996) atribuye aproximadamente el 20% del éxito en la vida al coeficiente intelectual, con esto quiere decir que un 80% queda en manos de otros factores o características del individuo, que agrupadas en un conjunto clave constituyen lo que se conoce como: Inteligencia Emocional. Este concepto se empieza a conocer a principios de esta década en el año 1990, cuando Peter Salovey y John Mayer publicaron el primer trabajo científico sobre este tema, pero años atrás el psicólogo E.L. Thorndike escribió sobre este tema y definió la inteligencia social como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas.”

La expresión “Inteligencia Emocional” fue acuñada por Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990. Salovey y Mayer lo describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción". Sin embargo, ha sido a raíz de la publicación en 1995 del libro de Daniel Goleman, "La inteligencia emocional", cuando ha recibido mucha más atención en los medios de comunicación y en el mundo empresarial.

La inteligencia emocional se considera como un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman (1998), como la

capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Este término incluye dos tipos de inteligencias:

La Inteligencia Personal

Está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

Autoconocimiento o Conciencia en uno mismo

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza. Éste autoconocimiento es la base de tres aptitudes emocionales:

Conciencia emocional: se refiere a reconocer las propias emociones y sus efectos, es decir, es saber cómo las emociones afectan nuestro desempeño y la capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones. Las personas que poseen esta aptitud saben que emociones experimentan y por qué, perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen, reconocen el efecto de esas sensaciones sobre su desempeño, conocen sus metas, valores y se guían por ellos.

Auto evaluación precisa: se refiere a conocer las propias fuerzas y sus límites, es decir, conocer los recursos interiores, habilidades y límites. Las personas con esta aptitud conocen sus puntos fuertes y débiles, son reflexivas y aprenden de la experiencia, están

abiertas a la crítica sincera, nuevas perspectivas, aprendizaje constante y el desarrollo de sí mismas, siendo capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva acerca de sí mismas.

Confianza en uno mismo: es aquella certeza sobre el propio valor y facultades. Las personas que poseen esta aptitud se muestran seguras de sí mismas y pueden mostrar opiniones que generen rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto, ya que son decididas.

Autorregulación o control de sí mismo

Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas. Dentro de ésta, se encuentran las siguientes aptitudes emocionales:

Auto control: referida a manejar las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que poseen esta aptitud tienden a manejar bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen positivas aún en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

Confiabilidad: referida a mantener normas de honestidad e integridad. Las personas con esta actitud actúan éticamente, inspiran confianza, admiten sus propios errores y defienden las posturas que responden a sus principios.

Escrupulosidad: es aceptar la responsabilidad del desempeño personal. Las personas con esta actitud cumplen los compromisos y las promesas, se hacen responsables de satisfacer los objetivos, son organizados y cuidadosos.

Adaptabilidad: se refiere a la flexibilidad para manejar el cambio y los desafíos. Las personas con esta actitud manejan con desenvoltura exigencias múltiples, adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias cambiantes y son flexibles en su visión de los hechos.

Innovación: es estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información. Las personas con esta actitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan nuevas ideas y adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

Automotivación

Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos. La automotivación consta de las siguientes aptitudes:

Afán de triunfo: se refiere a esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. Las personas con esta actitud se orientan hacia los resultados, se fijan metas difíciles, buscan información para reducir la incertidumbre y aprenden a mejorar su desempeño.

Compromiso: es aliarse a las metas del grupo u organización. Las personas con esta actitud están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general, utilizan los valores para tomar decisiones y clarificar sus alternativas y buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión.

Iniciativa: es aquella disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas con esta actitud están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario, movilizan a los demás mediante esfuerzos inusuales y van más allá de lo que se espera de ellos.

Optimismo: es la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses. Las personas con esta actitud persisten en ir tras la meta, operan con esperanza de éxito y consideran los contratiempos como circunstancias manejables.

La Inteligencia Interpersonal

Al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

Empatía

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas. Consta de las siguientes aptitudes:

Comprender a los demás: se refiere a percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones. Las personas con esta actitud están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar, son sensibles a los puntos de vista de otros y comprenden las necesidades y sentimientos de los demás.

Ayudar a los demás a desarrollarse: se refiere a percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes. Las personas con esta actitud reconocen y recompensan las virtudes, logros y progresos, ofrecen críticas constructivas, asesoran,

brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. Las personas con esta actitud entienden las necesidades de los clientes, buscan la manera de aumentar la satisfacción del cliente, ofrecen asistencia adecuada y comprenden el punto de vista del cliente.

Aprovechar la diversidad: se refiere a cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Las personas con esta actitud respetan las personas de orígenes diversos, aceptan diferentes puntos de vista, ven en la diversidad la oportunidad de crear un medio donde se pueda prosperar, se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.

Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder. Las personas con esta actitud saben leer las claves de poder, detectan las redes sociales cruciales, leen con precisión la realidad externa.

Habilidades sociales

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales. Dentro de ésta, se encuentran las siguientes aptitudes emocionales:

Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión. Las personas con esta actitud son hábiles para convencer a la gente, ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes, utilizan la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo.

Comunicación: referida a la capacidad de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Las personas con esta actitud son efectivas en el intercambio, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y fomentan la comunicación abierta.

Manejo de conflictos: referido a negociar y resolver los desacuerdos. Las personas con esta actitud se manejan con diplomacia en situaciones tensas, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, ayudan al debate y a la discusión franca, orquestan soluciones que benefician a todos.

Liderazgo: inspirar y guiar grupos e individuos. Las personas dotadas de esta aptitud despiertan entusiasmo en pos de una visión compartida, se ponen a la vanguardia cuando es necesario, orientan el desempeño del otro y guían mediante el ejemplo.

Catalizador del cambio: referido a iniciar o manejar el cambio. Las personas con esta actitud reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafían el status quo para reconocer las necesidades de cambio y sirven de modelos para el cambio.

Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales. Las personas con esta actitud cultivan y mantienen redes informales, buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas, construyen lazos afectivos y mantienen amistades personales.

Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas. Las personas con esta actitud equilibran el acento puesto en la tarea, colaboran compartiendo planes, recursos e información, promueven un clima amigable y cooperativo y alimentan las oportunidades de colaborar.

Habilidades de equipos: se refiere a crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. Las personas con esta actitud son un modelo de las cualidades del equipo,

impulsan a otros miembros hacia la participación activa, fortalecen la identidad del equipo, protegen al grupo y su reputación.

Por su parte, Coopers y Sawaf la definen más brevemente: “Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...”.

Howard Gardner, el creador de la teoría de las Inteligencias Múltiples, expresó que la inteligencia es la capacidad o una destreza que se puede desarrollar para resolver problemas cotidianos o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Por su parte, Hendrie Weisinger (2001), describe la Inteligencia Emocional como el uso intencional de las emociones para que contribuyan a orientar el pensamiento individual y colectivo para el mejoramiento de los resultados. Ésta se utiliza en forma intrapersonal e interpersonal.

Asimismo la inteligencia emocional se puede definir como “la capacidad que alguien posee para ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias cuando las experimenta), detectar las emociones de los demás y manejar claves e información emocionales. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás- por ejemplo, saber por qué se está enojando y expresarlo sin violar las normas- son más eficaces en sus trabajos.” (Robbins y Judge, 2009: 264).

CASOS ESTUDIADOS

Durante el tiempo, algunos especialistas como lo son los investigadores de ciencias sociales y los psicólogos, se han encargado de estudiar los efectos de la Inteligencia Emocional en los trabajadores a nivel organizacional. Según algunos estudios realizados por estudiantes de la universidad Católica Andrés Bello (Gómez, C. y Gutiérrez, S. (2005) Inteligencia Emocional y los estilos abordaje de los conflictos organizacionales adoptados

por gerentes exitosos de Venezuela. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela) se puede hacer mención al siguiente estudio: Presencia de la Inteligencia Emocional en los grupos de trabajo, la cual se basaba en conocer en qué medida los distintos factores de la Inteligencia Emocional, están presentes en el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se llevó a cabo un estudio descriptivo no -experimental transeccional, el cual describe el comportamiento de las dos variables (grupos de trabajo e I.E.) en forma individual. Se tomó una población conformada por 37 individuos de los diferentes grupos de trabajo, que conforman los departamentos de la empresa Smurfit Cartones de Venezuela- Planta Cartoven Petare, para el año 1999. De los cuales sólo se pudo obtener información de 31 personas. El instrumento para la recolección de la información fueron los cuestionarios de preguntas realizados a los departamentos como el de Gerencia y Administración, luego Producción Corrugado y después mantenimiento. En relación a la variable I.E., el departamento que obtuvo los más altos puntajes de escala fue el de mantenimiento, seguido del departamento de Corrugado. (Palacio, K. y Valery, M. V. (1999). Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de grupos de trabajo. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

Algunos estudios son los siguientes:

Caso A:

Un estudio que realizó Goleman donde reunía información de especialistas de entrenamiento y desarrollo de RRHH, acerca de su modelo de competencias para 181 tipos de trabajos en 121 compañías de todo el mundo. Una vez que pudo separar las competencias técnicas de las emocionales y comparar su importancia relativa, encontró que dos de tres habilidades consideradas vitales para el éxito eran competencias emocionales, tales como: integridad, adaptabilidad y talento para la colaboración. Estos hallazgos están sustentados por otros estudios más profundos que muestran que las competencias emocionales son doblemente importantes para el éxito de las personas hoy en día, así como la inteligencia o conocimiento técnico. Razón por la cual más y más compañías están dándose cuenta y están modificando la forma en que ellos entrenan y promueven su gente. (Fisheer, 1998, citado por Palacio, K. & Valery, M. V. (1999). Presencia de la Inteligencia

Emocional en el funcionamiento de equipos de trabajo. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

Caso B:

Otra investigación está referida a la medición de la inteligencia emocional de Gerentes de Alto Nivel que laboran en una Institución Financiera del país, denominada Banco del Caribe, ubicada en la zona Metropolitana de Caracas, a través del instrumento de medición elaborado por Cooper y Sawaf en su libro “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones” (2006), paralelamente se midieron los estilos directivos, desde el punto de vista del enfoque situacional, por medio del “Modelo Tridimensional de Eficacia” planteado y altamente desarrollado por Hersey y Blanchard para finalmente determinar la relación existente entre las dos variables. En este caso, por tratarse de una Institución Financiera, sus esfuerzos están enfocados hacia el cliente, ofreciendo altos niveles de calidad en sus productos y servicios, lo cual requiere manejar estilos directivos que se adapten a este proceso, de forma tal que sus actividades se lleven a cabo de la mejor manera posible. De aquí que sea importante para todo Gerente la puesta en práctica de nuevas ideas, donde desempeña un papel importante la creatividad y la intención; de la misma forma es necesario que se relacionen no sólo a nivel interpersonal sino además relaciones de influencia dado que uno de sus procesos principales es el establecimiento de negociaciones, donde requieren manejar situaciones de conflicto, para lo que es necesario la existencia de características relacionadas con las conexiones interpersonales, y el descontento constructivo, a fin de garantizar el buen entendimiento dentro de las organizaciones de este estilo y principalmente el desarrollo de estas cuatro características dentro de lo que es el marco de Inteligencia Emocional. (Torres, K. y Jaimes, M (2000)). La relación entre la Inteligencia Emocional y el estilo directivo que adoptaron los gerentes de alto nivel. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

SUPERVISOR

Se puede afirmar que en cualquiera de los ámbitos de nuestra sociedad es de gran importancia la existencia de la labor de supervisar el trabajo de otras personas. Es una tarea compleja, demandante y en constante proceso de cambio en la actualidad, ya sea que se trate de una empresa de servicios, una fábrica o una dependencia del Gobierno es imprescindible la presencia de alguien que se encargue de dirigir y coordinar las actividades de las personas.

Toda organización se encuentra conformada por grupos de trabajo, que son grupos de personas que interactúan entre sí, trabajando para alcanzar un objetivo en común, es por esto que para su funcionamiento requieren de elementos como la planeación, organización, dirección, motivación, capacitación, control y solución de problemas. Todos estos elementos son indispensables para desempeñarse con efectividad, poder permanecer unidos y así lograr el objetivo común planteado y es por ello que se requiere de una supervisión efectiva que permita la coordinación de dichos grupos, ya que sin una supervisión que asegure el cumplimiento de estos elementos, las organizaciones difícilmente alcanzarían sus propósitos.

Es crucial la existencia de un supervisor, pues constituye el primer nivel de mando y se encarga de dirigir al grueso del personal, es decir más de la mitad de los empleados reportan a este nivel y a su vez es considerado como un canal de comunicación ascendente, descendente y horizontal ya que es lazo de comunicación entre todos los departamentos, informa a la Gerencia lo que ocurre a nivel operativo asegurando el control y capacidad de reacción adecuados y hace llegar a la base las directrices y las intenciones de la Gerencia, es por ello que se considera como un representante de la empresa, donde representa a los empleados ante la empresa y a su vez representa a la empresa ante los empleados.

El supervisor, es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional, es por ello que él desempeña una función muy importante y vital para toda la organización. Unir y vincular a los departamentos que surgen por la requerida división del trabajo, ya que esta división permite optimizar el desempeño. Sin embargo, es

necesaria una fuerza integradora que contrarreste la natural desintegración que se provoca al conformar las diferentes áreas. Es así como el supervisor es un elemento de coordinación y engranaje interdepartamental, sin el cual sería difícil alcanzar el logro de los resultados, las metas u objetivos planteados por una organización.

GRUPOS

RECUENTO HISTORICO SOBRE EL CONCEPTO DE GRUPOS

El concepto de grupo tiene su origen en el siglo XVI, siendo definido con vocablos como *gropo*, *kruppa*, *groupe* (Grados, 2006:12). De esta manera, se han hecho aportes del concepto a lo largo del tiempo y uno de ellos es el asociado al término francés *groupe* (grupo), este proviene del italiano *gropo* o *gruppo*, término técnico de las bellas artes que designa varios individuos, pintados o esculpidos, que componen un tema. Este vocablo (-s.XXI), se extiende vertiginosamente al lenguaje ordinario y designa a la palabra grupo como un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Sin embargo, el sentido primero del italiano *gropo* era “nudo”. Esto antes de llegar a ser “reunión”, “conjunto”. (Ascary, 2011). Según Anzieu (1986, c.p Fainstein; 1997) sólo hacia mediados del siglo XVII es que el grupo designa en francés a una reunión de personas.

Por otro lado, Groba (1980, c.p Ascary; 2011) expresa que el grupo debe ser considerado como una reunión espontánea y relativamente estable o permanente, compuesta por un número reducido de integrantes que tienen una interacción frecuente cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconocen un liderazgo.

DEFINICIONES DE GRUPO

Existen gran cantidad de definiciones diversas de lo que es un grupo, entre las que se pueden encontrar:

Según Robbins y Judge (2009) es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

De acuerdo con Ascary (2011), el grupo es considerado como un “conjunto de dos o más personas que interactúan en forma interdependiente y que regularmente buscan objetivos comunes, con la convicción de que juntos puedan alcanzar este objetivo mejor que en forma individual”.

Mainsonneveu (1977, c.p Fainstein; 1997) afirma que el grupo se define no por la simple proximidad o la simple semejanza de sus miembros, sino como un conjunto de personas interdependientes. En este sentido constituye verdaderamente un organismo y no un conglomerado, una colección de individuos.

Según Dessler (1979,c.p Fainstein; 1997) un grupo de personas se compone de dos o más personas que obran recíprocamente, con una actuación de carácter estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible.

Kottler (1993,c.p Fainstein;1997) plantea que son pequeños grupos sociales cuyos miembros tienen interacción entre sí con mayor frecuencia que con otros. Los miembros del grupo son parecidos y su cercanía facilita la comunicación eficaz; aportando al grupo nuevas ideas.

De acuerdo a Pichón Riviere(1988,c.p Fainstein;1997) es un conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que es su finalidad.

Para Hiersche (1970, c.p Fainstein; 1997) un grupo no es una suma de miembros, sino una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que, por sí misma, induce a cambios en dichos individuos. Una situación social como una situación psicológica es un todo concreto dinámico, lo que significa que un cambio que afecte a una de sus partes implica una modificación del conjunto o inversamente.

Según Chiavenato (1983, c.p Fainstein; 1997) no basta una convergencia de personas en el espacio y en el tiempo para constituir un grupo. Ni tampoco lo define el hecho de tener tales personas uno o varios caracteres en común, hecho que constituiría sólo una clase. Lo que caracteriza al grupo humano es el hecho de que sus miembros tengan un objetivo común. El grupo, por lo tanto, tiene las siguientes características: una finalidad, una estructura, una organización dinámica, una cohesión interna.

ESTUDIOS HECHOS SOBRE GRUPOS (ANTECEDENTES)

Para hablar acerca de los antecedentes de los grupos, es importante destacar que los humanos en sí son jugadores de equipo, es decir, las relaciones sociales, de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Tanto así que algunos pensadores evolucionistas consideran que el momento clave para la emergencia de las habilidades interpersonales fue aquel en que nuestros antepasados descendieron de los árboles para vivir en las amplias sabanas, donde la coordinación social para cazar y recolectar alimentos rendía enormes dividendos (Goleman, 2007:247)

Por esta razón, se plantea que el comportamiento de los individuos en grupo, es algo más que la suma total de sus acciones individuales. Y esta idea se basa en el hecho, de que los individuos no actúan igual cuando están en grupo que cuando están solos, es decir, hay una serie de factores que hacen que dichas conductas no sean las mismas (Robbins, 1996). Por lo que, cuando los equipos operan a toda capacidad, los resultados pueden ser más que meramente aditivos: pueden ser multiplicativos, el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de la otra y otra más, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido hacer uno sólo. En otras palabras, en la medida en que el hombre ha ido trabajando en colaboración con otros, coordinando sus esfuerzos, también ha ido descubriendo que juntos pueden hacer más (y de forma más eficiente) que por separado. De esta manera podrán alcanzar la satisfacción de sus necesidades individuales, a través de la ayuda para el logro de objetivos comunes (Schein, 1983).

Es así como a lo largo del tiempo los investigadores se han preocupado por los efectos que trae el trabajar en grupo, así como los factores intrínsecos que lo generan, por esta razón, entre los antecedentes acerca de los grupos de trabajo, Elton Mayo cobra vital importancia porque este es reconocido como el padre fundador del movimiento de relaciones humanas, movimiento con el cual el humano no es considerado como una máquina, sino que pertenece a un organismo complejo como lo es la organización. De esta forma, este ha hecho valiosos aportes acerca de los grupos, sugiriendo la necesidad de desarrollar dentro de las organizaciones mecanismos de coordinación que reduzcan los conflictos y desacuerdos entre los distintos participantes organizacionales y las distintas unidades de la empresa. De esta manera se pueden hablar de estudios como:

1. La investigación que se llevó a cabo en la planta de Western Electric Company, en Hawthorne entre 1920 y 1930, la cual fue realizada por un grupo de profesores de la Universidad de Harvard. Se originó para conocer si la productividad en el trabajo estaba relacionada con la iluminación en el mismo, donde la hipótesis principal se basaba en la idea de que a mejor iluminación mayor eficiencia en el trabajo, y viceversa.

Durante la primera parte del estudio, se optó por desmejorar la iluminación en las áreas de trabajo, dando como resultado que la eficiencia en la productividad no disminuyó. Ante esto los profesores optaron por profundizar más, para saber qué era lo que sucedía con el grupo de trabajadores y cuáles eran los factores que generaban este comportamiento.

El estudio tuvo una duración de cinco (5) años en diversas condiciones, para luego dar con la respuesta a la interrogante que se había formulado, todo se debía al sentido de identidad del grupo, un sentimiento de apoyo social y cohesión que se iba formando a partir de la interacción entre los trabajadores. (Dyer, 1988)

2. En un experimento se hizo que los estudiantes trabajaran en grupos durante un curso universitario. En el examen final se les dio primero una parte para hacer de manera individual. Después de entregar sus respuestas, recibieron otra serie de preguntas para contestar grupalmente. Los resultados de cientos de grupos demostraron que, en el 97% de

los casos, las puntuaciones grupales eran más altas que la mejor del examen individual (Goleman, 2007:252)

3. En un clásico estudio de Coeficiente Intelectual grupal, realizado en Yale por Wendy Williams y Robert Sternberg, las habilidades interpersonales y la compatibilidad de los miembros del grupo surgieron como clave de su desempeño, (resultado que apareció una y otra vez). William y Sternberg descubrieron que los socialmente ineptos, es decir, aquellos que carecían de habilidad para resolver diferencias o comunicarse efectivamente, eran un peso muerto para el esfuerzo general. Aunado al hecho de que para alcanzar un buen desempeño era esencial contar en el grupo con un miembro, cuanto menos, dotado de alto Coeficiente Intelectual; pero con eso no bastaba (Goleman, 2007:254)

Con lo anterior se puede comprobar cómo lo que tiene más peso en un grupo es el elemento humano, el cómo interactúan los miembros entre sí y con aquellos que entran en relación con el equipo.

CARACTERISTICAS DE UN GRUPO

Adrian Furnham (2001,c.p Ascary;2011), plantea que las características de un grupo son que esencialmente lo integran personas que se comunican regularmente, comparten objetivos e interactúan a lo largo del tiempo, para establecer lazos afectivos o emocionales. Este autor propone para ello cuatro características:

- Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
- Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas y propósitos aceptados.
- Cuenta con una estructura de grupo, relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.
- Se perciben y reconocen abiertamente como grupo estable.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE LOS GRUPOS

Según Robbins y Judge (2009) los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que se denomina el modelo de las 5 etapas del desarrollo de los grupos:

Formación

Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros tienden a “sondear las aguas” para determinar las conductas que son aceptables. La etapa concluye cuando los miembros empiezan a considerarse parte del grupo.

Conflicto o Tormenta

Se distingue por los conflictos internos que se generan en esta etapa. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar la etapa, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

Regulación o Normatividad

Cada uno de los miembros tiene un sentido agudo de camaradería e identidad, por lo que se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. La estructura del grupo se solidifica y se han asimilado un conjunto de común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

Desempeño

La estructura es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no está orientada a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa.

Desintegración

Para los grupos permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo. En cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea y otros grupos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de desintegración. En esta etapa, el grupo se

prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas.

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), los grupos se clasifican de la siguiente manera:

Grupos formales

Aquellos que son definidos por la estructura de la organización, con asignaciones de trabajo determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales el comportamiento de los individuos está dirigido hacia las metas de la organización.

Grupos informales

Son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

Estos autores plantean que las agrupaciones se clasifican en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos. Los grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales. Teniendo así:

Grupo de mando

Está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe.

Grupos de tareas

Al igual que el anterior, también están determinados por la organización y representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el supervisor jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Debe observarse que todos los grupos de mando son también grupos de tareas, pero como estos últimos pueden abarcar varios departamentos o unidades de la organización, no ocurre al contrario.

Grupo de interés

Conformado por aquellos empleados que forman parte o no de un mando único o un grupo de tareas y pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca.

Grupo de amigos

Se crean porque sus integrantes comparten una o más características.

Luego de haber conocido las diferentes clasificaciones de los grupos, es importante destacar que para esta investigación, se hace interesante trabajar con la clasificación de Grupos de Trabajo, esto, debido al hecho de que es el tipo de grupo que mejor encaja con la organización a ser estudiada, en este caso, la institución financiera donde se desarrolla la investigación. Para lo cual, se muestra a continuación la definición de grupos de trabajo.

GRUPOS DE TRABAJO

Un grupo de trabajo es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos, que se encuentran determinados por la organización y trabajan en conjunto para terminar una tarea (Robbins y Judge, 2009). Es decir, es aquel que interactúa para compartir y tomar decisiones que ayuden a cada uno de los miembros a realizar el objetivo de su responsabilidad.

Por esta razón, la conformación de un grupo de trabajo tiene sentido entonces cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, y cuando es necesaria la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

Según Rodríguez (1985) un grupo de trabajo es un agregado de individuos que se relacionan estrechamente, con conciencia de grupo, dispuestos a esforzarse para el logro de determinados objetivos comunes, con la aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos sus integrantes.

PROPOSITOS PARA LA FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO

Handy (1976, c.p Payne y Cooper;1986), plantea los propósitos por los cuales se da la formación de los grupos de trabajo dentro de la organización, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Distribución del trabajo: se reúne un conjunto de individuos con suficientes habilidades, talentos, responsabilidades y se asignan tareas particulares.
- Administración y control del trabajo: se permite que las personas adecuadas, con responsabilidad para cierto cargo de trabajo, lo organicen y controlen.
- Solución de problemas y toma de decisiones: para que a la solución de problemas se le apliquen todas las capacidades disponibles, se reúne un conjunto de individuos hábiles, capaces y responsables.
- Procesamiento de la información: se pasan o transmiten decisiones o información a aquellos que necesitan conocerlas.
- Recoger información e ideas: se aportan ideas, información o sugerencias.
- Examinar y ratificar decisiones: se examina o comprueba la validez de una decisión tomada fuera del grupo.

- Coordinación y enlace: hay que coordinar tareas y asignar problemas entre las funciones o divisiones.
- Aumentar el compromiso y la participación: permite estimular a los individuos a tomar parte en los planes y actividades de la organización.
- Negociar o solucionar conflictos: resuelve una disputa o discrepancia entre niveles, divisiones o funciones.
- Investigar o formular preguntas sobre los antecedentes.

Para el estudio del funcionamiento de los grupos de trabajo de la institución financiera escogida para esta investigación, nos basaremos en el Modelo de los niveles de funcionamiento de los grupos planteado por Sánchez (1984).

MODELO DE LOS NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS (SANCHEZ, 1984)

Este modelo integrativo se basa en un análisis de lo que constituye cada nivel de funcionamiento de los grupos, para así lograr comprender al mismo como una totalidad. El mismo puede ser aplicado a grupos reducidos en los cuales sea posible establecer un intercambio psicológico, ideológico y afectivo-emotivo, de tal forma que los integrantes del grupo estén en capacidad de percibirse indiscriminadamente entre sí, estén orientados al alcance de metas comunes, organizando los recursos para lograrlo y puedan disfrutar de libertad para expresar sus necesidades, pero dentro de unos límites, organizarse internamente y crear defensas externas.

1) Nivel de contenido.

Está determinado por la meta del grupo, lo que determinará la existencia del grupo, lo que define la naturaleza y sentido del trabajo del grupo, con un intercambio ideológico. Determina el ¿qué? del grupo (Aubry,1970,Shaw,1980, c.p Sánchez; 1984)

Intercambio psicológico

Explica que el comportamiento de los individuos al estar con otros es diferente. Surge la capacidad de percibir o anticipar, así como sus conductas también pueden ser percibidas o anticipadas por otros se genera una transmisión de comportamientos, es decir, transacciones intencionales: cuando se da la búsqueda de un objeto en el contexto social que logre satisfacer una necesidad de ambos organismos, de manera que se alcance el equilibrio interno. El mismo contiene la capacidad de pensar, sentir y comportarse. Este intercambio es la unidad básica de la interacción, de la comunicación.

Este nivel esta a su vez dividido en:

Intercambio ideológico

Es un modo de intercambio psicológico, dónde acciones como el pensamiento, sentimientos y comportamientos vienen dados por la motivación hacia la realización de las tareas, logro de metas y objetivos del grupo.

El intercambio responde a transacciones del trabajo, caracterizado por la lógica, el análisis y la evaluación de posibles soluciones para problemas existentes, de manera, que el grupo sea eficiente.

Este nivel se maneja a través de 3 tipos de entornos:

a) Entorno a la tarea

Se basa en el análisis del impacto que tiene las metas, objetivos y tarea en la composición, organización y desenvolvimiento del trabajo. Se encuentra determinado por:

- Meta del grupo: estado de cosas que el grupo pretende o desea alcanzar.
- Objetivos del grupo organizacionales (generales o específicos), del grupo, e individuales.
- Actividades del grupo: todas aquellas tareas necesarias para el logro de las metas y alcance de los objetivos
- Interés de los miembros hacia la meta y objetivos del grupo

- Esfuerzo o cohesión de los miembros en la realización de la tarea.

b) Entorno físico

Referido al análisis de las condiciones físicas, en las que por lo general se realizan las tareas del grupo:

- Ubicación geográfica
- Tiempo
- Diagrama de ubicación

c) Entorno personal

Análisis de las características de los miembros del grupo, los cuales son los que desarrollan las actividades del mismo, para el logro de los objetivos y alcance de las metas.

- Miembros del grupo: sexo, edad, rasgos de la personalidad más relevantes, nivel educativo, experiencia profesional.
- Tamaño del grupo

1) Nivel de procedimiento

Consiste en un análisis de los métodos usados por el grupo para organizarse, para poder alcanzar los objetivos y satisfacer la meta, en este tipo de análisis el intercambio es eminentemente ideológico:

Este nivel se basa en el análisis de las siguientes dimensiones:

- a) Estructura de grupo:** referida al modelo de relación entre la posiciones que constituyen al mismo (Gibson y otros, 1996, c.p Sánchez;1984):

- Organizacional: distribución de niveles autoridad y responsabilidad otorgadas por la organización. (Berne,1966, c.p Sánchez;1984)
- Individual: los integrantes del grupo en ese momento (Berne, 1966 c.p Sanchez; 1984).

b) Posiciones

Es aquel puesto que ocupa una persona en el espacio social del grupo, es decir, en el sistema grupal.

c) Roles

Son aquellas conductas esperadas, en aquel que ocupa una posición determinada en el sistema grupal, también llamado rol esperado:

- Rol percibido: son aquellas conductas que deben realizarse según la persona que las debe hacer.
- Rol ejercido: son todas aquellas conductas que efectivamente son llevadas a cabo, es decir, las conductas reales.

d) Normas: reglas o marco que regula las relaciones en el grupo, de tal forma, que haya estabilidad y el grupo pueda sobrevivir.

e) Distribución de la responsabilidad: viene determinado por la estructura, habilidades y destrezas de los miembros, las cuales sirven para la apropiada distribución de las responsabilidades, funciones y tareas, para la adecuada realización de las actividades. La misma puede ser efectuada de forma natural, explícita o no explícita.

f) Distribución de la autoridad:

- Poder: se basa en la capacidad de ejercer influencia en los integrantes del grupo, relacionado con las creencias, actitudes, valores y conductas.(Cartwright y Zander,1971 c.p Sánchez; 1984)

El poder puede tener influencia negativa (cuando va en dirección contraria a la sugerida), o positiva (cuando va en la misma dirección que la recomendada).

Es necesario conocer los recursos bases que proporcionan poder, que debe poseer el individuo, para que logren satisfacer necesidades o valores del influido (French, John y Raven, 1971 c.p Sánchez, 1984). Entre los tipos de poder se encuentran:

- Poder de recompensa: capacidad para proporcionar algún tipo de conocimiento.
- Poder coercitivo: capacidad para castigar.
- Poder legítimo: otorgado por las normas o estatutos del grupo.
- Poder referente: capacidad de influir, otorgado por el deseo de identificación con características que resultan atractivas.
- Poder experto: capacidad de influir gracias a los conocimientos o experiencias propias.
 - Liderazgo: conductas que conllevan al grupo al logro de los objetivos y alcance de las metas, y dirigen al mismo a la consecución de metas, mejorar la interacción, desarrollar la cohesión y facilitar los recursos (Cartwright y Zander, 1971 c.p Sánchez;1984). Implica tener poder y usarlo. Se puede llegar a una clasificación de los líderes (Berne, c.p Sánchez;1984):

-Líder responsable: lleva el rol de la estructura organizacional

-Líder efectivo: es aquel que en ese momento toma las decisiones, aún cuando tenga o no un rol en la estructura.

-Líder psicológico: es aquel que tiene más poder sobre la estructura privada de los miembros del grupo.

Entre los tipos de líder que se existen se tienen: (Aubry y Saint Arnaud, 1970 c.p Sanchez;1984)

-Autocrático: directivo del poder tanto en el nivel de contenido como en el nivel de procedimiento.

-Semi-autocrático: directivo en el nivel de contenido, y no en el nivel de procedimiento.

-Bonachón: directivo en el nivel de procedimiento y no en el nivel de contenido.

-Democrático: no es directivo en ninguno de los dos niveles.

g) Técnicas de análisis de procedimientos y toma de decisiones

Procedimientos usados generalmente para analizar, discutir y tomar decisiones que orienten a la solución de problemas. Es decir, pautas de comportamiento que siguen una secuencia ordenada, la cual puede ser improvisada (espontánea), o una metodología ya establecida, pre-estructurada y de reconocida efectividad.

2) **Nivel socio-emotivo:** aquí el intercambio socio-emotivo se basa en interacciones orientadas a la satisfacción de necesidades interpersonales (Sánchez, 1984). En este nivel se evidencia una secuencia llamada Proceso primario de grupo.

Intercambio afectivo-emotivo

Es una modalidad del intercambio psicológico donde a diferencia del intercambio ideológico, en el que el pensamiento, sentimiento y comportamientos del grupo están motivados por el logro de las metas, objetivos, y tareas del mismo, aquí estos aspectos están motivados por necesidades interpersonales que no están disponibles en el campo de consciencia del grupo, y que persiguen a través de un intercambio desorganizado, confuso, anárquico, y no racional, su gratificación. Se caracteriza por la presencia de emociones y sentimientos, ya sea a simple vista o en forma oculta, además de la presencia de comunicaciones distorsionadas producto del egoísmo y conductas de excitación. En este tipo de intercambio, se trabaja en función de necesidades individuales, interpersonales y del grupo, además de ser disfuncional para el logro de las metas del grupo.

Proceso primario del grupo: es un proceso natural del grupo, en el cual, es experimentado por el grupo como una totalidad, siendo este un sistema caracterizado por un conjunto de normas que lo regulan, el cual necesita expresar y gratificar sus necesidades de manera que ese libere una energía que posibilite el funcionamiento en los niveles de contenido y procedimiento.

a) Necesidades interpersonales (Schutz, 1971):

- Necesidad de inclusión: aquella que debe sentir o experimentar todo individuo que ingresa a un grupo, dónde debe percibirse y sentirse aceptado, integrado y valorado por los demás miembros del mismo, por lo tanto estará en una constante búsqueda de pruebas que verifiquen su situación. Este individuo se sentirá incluido si se une a participar en cada una de las facetas del proceso de toma de decisiones.
El grado de madurez social, según el nivel de socialización de los individuos será lo que determine la actitud de los miembros del grupo, la cual puede variar desde individuos dependientes por tener un bajo nivel de socialización hasta individuos que encuentren sus relaciones interpersonales positivas ya que ven satisfecha su necesidad de inclusión, por lo que toman actitudes de autonomía e interdependencia.
- Necesidad de control: es aquella en la que cada uno los individuos que conforman el grupo determina sus responsabilidades, es decir, necesidad que tiene el miembro del grupo de sentirse responsable de la constitución del mismo. Para ello se encuentra en una constante búsqueda de pruebas que le confirmen sus sospechas, es este proceso donde comienza a descubrir la estructura, actividades, operaciones del grupo, así como las líneas de autoridad.

Esta necesidad está ligada a la necesidad de inclusión, ya que en la medida en que un individuo sea dependiente, reflejará actitudes infantiles, por lo que, expresando su necesidad de control, optando por delegar sus propias responsabilidades en los demás

miembros que él considere “dotados de poderes carismáticos”, a este tipo de actitudes se les define como “abdicratas”. Mientras que aquellos que se consideran marginados por el grupo, asumirán aptitudes que se caracterizan por codiciar el poder incluso llegando a querer asumir ellos solos el control, siendo definidos entonces como “autócratas”. En el caso de los individuos con un alto nivel de socialización, su actitud se encuentra dirigida a ser demócratas, es decir, visualizan el control en términos de responsabilidades participadas del grupo.

- Necesidad de afecto: es aquella en la los miembros del grupo desean sentirse insustituibles para el mismo, por lo que se esfuerzan por tratar de comprobar esa condición a través de pruebas, en las que confirmen que no sólo son respetados y estimados por sus competencias, sino también como seres humano.

Esta necesidad también se encuentra íntimamente relacionada con el grado de madurez social o nivel de socialización. Aquellos individuos con bajo nivel de socialización que fueren dependientes, tienden a tratar de satisfacer su necesidad de control a través de relaciones privilegiadas, exclusivas y hasta posesivas, asumiendo actitudes infantiles que inspire en el grupo la sensación de protegerlo, por lo que él, más que dar, espera recibir, es decir, pretenden establecer relaciones hiperpersonales. En el caso de los individuos que se sientan marginados por el grupo, tienden a generar mecanismos de defensa de aparente indiferencia o frialdad, establecen relaciones en las que no pretenden dar, ni esperan recibir, por lo que procuran no entablar profundas amistades de manera que no se genere una solidaridad interpersonal, simulan ser “hipopersonales”.

Mientras que los individuos con un alto nivel de socialización, tienden a ser altruistas, aspiran a ser aceptados tal y como son, por lo que ven satisfecha su necesidad de afecto estableciendo relaciones de solidaridad y fraternidad, están dispuestos a dar y a recibir, sus relaciones se encuentran a un nivel interpersonal.

En la medida en que estas necesidades sean satisfechas el grupo estará más proclive a la integración. Por lo que, se puede deducir que las trabas para que un grupo logre sus metas están relacionadas con una equivocada forma de manejar las necesidades

y tensiones que pueden llegar a predecirse en este nivel .Según Mailhiot “el rendimiento de un grupo, su eficacia, están estrechamente ligados, no sólo a la competencia de los miembros, sino sobre todo a la solidaridad de las relaciones interpersonales” (Mailhiot, 1980: 69).

Tabla N° 1:

Modelo de “Niveles de funcionamiento de los grupos” (Sánchez, 1984)

Intercambio Psicológico	Intercambio ideológico	NIVEL DE CONTENIDO	<p>Obtención de los objetivos y satisfacción de metas:</p> <p>a) Entorno a la tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas • Objetivos • Actividad del grupo • Interés de los miembros hacia las metas y objetivos • Esfuerzo y cohesión de los miembros en la realización de la tarea <p>b) Entorno físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Tiempo <p>c) Entorno personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miembros del grupo, sexo/edades/edad promedio/aptitudes • Inteligencia/Rasgos de personalidad/Nivel educativo/Experiencia • Tamaño del grupo
		QUÉ	
	Intercambio afectivo	NIVEL DE PROCEDIMIENTO	<p>Modo de alcanzar el objetivo del grupo: organización interna de los recursos humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura interna • Posiciones • Roles • Normas • Distribución de responsabilidades • Distribución de la autoridad: poder/liderazgo • Técnica de análisis de problemas y toma de decisiones
CÓMO			
	NIVEL SOCIO-EMOTIVO	<p>Intercambio socio-afectivo basado en la tendencia natural a la satisfacción de las necesidades interpersonales.</p> <p>Necesidades Interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de inclusión • Necesidad de control • Necesidad de afecto 	
	PROCESO		

Fuente: Modelo integrativo para el estudio de pequeños grupos (Sánchez, 1984)

Luego de haber presentado lo que son los grupos, es importante destacar que generalmente, estos tienden a ser relacionados con equipos, como plantea Faria de Mello (1998) quien establece que los grupos y equipos tienden a ser confundidos con frecuencia, refiriéndose a ambos como lo mismo, cuando estos difieren en ciertas características, por esta razón se presenta la siguiente sección para aclarar la diferencia entre grupos y equipos de trabajo.

DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Según Katzenbach (2000) los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayuden a otros a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales. Pero el énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno. Los integrantes de los grupos de trabajo no son responsables de otros resultados que no sean los propios, ni tratan de realizar aportes que impliquen el trabajo combinado de dos o más miembros. En contraposición con esto, Katzenbach afirma que los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren de responsabilidad individual y colectiva; no les alcanza con la discusión, el debate, y las decisiones grupales, con compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas. Estos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes, lo que lleva a niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros.

Se ha realizado la diferenciación anterior entre lo que son los grupos y los equipos de trabajo, porque por lo general, como se pudo apreciar con anterioridad, tienden a ser confundidos, de la misma forma, de acuerdo a las características que poseen los equipos de trabajo, serían más interesantes a la hora de estudiarlos y se extraería resultados más completos de los mismos, pero la organización estudiada, que en este caso es una entidad bancaria, es un tipo de empresa donde generalmente se trabajan con grupos.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de investigación

Este estudio se define por ser no experimental, ya que no existe manipulación de las variables, es decir, se observan situaciones en su contexto natural, para luego ser analizados. Para Hernández y otros autores (1991: 189) “las investigaciones no experimentales, son aquellas que se realizan sin manipular las variables”.

Según Salkind (1998:10) “La investigación no experimental incluye diversos métodos que describen relaciones entre variables. No establecen ni pueden provocar relaciones causales entre variables”.

Para seleccionar el tipo de investigación no experimental se adoptó el criterio del autor Hernández y otros (1991), quienes clasifican a la investigación no experimental en:

- Diseños Transeccionales: que a su vez se dividen en:

- Descriptivos

Hernández y otros (1991:187) “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.”

Por otra parte se tiene los diseños transeccionales correlacionales o causales que es el tipo de diseño que se presenta o manifiesta en el presente estudio realizado.

- Correlacionales/Causales

Hernández y otros (1991:187) “Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relacionales causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por lo tanto, los diseños correlacionales/causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales.”

- Diseños longitudinales:

El punto central de este estudio, es analizar el estado de las variables (Inteligencia Emocional y Grupos de trabajo) en un momento dado, es por ello que el diseño transeccional el cual según la definición de Hernández y otros (1991:191) es la “relación entre el conjunto de variables en un punto en el tiempo”.

Al tener estas definiciones claras, se puede decir entonces que esta investigación, se caracteriza por ser transeccional correlacional, o lo que es lo mismo la descripción de las correlaciones existentes entre dos o más variables en un momento en determinado.

Población

La población se define como un grupo de posibles participantes al cual se desea generalizar los resultados del estudio (Salkind, 1998:96). En este caso, como la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio es confidencial, no se suministró la cantidad total de trabajadores que trabajan en la misma.

Muestra

Según Salkind (1998:96) una muestra es un subconjunto de la población. En esta investigación, se trabajará con una muestra no probabilística, en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas, y también de las características del investigador (Hernández et. al, 1998). De acuerdo a Salkind (1998:97) el muestreo no probabilístico es aquel en el que se desconoce la probabilidad de seleccionar cualquier miembro individual de la población. Por esta razón y de acuerdo a las directrices de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio se seleccionaron 33 trabajadores, que incluye 11 supervisores y 22 trabajadores de los grupos de trabajo, es decir, colaboradores, de esta forma, se evaluaron 4 departamentos en total, de los cuales se tiene lo siguiente:

Recursos humanos: de este departamento se evaluaron un total de 11 personas, estando estas divididas en 8 colaboradores y 3 supervisores.

Administración: se evaluaron un total de 9 personas, teniendo así 7 colaboradores y 2 supervisores.

Asesoría Legal: en este departamento se estudiaron 7 personas, 4 colaboradores y 3 supervisores.

Planificación y control de gestión: de este departamento se evaluaron 6 personas, siendo estas, 3 colaboradores y 3 supervisores.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis está representada por toda aquella persona u objeto que le da información al investigador. En esta investigación, la unidad de análisis son personas, en este caso, los supervisores y los trabajadores de los 4 departamentos de la institución financiera utilizada en cuestión, ya que el interés fundamental de esta investigación radica en evaluar la Inteligencia Emocional de los supervisores y el funcionamiento de los grupos de trabajo formados por los trabajadores de dicha institución.

Operacionalización de las variables

1. Inteligencia Emocional

- **Variable:** Inteligencia Emocional

Definición conceptual: conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones (Goleman, 1998).

Definición operacional: para efectos de esta investigación, la Inteligencia Emocional se puede entender a través de las siguientes dimensiones propuestas en el modelo de Goleman (1998):

Autoconocimiento

Reconocer los sentimientos mientras ocurren, la conciencia de uno mismo. Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones.

Autorregulación

Saber manejar esas emociones una vez ya reconocidas, de modo que faciliten la tarea entre manos en vez de estorbar. Ser escrupulosos y demorar la gratificación en pro de los objetivos.

Automotivación

Las personas deben saber controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.

Empatía

La capacidad de reconocer las emociones de los demás. Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar su afinidad con una amplia diversidad de personas.

Habilidad social

Es saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás e interpretar adecuadamente la situación y redes sociales; interactuar sin dificultad, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

Indicadores

Autoconocimiento

- *Conciencia emocional*
- *Auto evaluación precisa*
- *Confianza en uno mismo*

Autorregulación

Indicadores

- *Auto control*
- *Confiabilidad*
- *Escrupulosidad*
- *Adaptabilidad*
- *Innovación*

Automotivación

Indicadores

- *Afán de triunfo*
- *Compromiso*
- *Iniciativa*
- *Optimismo*

Empatía

Indicadores

- *Comprender a los demás*
- *Ayudar a los demás a desarrollarse*
- *Orientación hacia el servicio*
- *Aprovechar la diversidad*
- *Conciencia políticas*

Habilidad Social

Indicadores

- *Influencia*
- *Comunicación*
- *Manejo de conflicto*
- *Liderazgo*
- *Colaboración y cooperación*
- *Catalizador del cambio*
- *Establecer vínculos*
- *Habilidad de equipos*

Tabla N° 2: Operacionalización de las Variables. Inteligencia Emocional

Variable	Dimensiones	Definición	Indicadores	Items N°
Inteligencia Emocional	Autoconocimiento	Reconocer los sentimientos mientras ocurre, la conciencia de uno mismo. Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional • Auto evaluación precisa • Confianza en uno mismo 	2,7,8,11,14,18,23,24,27,31,36,38,40,44,45,49,51,55,56,58,61,62,65,68
	Autoregulación	Saber manejar esas emociones una vez ya reconocidas, de modo que faciliten la tarea entre manos en vez de estorbar. Ser escrupulosos y demorar la gratificación en pro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Auto control • Confiabilidad • Escrupulosidad • Adaptabilidad • Innovación 	3,9,12,15,29,34,37,39,42,46,50,52,57,64,69
	Automotivación	Las personas deben saber controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Afán de triunfo • Compromiso • Iniciativa • Optimismo 	1,6,16,20,32,43,53,59,63,66
	Empatía	La capacidad de reconocer las emociones de los demás. Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar su afinidad con una amplia diversidad de personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender a los demás • Ayudar a los demás a desarrollarse • Orientación hacia el servicio • Aprovechar la diversidad • Conciencia política 	5,10,19,21,26,28,47,54,67,70
	Habilidad Social	Es saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás e interpretar adecuadamente la situación y redes sociales; interactuar sin dificultad, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Comunicación • Manejo de conflicto • Liderazgo • Catalizador del cambio • Establecer vínculos • Colaboración y cooperación • Habilidades de equipos 	4,13,17,22,25,30,35,41,48,49,60

2. Grupos de Trabajo

- **Variable: Grupos de trabajo**

Definición conceptual: conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos, que se encuentran determinados por la organización y trabajan en conjunto para terminar una tarea (Robbins y Judge, 2009).

Definición operacional: percibido a través de los niveles de funcionamiento de los grupos de trabajo que conforman los departamentos de una importante institución financiera. Dentro de los cuales están contenidos aspectos como Nivel de Contenido (Entorno a la tarea, Entorno físico y Entorno personal); Nivel de Procedimiento y Nivel socio-emotivo. Teniendo las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores (Sánchez,1984):

Nivel de contenido

Determinado por la meta del grupo, lo que determinara la existencia del grupo, lo que define la naturaleza y sentido del trabajo del grupo, con un intercambio ideológico. Determina el qué? del grupo (Aubry,1970;Shaw,1980; c.p Sánchez; 1984)

Indicadores

- a) Entorno a la tarea
 - Metas del grupo
 - Objetivos del grupo: grupales e individuales
 - Actividades del grupo
 - Interés de los miembros hacia las metas y objetivos del grupo
 - Esfuerzo y cohesión de los miembros en la realización de la tarea
- b) Entorno físico
 - Ubicación geográfica
 - Tiempo
 - Diagrama de ubicación
- c) Entorno personal
 - Miembros del grupo: sexo, edad, nivel educacional, experiencia profesional

- Tamaño del grupo: número de personas pertenecientes a cada grupo de trabajo, (departamento)

Nivel de procedimiento

Consiste en un análisis de los métodos usados por el grupo para organizarse, para así poder alcanzar los objetivos y satisfacer la meta, en este tipo de análisis el intercambio es eminentemente ideológico (Sánchez, 1984)

Indicadores

- a) Estructura del grupo:
 - Organizacional
 - Individual
- b) Posiciones
- c) Roles
 - Rol percibido
 - Rol ejercido
- d) Normas
- e) Distribución de la responsabilidad
- f) Distribución de la autoridad:
 - Poder
 - Liderazgo

g) Técnicas de análisis de procedimientos y toma de decisiones

Nivel socio-emotivo

Aquí el intercambio es socio-emotivo. Se basa en interacciones orientadas a la satisfacción de necesidades interpersonales. (Sánchez, 1984)

Indicadores

- a) Intercambio afectivo-emotivo
 - Sentimientos o emociones
 - Comunicaciones
 - Relaciones

Tabla N° 3: Operacionalización de las Variables. Grupos de trabajo

Variable	Dimensiones	Definición	Indicadores	Items N°
Funcionamiento de grupos de Trabajo	Nivel de contenido	<p>Determinado por la meta del grupo, lo que determinará la existencia del grupo, lo que define la naturaleza y sentido del trabajo del grupo, con un intercambio ideológico. Determina el ¿qué? del grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Entorno a la tarea <ul style="list-style-type: none"> • Metas del grupo • Objetivos del grupo: grupales e individuales • Actividades del grupo • Interés de los miembros hacia las metas y objetivos del grupo • Esfuerzo y cohesión de los miembros en la realización de la tarea b) Entorno físico <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Tiempo • Diagrama de ubicación c) Entorno personal <ul style="list-style-type: none"> • Miembros del grupo: características • Tamaño del grupo: número de personas pertenecientes a cada grupo de trabajo, (departamento) 	<p>70 2 y 58 1,33 y 5 11,18,24,4 y 32 12,13,20,22,53,54 y 39 49 y departamento 14 y 28 56 Edad, sexo, nivel Educativo, antigüedad en el cargo. N° de personas que integran su departamento</p>
	Nivel de procedimiento	<p>Consiste en un análisis de los métodos usados por el grupo para organizarse, así poder alcanzar los objetivos y satisfacer la meta, en este tipo de análisis el intercambio es eminentemente ideológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Estructura del grupo: <ul style="list-style-type: none"> • Organizacional • Individual <ul style="list-style-type: none"> a) Posiciones b) Roles <ul style="list-style-type: none"> • Rol percibido • Rol ejercido c) Normas d) Distribución de la responsabilidad e) Distribución de la autoridad: • Poder • Liderazgo f) Técnicas de análisis de procedimientos y toma de decisiones 	<p>Departamento Integrantes del grupo para ese momento Cargo que ocupa 55 30 19 50,52 y 47 71 y 48 51,27,29 y 35 15,16,35,40,7,65, 66,67,68 y 69</p>
	Nivel socio-emotivo	<p>El intercambio es socio-emotivo. Se basa en interacciones orientadas a la satisfacción de necesidades interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Intercambio afectivo-emotivo <ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos o emociones • Comunicaciones • Relaciones 	<p>23,3,26,31 y 7 21,25,34,37,56,57,41,42,59,60,61,62,63 y 64 9,17,10,36,38,6,8,43,44,45 y 46</p>

Instrumento para la recolección y análisis de la información

El instrumento que se utilizó para la recolección y medición de las variables de interés, que en este caso son la Inteligencia Emocional y los grupos de trabajo, y de estos su funcionamiento, fue un cuestionario. Según Salkind (1998:149), los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Estos ahorran tiempo porque permiten que los individuos los llenen sin ayuda o intervención directa del investigador, ya que muchos son auto-administrados. De esta forma, se administró un instrumento para cada variable y se midió la Inteligencia Emocional de los supervisores a través de un cuestionario denominado IIESS (Inventario de Inteligencia Emocional de Sojo y Steinkopf), instrumento que fue diseñado, construido, validado y normalizado por Sojo Monzón, Víctor Eduardo y Steinkopf Struve, Carla Andreína, en su tesis de grado de la Universidad Central de Venezuela en el año 2002 y fue utilizado en la tesis de La relación entre Liderazgo, según Kouses y Posner (1995) y la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1998) de Pinto y Castro (2004).

El inventario consta de 70 ítems, que expresan afirmaciones, respecto a las cuales las personas tienen que expresar su nivel de acuerdo en una escala tipo Likert. Una escala Likert consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (Hernández y otros, 2010:245). De esta forma se presentan cinco opciones (1)-totalmente de acuerdo, (2)-de acuerdo, (3)-indiferente, (4)- en desacuerdo, (5)- totalmente en desacuerdo que tienen como fin medir el coeficiente emocional de los supervisores, basándose en los componentes de la Inteligencia emocional de Goleman (Ver Anexo A)

Por otro lado, para medir el funcionamiento de los grupos de trabajo, se aplicó de igual forma un cuestionario a los trabajadores que conforman los grupos de trabajo, los colaboradores, basado en el Modelo de los niveles de funcionamiento de los grupos, que fue utilizado en la tesis de la Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de grupos de trabajo de Palacio, K. y Valery, M. V. (1999), la cual utilizó el Modelo de los niveles de funcionamiento de los grupos de trabajo elaborado por el Lic. César Sánchez en el año 1984 (Ver Anexo B).Dicho instrumento consta de 71 ítems en donde se utilizó

diferentes escalas valorativas que están comprendidas del 1 al 4 entre las cuales se encontraron las siguientes:

Tabla N° 4: Escalas valorativas de Funcionamiento de Grupos de Trabajo

Escalas valorativas de Funcionamiento de Grupos de Trabajo				
	4	3	2	1
1.	Todas las actividades	La mayoría de las actividades	Algunas de las actividades	Ninguna de las actividades
2.	Todos los objetivos	La mayoría de los objetivos	Algunos de los objetivos	Ninguno de los objetivos
3.	Cambiaría inmediatamente	Probablemente lo hiciera	Lo pensaría bastante	No lo haría
4.	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En algunos casos	En ninguno de los casos
5.	Todas las tareas	La mayoría de las tareas	Algunas tareas	Ninguna tarea
6.	Muy solidario	Solidario	Parcialmente solidario	Nada solidario
7.	En gran medida	En cierta medida	En poca medida	En ninguna medida
8.	Mucha intensidad	Mediana intensidad	Poca intensidad	Ninguna intensidad
9.	Todos	La mayoría	Algunos	Ninguno
10.	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Nunca
11.	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

Validez y Confianza

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Hernández y otros, 1991: 236). Mientras que la confiabilidad de un

instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (Hernández y otros, 1991: 235). Luego de realizada esta investigación se calculó la confiabilidad del instrumento que mide la variable Inteligencia Emocional a través del coeficiente Alpha de Cronbach, por medio del programa estadístico SPSS, tomando en cuenta un número de 11 casos evaluados, con un número de ítems igual a 70, lo que arrojó como resultado 0,754, demostrando una consistencia alta del Inventario IIESS. Como se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla N° 5: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	11	33,3
	Excluidos ^a	22	66,7
	Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 6: Alfa de Cronbach de Inteligencia Emocional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	70

El coeficiente de Alpha de Cronbach del instrumento de Funcionamiento de Grupos de Trabajo se calculó tomando 22 casos de personas evaluadas, con un número de ítems igual a 71, lo que arrojó un resultado de 0,515, demostrando una consistencia interna media del instrumento. Como bien se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 7: Alfa de Cronbach de Funcionamiento de Grupos de Trabajo

Justificación

Se ha

Alfa de Cronbach	N de elementos
,515	71

decidido hacer el estudio en una

institución financiera porque se pudo observar que en la misma se manifiesta la relación de grupos de trabajo con los supervisores de estos grupos, donde se estudiará la correlación de la inteligencia emocional de dichos supervisores con el funcionamiento de los grupos de trabajo

Se aplicará en este banco, porque se puede considerar como una organización de gran envergadura y transcendencia en el mercado financiero venezolano, la cual posee una extensa cartera de clientes y una atractiva oferta de productos y servicios, lo que la convierte en una de las instituciones financieras de más sólida infraestructura del país.

Esta investigación es útil tanto para los supervisores, para que conozcan más a fondo su Inteligencia Emocional y como ésta influye en su desenvolvimiento y en su capacidad de liderar a grupos y de ser catalizadores del cambio, como al mismo tiempo le permite a esos grupos de trabajo conocer los aspectos que impactan en su funcionamiento y como pueden lograr mejorarlos, diferenciando al mismo tiempo lo que es un grupo y un equipo de trabajo. Esto le permite a la empresa definir sus fortalezas y debilidades y así determinar los aspectos que deben reforzar para incrementar la eficiencia y eficacia de su trabajo, mejorar las relaciones de trabajador-empleador, aumentar su productividad, satisfaciendo al cliente al ofrecer servicios de alta calidad y mantenerse así en la competencia del mercado.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de las variables demográficas y organizacionales

Además de las variables principales de estudio, Inteligencia Emocional y Grupos de Trabajo, para enriquecer y complementar el análisis de resultados, se tomaron en consideración un conjunto de variables demográficas tales como: edad, sexo, nivel educativo; así como también, una serie de variables organizacionales como: cargo que ocupa, antigüedad en el cargo, departamento y número de personas que trabajan en el departamento. De esta forma, para describir las mismas se procedió a utilizar el programa de SPSS para calcular la frecuencia de cada una de las variables, como se puede observar a continuación:

Tabla N° 8: Frecuencias género

En la variable demográfica referida al género que se presenta a continuación se observa que de las 33 personas estudiadas, 13 de ellas o lo que es lo mismo 39,4% de la muestra pertenecen al sexo masculino. Mientras que el 60,6% de la muestra equivale a 20 personas corresponden al sexo femenino, lo que representa más de la mitad de la muestra estudiada.

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	13	39,4	39,4	39,4
	Femenino	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Para un mejor entendimiento de los datos referidos a la variable demográfica sexo se presenta a continuación la siguiente gráfica:

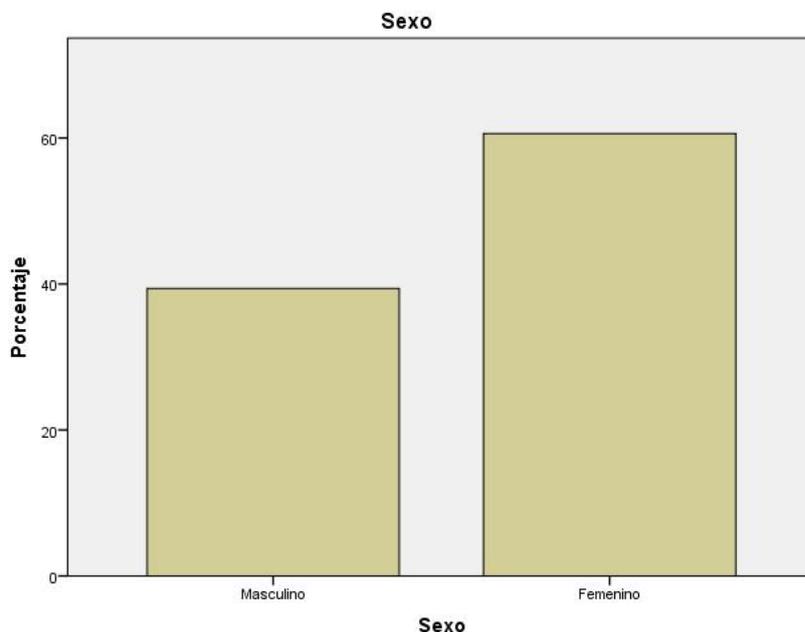


Tabla N° 9: Frecuencias edad

En cuanto a la edad se puede observar que de las 33 personas estudiadas, la mayor parte de estas tiene edades comprendidas entre 40 y 49 años, lo que representa un 30,3% del total de la muestra. Por otro lado, el resto de la muestra estudiada posee edades comprendidas entre 20 a 39 años. Teniendo unos pocos entre los 10 a 19 años y los 50 a 59 años.

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 10 a 19 años	2	6,1	6,1	6,1
De 20 a 29 años	9	27,3	27,3	33,3
De 30 a 39 años	9	27,3	27,3	60,6
De 40 a 49 años	10	30,3	30,3	90,9
De 50 a 59 años	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Para una mejor visualización de la variable edad, se presenta a continuación una gráfica de la misma:

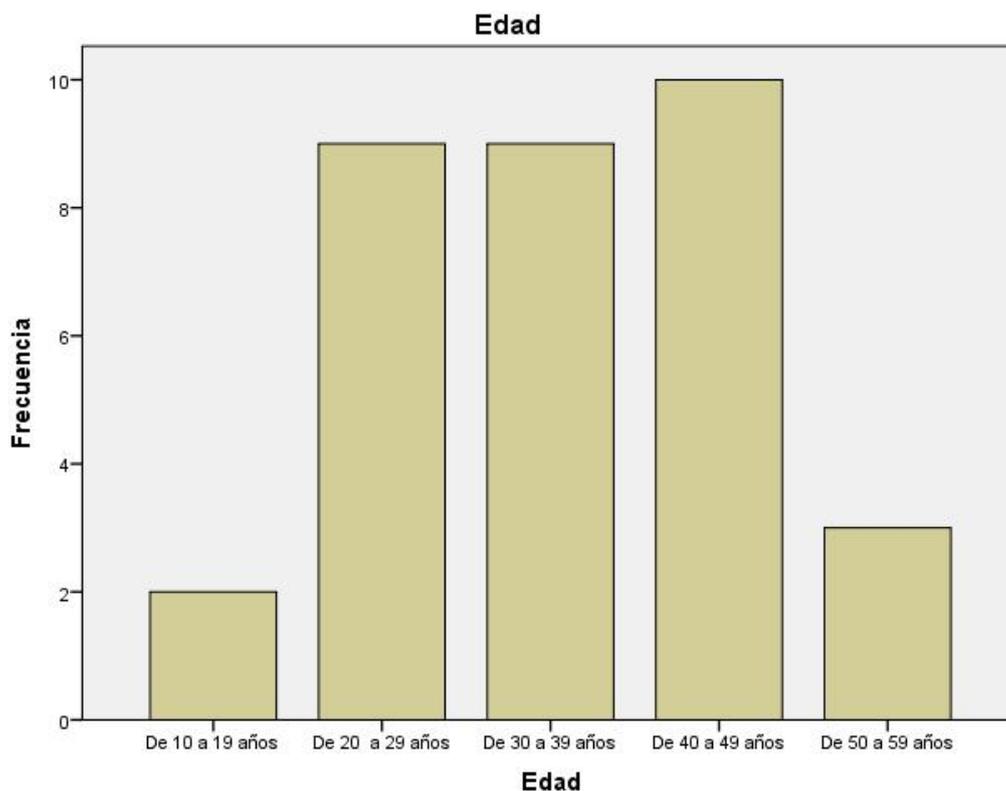


Tabla N° 10: Frecuencias nivel educativo

En lo referido al nivel educativo, cómo se puede observar en la tabla siguiente más de la mitad de la muestra estudiada, es decir, un 51,5% tiene estudios universitarios, siendo en total 17 personas. Por otro lado, el 30,3% de la muestra posee estudios a nivel técnico superior, lo que es igual a 10 personas del total. Lo referente al 18,2% restante se encuentra conformado por tres personas con estudios a nivel de bachiller y otras tres con postgrado, representando el 9,1% respectivamente del total estudiado.

Nivel Educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachiller	3	9,1	9,1	9,1
	TSU	10	30,3	30,3	39,4
	Universitario	17	51,5	51,5	90,9
	Postgrado	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Para un mejor entendimiento de los datos referidos a la variable nivel educativo, se presenta a continuación la siguiente gráfica:

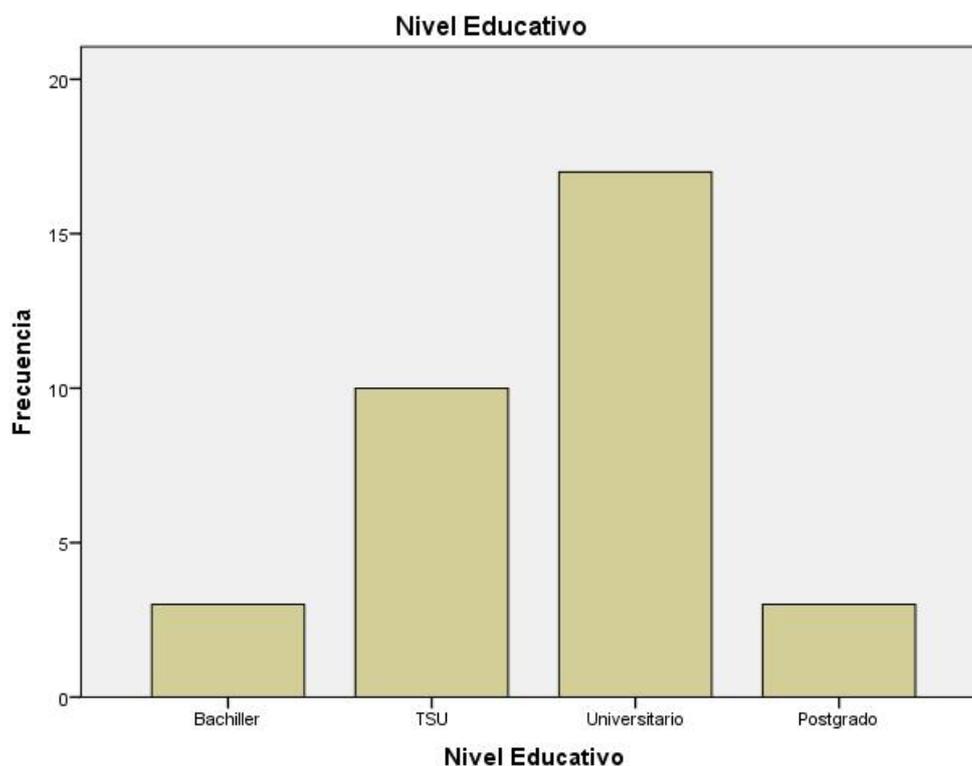


Tabla N° 11: Frecuencias antigüedad en el cargo

En cuanto a la antigüedad en el cargo se puede observar que de un total de 33 personas evaluadas, 16 personas tienen de 2 a 5 años en su cargo actual, lo que es igual al 48,5% del total de la muestra. Por otra parte, 6 personas tienen menos de 2 años en su actual cargo lo que equivale a un 18,2% de la muestra. Además existen 5 personas que tienen de 6 a 9 años en su cargo y otras 5 personas que tienen de 10 a 13 años en su cargo, representando un porcentaje de 15,2% respectivamente del total de la muestra y una sola persona tiene más de 13 años en el cargo que ocupa lo que es igual a un 3,0% del porcentaje total.

Antigüedad en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 2 años	6	18,2	18,2	18,2
	De 2 a 5 años	16	48,5	48,5	66,7
	De 6 a 9 años	5	15,2	15,2	81,8
	De 10 a 13 años	5	15,2	15,2	97,0
	Más de 13 años	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Para visualizar de mejor manera la tabla presentada con anterioridad se presenta a continuación una gráfica:

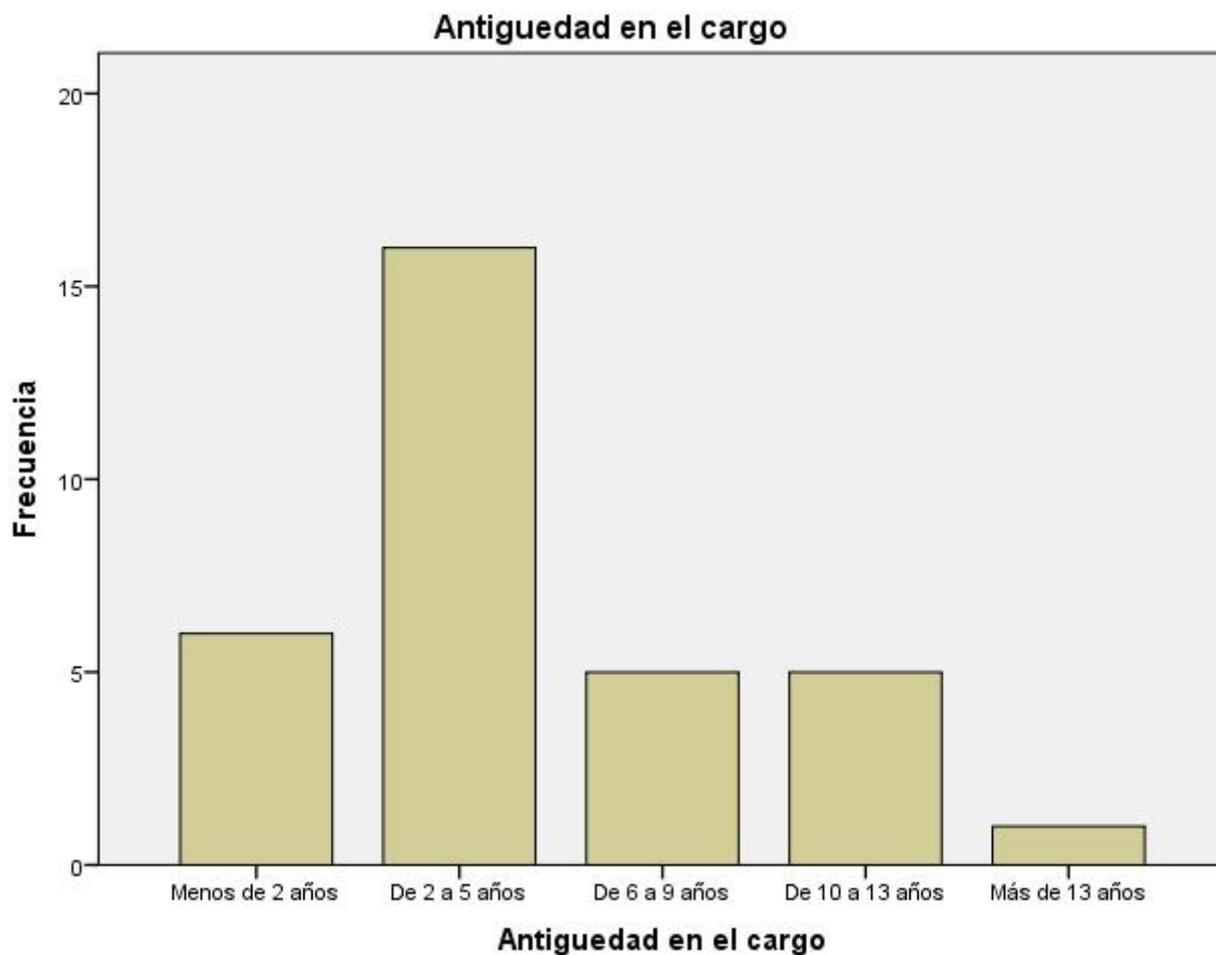


Tabla N° 12: Frecuencias cargo que ocupa

En lo que se refiere a la variable al Cargo que ocupa dentro de la organización, se puede decir que del total de las 33 personas estudiadas, la mayor cantidad son analistas, ya que 11 personas pertenecen a este cargo lo que equivale a un 33,3% sobre el valor total. Mientras que 7 personas ocupan el cargo de Especialistas lo que es igual a 21,2% de la muestra. Por su parte, 4 personas ocupan el cargo de Coordinador y otras 5 ocupan el

cargo de Gerente, representando un 12,1 y 15,2% respectivamente del porcentaje total. El resto de la muestra se encuentra distribuida entre los siguientes cargos: 1 (3,0%) Vicepresidente, 2 (6,1%) Abogados, 1 (3,0%) Archivista y 1 (3,0%) Aprendiz Inces.

Cargo que ocupa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Aprendiz Inces	1	3,0	3,0	3,0
Archivista	1	3,0	3,0	6,1
Abogado	2	6,1	6,1	12,1
Auditor	1	3,0	3,0	15,2
Analista	11	33,3	33,3	48,5
Especialista	7	21,2	21,2	69,7
Coordinador	4	12,1	12,1	81,8
Gerente	5	15,2	15,2	97,0
Vicepresidente	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Se presenta a continuación una gráfica de los diferentes cargos estudiados:

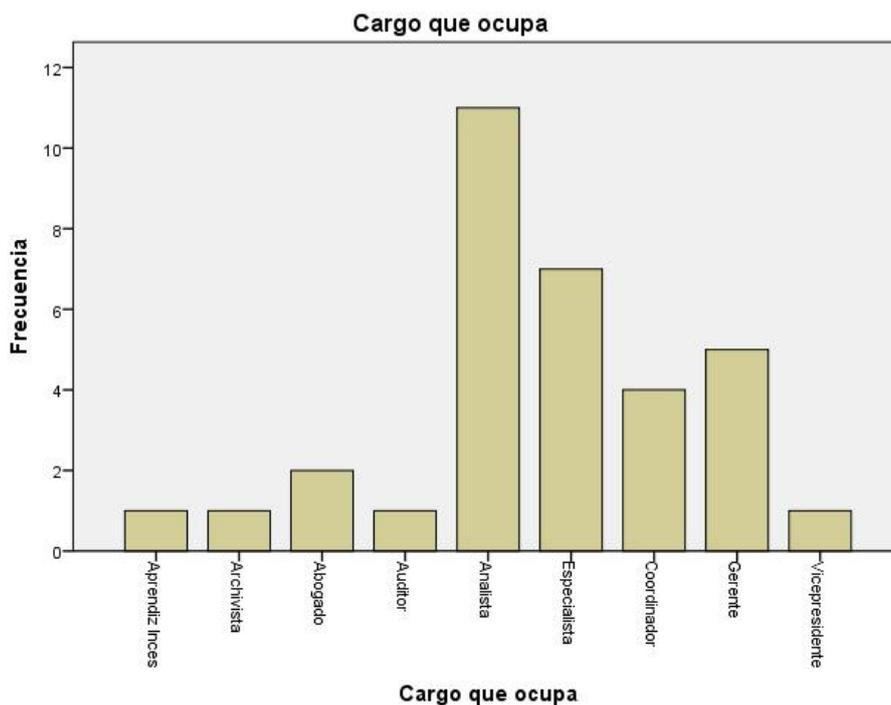


Tabla N° 13: Frecuencia número de personas que integran el departamento de cada persona evaluada

En la tabla que se presenta a continuación se puede observar como cada una de las personas evaluadas identifican a quienes trabajan con ellas, por lo que se obtuvo que 11 personas afirmaron que en su departamento trabajan entre 23 y 28 personas (siendo este el departamento de Recursos Humanos), 9 afirmaron que en su departamento hay entre 17 y 22 personas (departamento de administración) , 7 dijeron que entre 11 y 16 personas (departamento de Asesoría legal) y 6 personas afirmaron que su departamento consta de 5 a 10 personas (departamento de planificación y control de gestión) .

Numero de personas que trabajan en su departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 5 a 10 personas	6	18,2	18,2	18,2
De 11 a 16 personas	7	21,2	21,2	39,4
De 17 a 22 personas	9	27,3	27,3	66,7
De 23 a 28 personas	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Para visualizar de mejor manera la tabla presentada con anterioridad se presenta a continuación una gráfica:

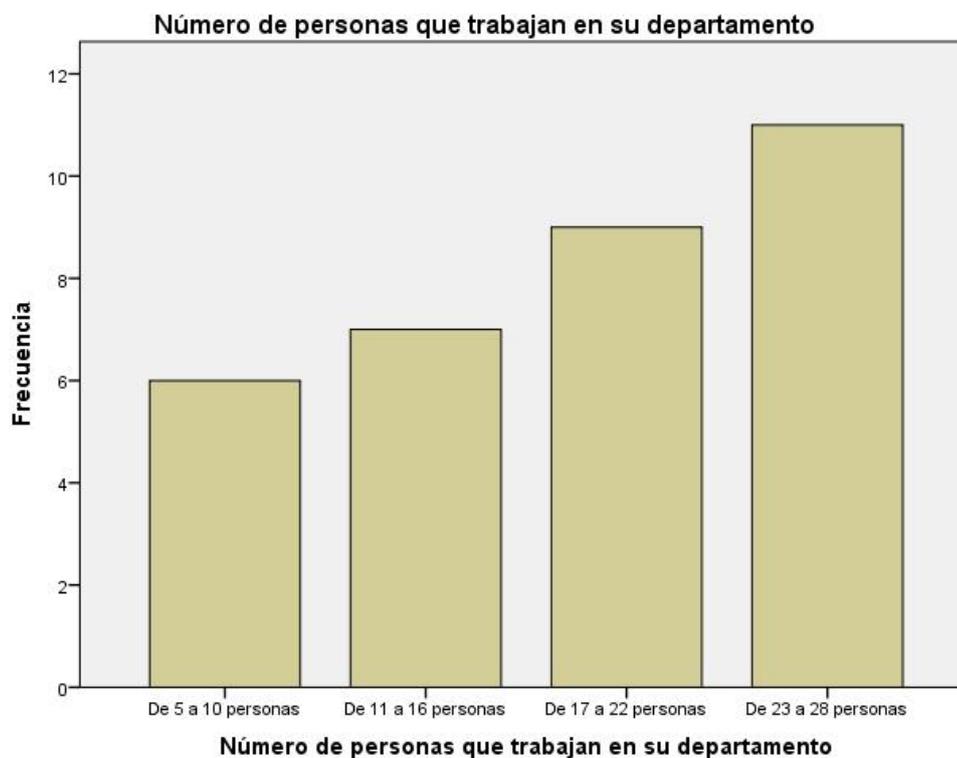


Tabla N° 14: Frecuencias departamento

De los distintos departamentos estudiados se puede decir que el que arrojó la mayor cantidad de personas evaluadas fue el de Recursos Humanos con 11 personas, lo que equivale al 33,3% del valor total. Por su parte, del departamento de Administración se estudiaron a 9 personas lo que es igual al 27,3% sobre el total. Mientras que del departamento de Asesoría Legal se evaluaron a 7 personas, es decir, 21,2% de la muestra. Por último, se evaluaron 6 personas que pertenecen al departamento de Planificación y control de Gestión representando el 18,2% del total de la muestra.

De esta forma, y para un mejor entendimiento de los departamentos estudiados, se muestra a continuación una tabla:

		Departamento			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recursos Humanos	11	33,3	33,3	33,3
	Planificación y control de gestión	6	18,2	18,2	51,5
	Asesoría legal	7	21,2	21,2	72,7
	Administración	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Para visualizar de mejor manera la tabla presentada con anterioridad se presenta a continuación una gráfica:

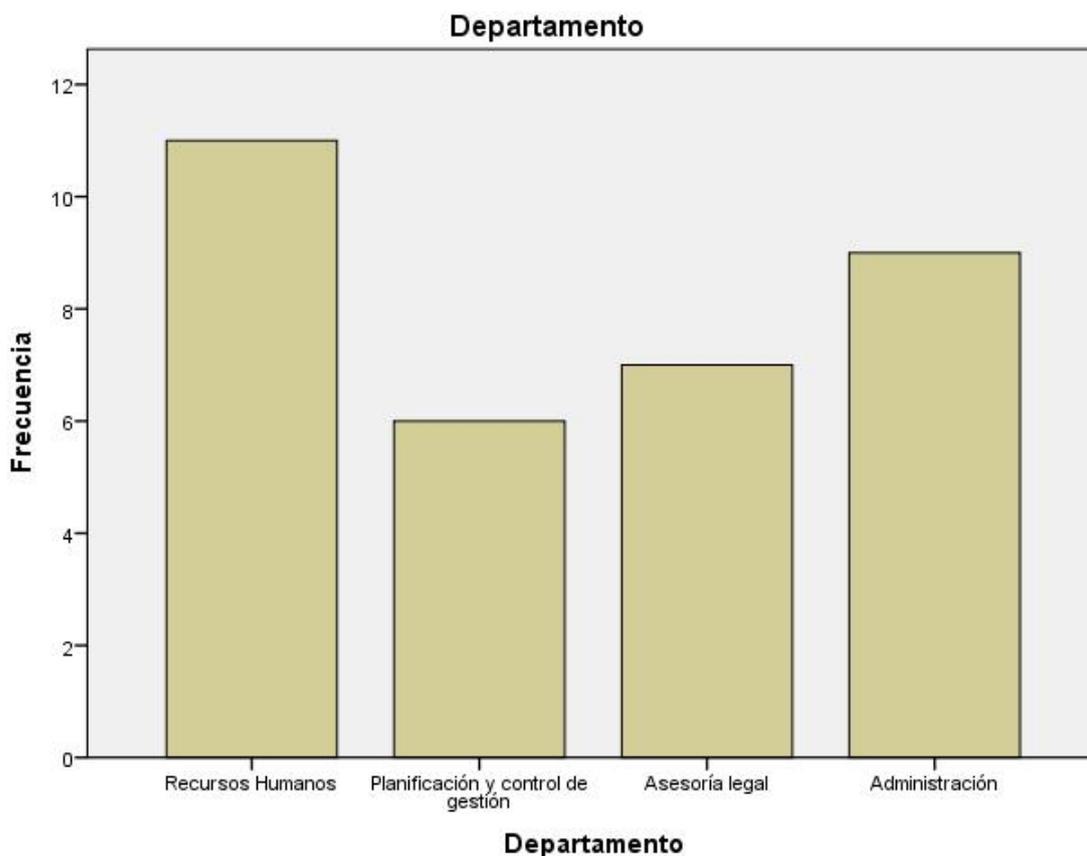


Tabla N° 15: Supervisores y colaboradores por departamento estudiado

Para evaluar la cantidad supervisores y colaboradores que hay por cada departamento se calculó una tabla de doble entrada, la cual se presenta a continuación:

De un total de 33 personas estudiadas que componen el total de la muestra, 11 de estas son supervisores lo que conforma un 33,3% sobre el valor total de la muestra, de estas 11 personas 3 (27,3%) pertenecen al Departamento de Recursos Humanos, otras 3 (50,0%) pertenecen al departamento de Planificación y control de gestión, 3 personas

(42,9%) forman parte del departamento de Asesoría legal y 2 (22,2%) son del departamento de Administración.

Por otra parte, 22 personas son colaboradores representando el 66,7% sobre el 100% de la muestra total. De estas 22 personas, 8 (72,7%) pertenecen al departamento de Recursos Humanos, 3 (50,0%) forman parte del departamento de Planificación y control de gestión, 4 (57,1%) son del departamento de Asesoría Legal y 7 personas (77,8%) pertenecen al departamento de Administración.

Supervisores y colaboradores por departamento estudiado

			Departamento				Total
			Recursos Humanos	Planificación y control de gestión	Asesoría legal	Administración	
Tipo	Supervisor	Recuento	3	3	3	2	11
		% dentro de Departamento	27,3%	50,0%	42,9%	22,2%	33,3%
	Colaborador	Recuento	8	3	4	7	22
		% dentro de Departamento	72,7%	50,0%	57,1%	77,8%	66,7%
Total		Recuento	11	6	7	9	33
		% dentro de Departamento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A continuación se presenta una gráfica con los datos anteriormente presentados:

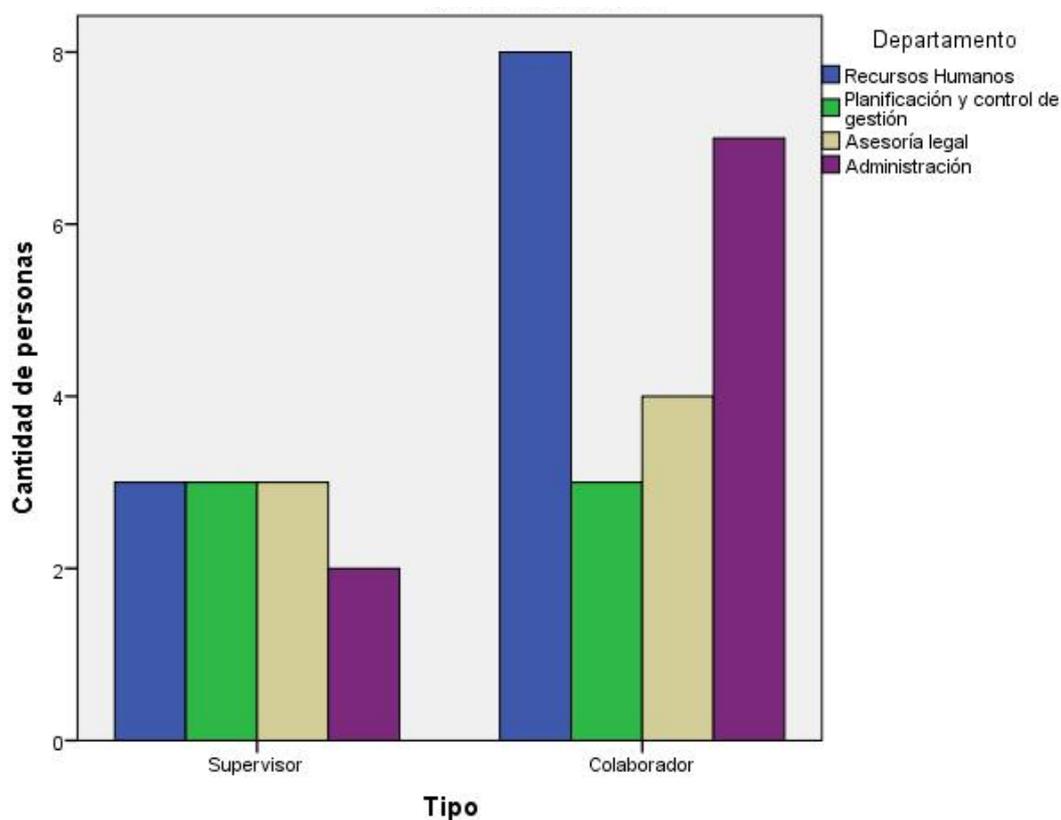


Tabla N° 16: Cargo por departamento estudiado

La tabla que se presenta a continuación representa la cantidad de cargos estudiados, de acuerdo al departamento que pertenece cada uno de ellos. De esta forma se puede observar que en el departamento de Recursos Humanos se evaluaron a 11 personas (33,3%), de las cuales 1(3,0 %) Aprendiz Inces, 1 (3,0%) Archivista, 4 (12,1%) Analistas, 2 (6,1%) Especialistas y 3 (9,1%) Coordinadores.

Por su parte en el departamento de Planificación y control de gestión se evaluaron a 6 personas (18,2%) de las cuales 3 (9,1%) son Especialistas, 2 (6,1%) son Gerentes y 1 (3,0%) es Vicepresidente.

En cuanto al departamento de Asesoría Legal se evaluaron a 7 personas (21,2%), compuestas por 2 (6,1%) Abogados, 1 (3,0%) Auditor, 2 (6,1%) Gerentes y 2 (6,1%) Especialistas.

Por último del departamento de Administración se evaluaron a 9 personas (27,3%) de las cuales 7 (21,2%) son Analistas, 1 (3,0%) son Coordinadores y 1 (3,0%) es Gerente.

Cargo por departamento estudiado

			Departamento				Total
			Recursos Humanos	Planificación y control de gestión	Asesoría legal	Administración	
Cargo que ocupa	Aprendiz Inces	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	Archivista	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	Abogado	Recuento	0	0	2	0	2
		% del total	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	6,1%
	Auditor	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	3,0%
	Analista	Recuento	4	0	0	7	11
		% del total	12,1%	0,0%	0,0%	21,2%	33,3%
	Especialista	Recuento	2	3	2	0	7
		% del total	6,1%	9,1%	6,1%	0,0%	21,2%
	Coordinador	Recuento	3	0	0	1	4
		% del total	9,1%	0,0%	0,0%	3,0%	12,1%
	Gerente	Recuento	0	2	2	1	5
		% del total	0,0%	6,1%	6,1%	3,0%	15,2%
	Vicepresidente	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Total		Recuento	11	6	7	9	33
		% del total	33,3%	18,2%	21,2%	27,3%	100,0%

A continuación se presenta una gráfica que explica los datos que componen la variable de cargo por departamento estudiado anteriormente mencionada.:

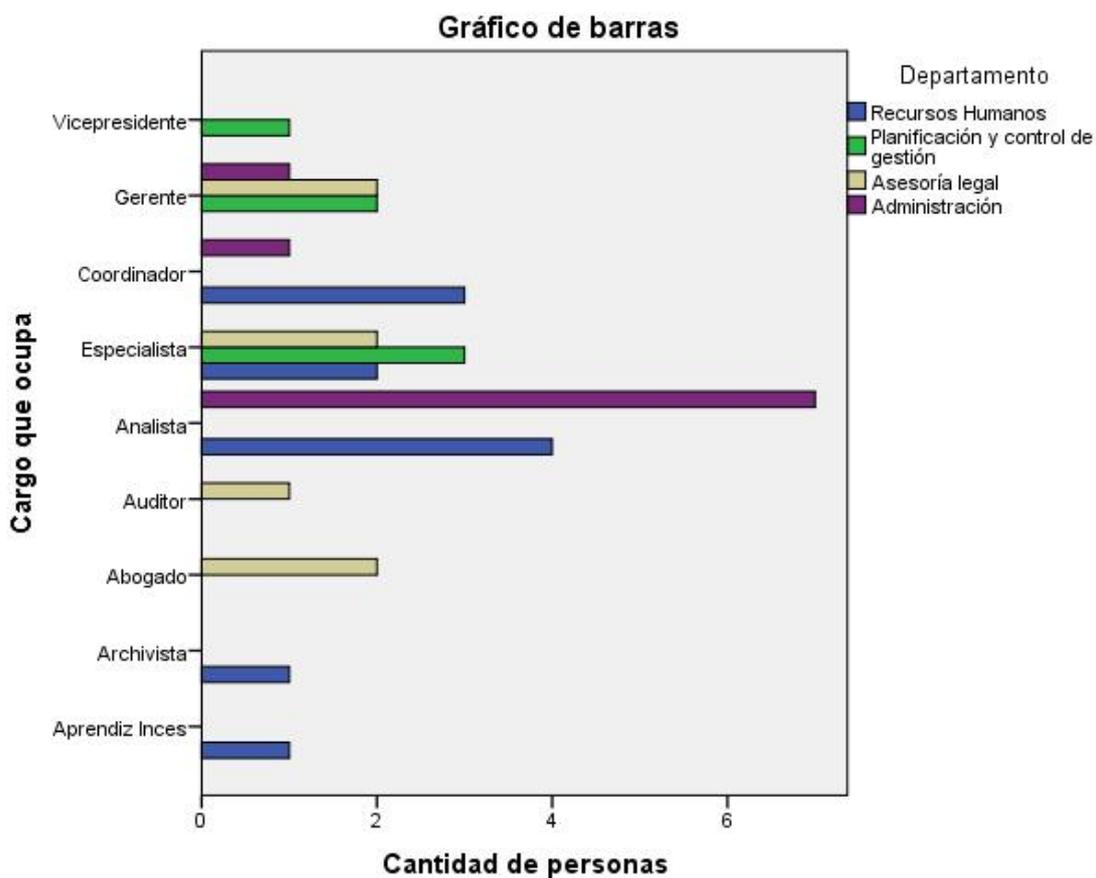


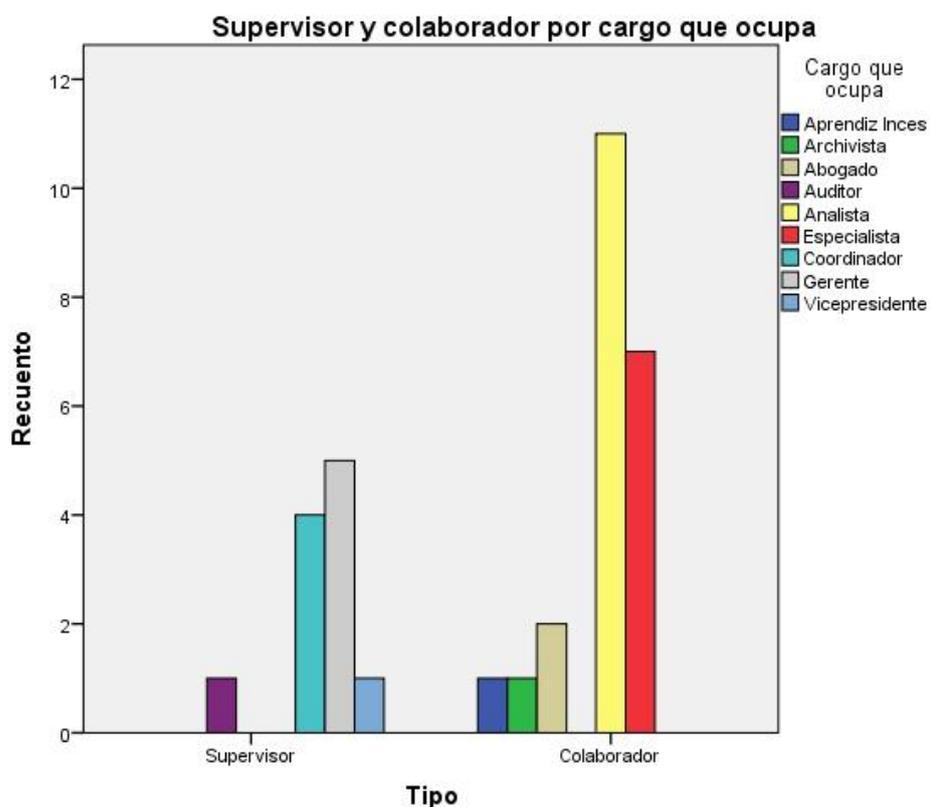
Tabla N° 17: Supervisor y Colaborador por cargo que ocupa

Para visualizar la muestra de una manera más directa, se calculó la siguiente tabla, en donde se observan 11 Supervisores y 22 Colaboradores, con sus respectivos cargos, que conforman el total de la muestra que es 33 personas. Se puede decir que los Supervisores se encuentran compuestos o conformados por los cargos de Vicepresidente, Gerente y Coordinador; por otro lado los Colaboradores se encuentran compuestos por los cargos como: Especialistas, Analistas, Abogado, Auditor, Archivistas y Aprendiz Inces.

Supervisor y colaborador por cargo que ocupa

			Cargo que ocupa									Total
			Aprendiz Inces	Archivista	Abogado	Auditor	Analista	Especialista	Coordinador	Gerente	Vicepresidente	
Tipo	Supervisor	Recuento	0	0	0	1	0	0	4	5	1	11
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	12,1%	15,2%	3,0%	33,3%
	Colaborador	Recuento	1	1	2	0	11	7	0	0	0	22
		% del total	3,0%	3,0%	6,1%	0,0%	33,3%	21,2%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%
Total		Recuento	1	1	2	1	11	7	4	5	1	33
		% del total	3,0%	3,0%	6,1%	3,0%	33,3%	21,2%	12,1%	15,2%	3,0%	100,0%

Para un mejor entendimiento de la tabla mostrada con anterioridad se presenta a continuación un gráfico que muestra los supervisores y colaboradores evaluados de acuerdo al cargo que ocupan cada uno de ellos dentro de la institución financiera estudiada:



Análisis descriptivo de Inteligencia Emocional

La variable de Inteligencia Emocional, fue medida en los supervisores de los distintos departamentos de la entidad bancaria donde se llevó a cabo el estudio, cumpliendo con el primer objetivo específico de esta investigación. Se utilizó un instrumento compuesto por 70 items, utilizando una escala valorativa del número 1 al 5, donde el valor de 1 era Totalmente en desacuerdo, 2 era en Desacuerdo, 3 Indiferente, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Al realizar los cálculos, del instrumento de Inteligencia Emocional aplicados a 11 personas, se obtuvo una media de 2,5455, tomando como valor mínimo 1 y 4 como valor máximo. Es decir que el promedio de las personas es de 2,5455 en la escala del 1 al 5 por lo que se encuentran ubicadas entre los valores medios-bajos de la escala, con una desviación típica de 1,03573. Lo que significa que el promedio de la muestra en cuanto a la Inteligencia Emocional de los Supervisores (Vicepresidente, Gerentes y Coordinadores) se encuentra en estos niveles.

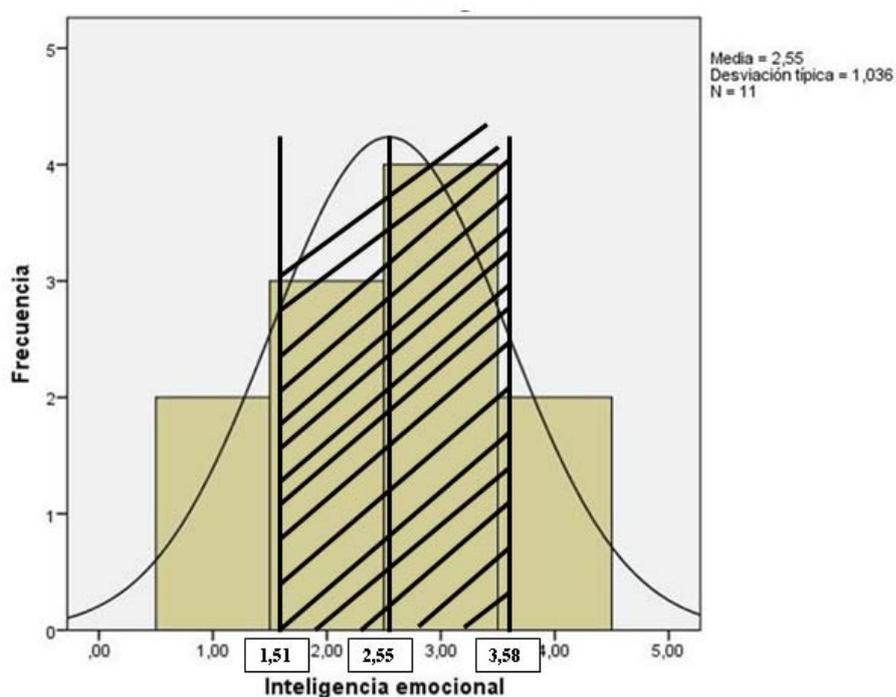
Al relacionar estos datos con la teoría planteada en esta investigación, se podría decir en base a la definición de Inteligencia Emocional de Goleman (1998), que estos 11 supervisores evaluados se encuentran ubicados entre los valores medios-bajos de la escala del instrumento que mide la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Los datos mencionados se pueden observar con mayor detalle en la siguiente tabla:

Tabla N° 18: Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Inteligencia emocional	11	1,00	4,00	2,5455	1,03573
N válido (según lista)	11				

Mediante la siguiente gráfica se puede observar que la variable de Inteligencia Emocional se encuentra dispersa comprendida entre los valores de 1,51 y 3,58 con una



media de 2,55 lo que quiere decir que se encuentra entre los valores medios-bajos de la escala utilizada en los instrumentos de esta investigación.

Análisis descriptivo de los componentes de la Inteligencia emocional

Por otra parte, al realizar un análisis descriptivo de la Inteligencia Emocional, se puede hacer mención sobre los componentes o dimensiones que la conforman de manera agrupada, donde se considera que de las 11 personas evaluadas existe una media de 2,55 de la dimensión de Autoconocimiento con una desviación típica de 1,036; de la dimensión de

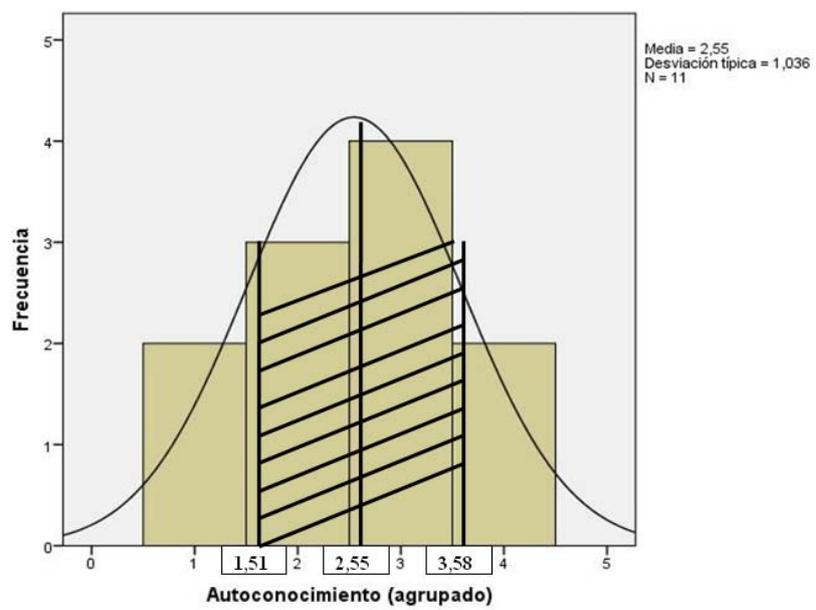
Autorregulación existe una media de 2,55 con una desviación típica de 1,036; en cuanto a la dimensión de Automotivación hay una media de 2,55 con una desviación típica de 1,128; por su parte la dimensión de Empatía posee una media de 2,45 con una desviación típica de 0,934 y la dimensión de Habilidades Sociales tiene una media de 2,55 con una desviación típica de 0,934.

Tabla N° 19: Componentes de la Inteligencia Emocional

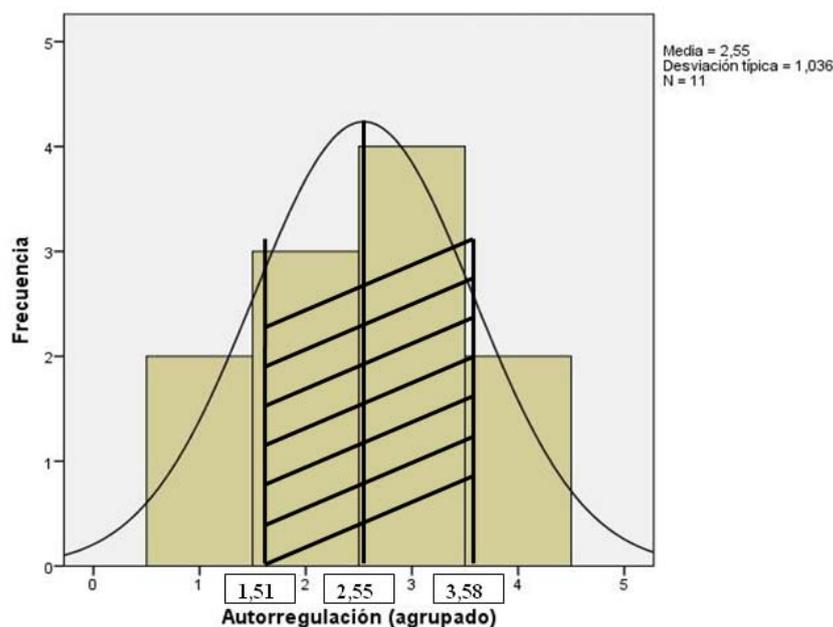
Componentes Inteligencia Emocional					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Autoconocimiento	11	1	4	2,55	1,036
Autorregulación	11	1	4	2,55	1,036
Automotivación	11	1	4	2,55	1,128
Empatía	11	1	4	2,45	,934
Habilidades sociales	11	1	4	2,55	,934
N válido (según lista)	11				

Estos resultados obtenidos de los Componentes de la variable Inteligencia Emocional se pueden explicar con mayor detalle mediante una distribución normal o campana de Gauss, donde no se encuentran agrupados los resultados de las dimensiones y se pueden observar con mayor claridad todos estos datos.

En lo referente a las dimensiones de dicha variable, se puede decir que la dimensión de Autoconocimiento se encuentra ubicada entre los valores de 1,51 y 3,58 con una media de 2,55 lo que indica que se encuentra condensada pues sus valores son cercanos o se aproximan y la media se acerca más hacia la derecha lo que indica que se encuentra entre los valores medios-bajos de la escala. Por lo que se podría decir que las 11 personas evaluadas tienen una capacidad media-baja de reconocer y entender sus propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo, al igual de reconocer sus propios límites y errores.

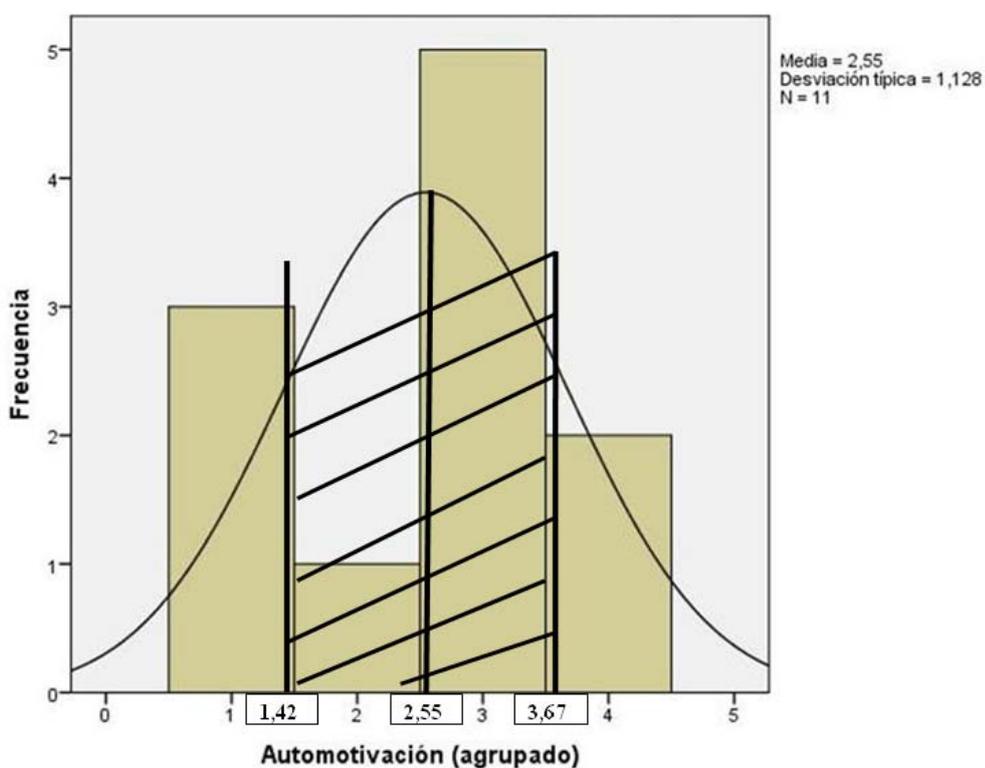


Por otra parte, la dimensión de Autorregulación se encuentra comprendida entre los valores 1,51 y 3,58 lo que indica que se encuentra dispersa con una media de 2,55 más cercana a hacia la izquierda, es decir, se encuentra entre los valores medios-bajos de la escala aplicada que va del 1 al 5. Se podría decir que de los 11 supervisores evaluados se obtuvo unos resultados medios-bajos en la habilidad de controlar sus propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros, es decir existen valores medios bajos en lo referente a la escrupulosidad, confiabilidad y adaptabilidad.



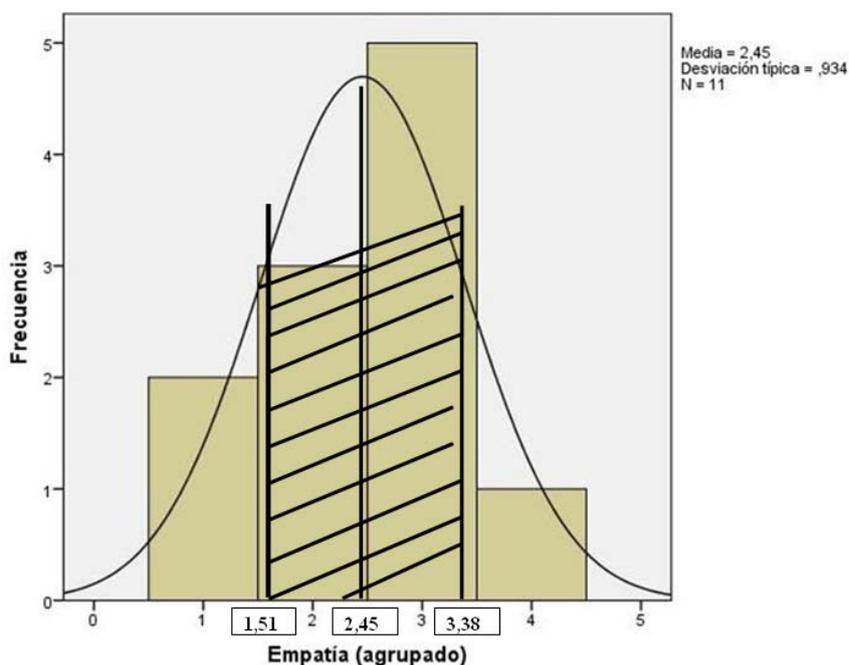
Al hacer referencia a la dimensión de Automotivación se puede decir que está comprendida entre los valores 1,42 y 3,67 no se encuentra muy condensada y tiene una media de 2,55 lo que quiere decir que tiene una confiabilidad media-baja y podría estar relacionada con la dimensión de Autorregulación, puesto que ambas variables se encuentran ubicadas entre valores similares. Al obtener estos resultados en la dimensión de

Automotivación se puede decir que existe un nivel medio-bajo en lo que se refiere a la continua búsqueda y persistencia del cumplimiento de los objetivos, de enfrentar los problemas y encontrar sus respectivas soluciones. Esto se podría mejorar incrementando el optimismo en los supervisores, el afán por el triunfo, el compromiso y la iniciativa.



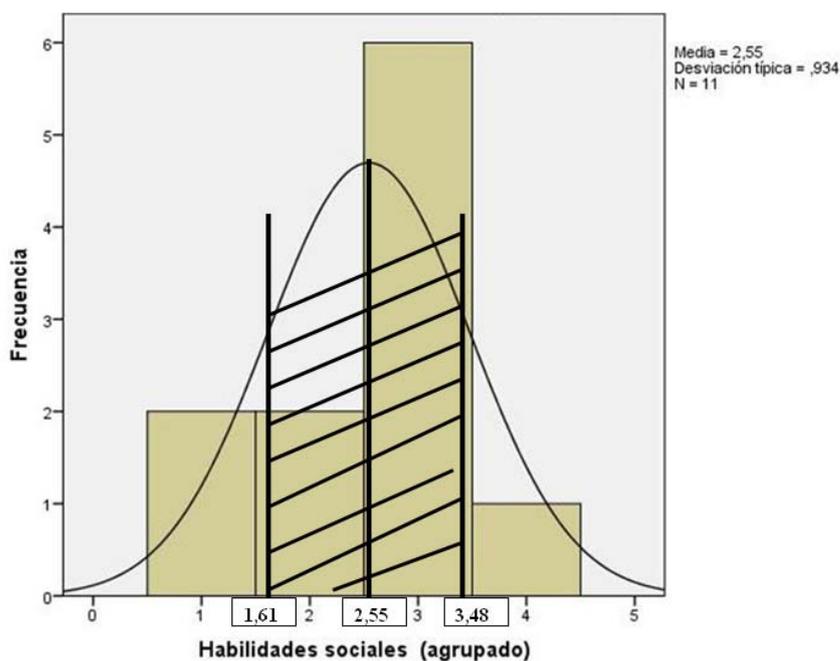
Mientras que la dimensión de Empatía se encuentra comprendida entre los valores 1,51 y 3,38 lo que quiere decir que está entre valores cercanos o condensados con una media de 2,45 cercana hacia el número cero, es decir, se encuentra en un nivel medio-bajo sobre la escala utilizada para medir la Inteligencia Emocional en los supervisores de la institución financiera. Con estos resultados, se podría decir que existe una habilidad media-baja en los supervisores evaluados para entender las necesidades,

sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en el lugar de otros, respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales y aprovechando las oportunidades que les ofrecen otras personas.



Por último se presenta la dimensión de Habilidades Sociales comprendida entre los valores 1,61 y 3,48 no son muy cercanos, por lo que se encuentra un poco dispersa y tiene una media de 2,55 la cual se acerca hacia el valor cero de la gráfica, lo que indica que tiene un media-bajo con respecto a la escala utilizada y que podría tener una relación con la dimensión de Empatía por la similitud de los valores entre los que se encuentran ambas dimensiones al igual que la dimensión de Autoconocimiento. Al obtener los resultados presentados de la dimensión de Habilidad Social, se podría decir que existe un nivel medio-bajo en el talento de los supervisores evaluados de manejar las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás, de negociar y una capacidad media-

baja para liderar grupos y para dirigir cambios, de trabajar colaborando en equipo y crear sinergias grupales. Por lo que se consideran de gran importancia para esta evaluación de Habilidad Social la comunicación del supervisor, el manejo que tiene ante los conflictos, su liderazgo, la colaboración y cooperación, si es o no catalizador del cambio y su capacidad para crear sinergia grupal para el logro de las metas colectivas.



Análisis descriptivo de Funcionamiento de grupos de trabajo

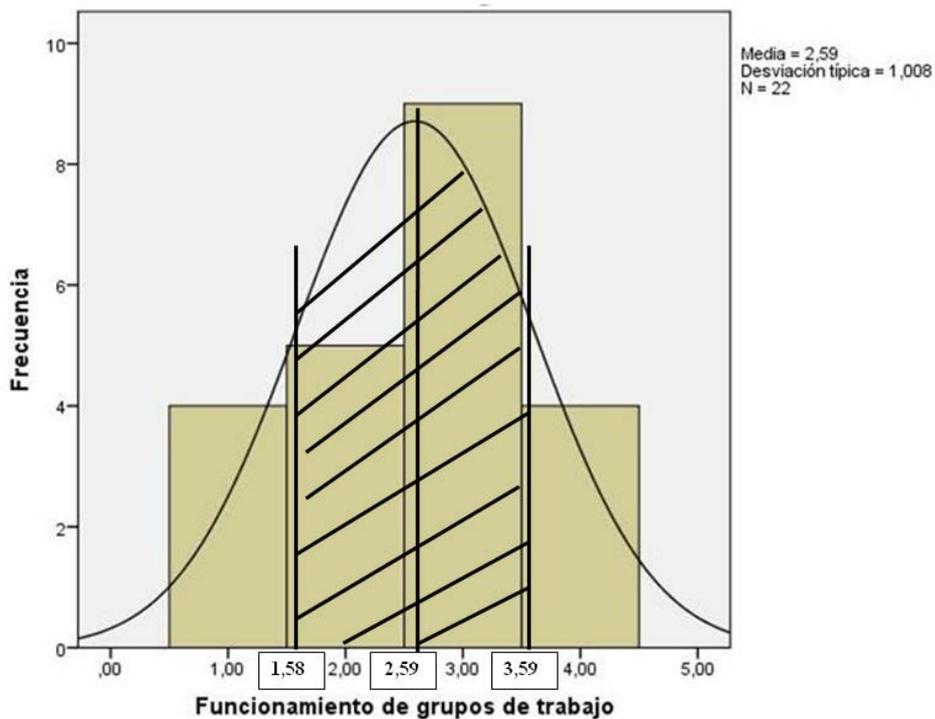
Para llevar a cabo el estudio de la variable Grupos de Trabajo, poder describir el funcionamiento de los mismos y cumplir con los objetivos específicos de este estudio; se utilizó un instrumento compuesto por 71 ítems, en donde se utilizó diferentes escalas valorativas que están comprendidas del 1 al 4, como bien se ha especificado con anterioridad. De las cuales se obtuvo un promedio de 2,5909, teniendo como mínimo 1 y como máximo 4, con una desviación típica de 1,00755, lo que significa que en cuanto al

funcionamiento de grupos, las personas evaluadas se encuentran en los valores medios de la escala.

Tabla N° 20: Funcionamiento de grupos de trabajo

Funcionamiento de grupos de trabajo					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Funcionamiento de grupos de trabajo	22	1,00	4,00	2,5909	1,00755
N válido (según lista)	22				

Para un mejor entendimiento de la tabla anterior se decidió hacer un gráfico de histograma, en donde se puede observar como se dijo anteriormente que los valores oscilan entre 1 y 4, aunado a esto, se elaboró una curva normal y tomando en cuenta la media y la desviación típica, se calculó entre qué valores en lo respectivo al funcionamiento de grupos de trabajo se encuentran las personas evaluadas, para lo cual se calculó la media (2,5909) menos la desviación típica (1,00755), con lo que se obtuvo un valor de 1,58 y la media (2,5909) más la desviación típica (1,00755), con lo que se obtuvo un valor de 3,59, es decir, los colaboradores evaluados de los diferentes departamentos poseen un funcionamiento de grupo cercano al promedio total, ya que se encuentran distribuidos alrededor de la media de una manera casi uniforme y esto se puede verificar en las columnas de mayor frecuencia, estando estas referidas a las opciones de respuesta 2 y 3, donde justamente se encuentran los colaboradores evaluados.



Análisis descriptivo de los componentes del Funcionamiento de grupos de trabajo

Tabla N° 21: Componentes del Funcionamiento de Grupos de Trabajo

Componentes del Funcionamiento de Grupos de Trabajo					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Entorno a la tarea	22	1	4	2,50	,964
Entorno físico	22	1	4	2,36	,902
Estructura del grupo	22	1	4	2,41	,908
Intercambio afectivo-emotivo	22	1	4	2,45	,739
N válido (según lista)	22				

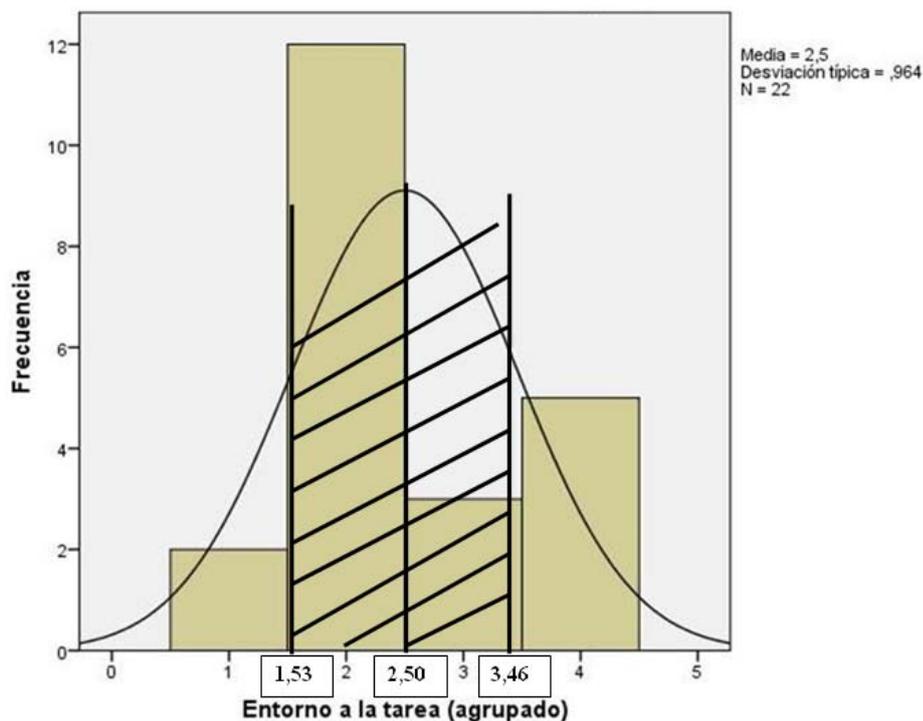
Para tener un mejor entendimiento del funcionamiento de grupos de trabajo es importante describir cada uno de los componentes o dimensiones que lo conforman, tomando en cuenta que los promedios de los mismos tuvieron como mínimo 1 y como máximo 4, dentro de una escala valorativa de 4 opciones de respuesta, como bien se ha explicado con anterioridad.

De esta forma y tomando en cuenta que cada una de las dimensiones pertenecen a un nivel específico del Modelo de Funcionamiento de Grupos de Sánchez (1984), que ya ha sido explicado con anterioridad, se tiene lo siguiente:

Nivel de contenido, se encuentra determinado por:

El entorno a la tarea: de los colaboradores evaluados se obtuvo un promedio de 2,50 con una desviación típica de 0,964 lo que significa que las personas evaluadas se encuentran en los valores medios de la escala, es decir, que se encuentran en un término medio en cuanto al impacto que tienen las metas y objetivos que el grupo quiere alcanzar, las tareas que realizan para lograr los mismos y el interés de los miembros hacia estos. Aunado al esfuerzo o cohesión de los miembros en la realización de la tarea.

Para entender de una mejor manera la tabla anterior se decidió hacer un gráfico de histograma, en donde se puede observar como se dijo anteriormente que los valores oscilan entre 1 y 4, aunado a esto, se elaboró una curva normal y tomando en cuenta la media y la desviación típica, se calculó entre qué valores en lo respectivo al Entorno a la tarea se encuentran las personas evaluadas, para lo cual se calculó la media (2,50) menos la desviación típica (0,964), con lo que se obtuvo un valor de 1,53 y la media (2,50) más la desviación típica (0,964), con lo que se obtuvo un valor de 3,46, es decir, los colaboradores evaluados de los diferentes departamentos poseen un entorno a la tarea cercano al promedio total, ya que se encuentran distribuidos alrededor de la media, como se puede observar en el grafico.



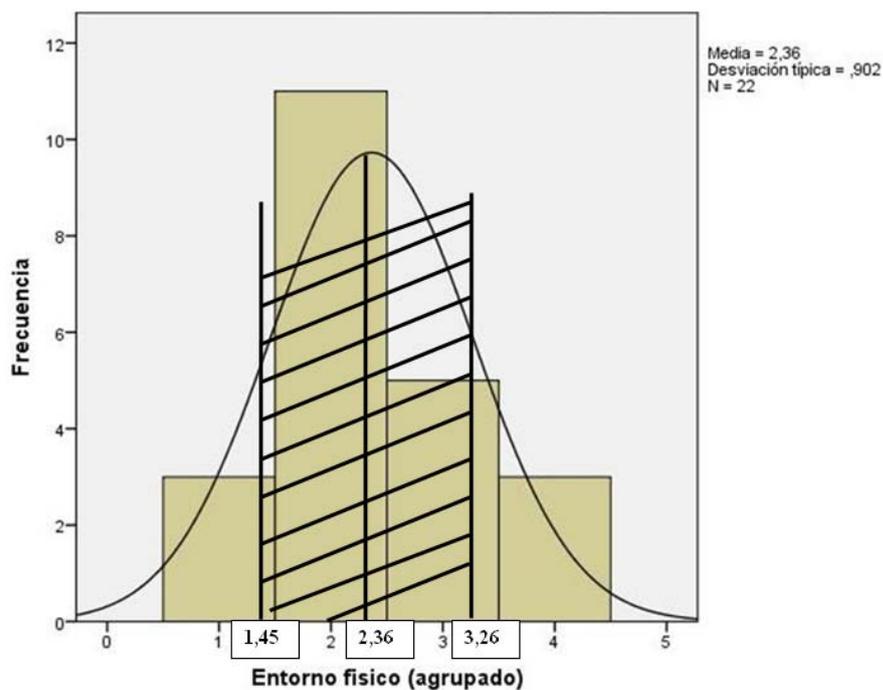
El entorno físico: de los colaboradores evaluados se obtuvo un promedio de 2,36 con una desviación típica de 0,902, lo que significa que las personas evaluadas se

encuentran en los valores medios-bajos de la escala, es decir, en lo referido a cómo se encuentran en el grupo las condiciones físicas, siendo estas: ubicación geográfica, tiempo y diagrama de ubicación, en las cuales se realizan mayormente las tareas del grupo.

En este entorno físico también se evalúa el departamento al cual pertenecen los colaboradores, para lo cual, y como se pudo observar en los análisis de variables demográficas y organizacionales mostrado con anterioridad, la mayoría de los colaboradores pertenecen al departamento de Recursos humanos, teniendo un total de 8 personas, seguido por el de administración, con 7, luego por Asesoría legal con 4 personas y por ultimo del de planificación y control de gestión con 3.

Para entender de una mejor manera la tabla anterior se decidió hacer un gráfico de histograma, en donde se puede observar como se dijo anteriormente que los valores oscilan entre 1 y 4, aunado a esto, se elaboró una curva normal y tomando en cuenta la media y la desviación típica, se calculó entre qué valores en lo respectivo al Entorno Físico se encuentran las personas evaluadas, para lo cual se calculó la media (2,36) menos la desviación típica (0,902), con lo que se obtuvo un valor de 1,45 y la media (2,50) más la desviación típica (0,902), con lo que se obtuvo un valor de 3,26, es decir las personas

evaluadas en esta dimensión se encuentran cercanas al valor de la media.



El entorno personal: no se encuentra calculado porque para evaluar esta dimensión el modelo establece un análisis de las características de los miembros del grupo, como edad, sexo, nivel educativo, antigüedad en el cargo , y un análisis del tamaño del grupo, en cuanto a las personas que integran los departamentos .Para lo cual se tiene que en cuanto al sexo ,de los colaboradores evaluados 11 pertenecen al género femenino y 11 al género masculino, en cuanto a la edad, 2 personas tienen entre 10 y 19 años, 9 personas entre 20 y 29 años, 6 personas entre 30 y 39 años, 4 personas entre 40 y 49 años y 1 persona entre 50 y 59 años de edad. En cuanto al nivel educativo, 3 son bachilleres, 10 son TSU y 9 son universitarios. En cuanto a la antigüedad en el cargo, 6 personas tienen menos de 2 años en el cargo, 11 personas tienen entre 2 y 5 años en el cargo, 2 personas tienen entre 6 y 9 años

en el cargo, y 3 personas tienen entre 10 y 13 años en el cargo. En cuanto al tamaño del grupo se tiene que las personas evaluadas supieron identificar cuantas personas trabajan en su departamento, para lo cual se obtuvo que en el departamento de Recursos Humanos, la cantidad de trabajadores se ubica entre 23 y 28 personas, para administración entre 17 y 22 personas, para asesoría legal entre 11 y 16 personas y para planificación y control de gestión entre 5 y 10 personas.

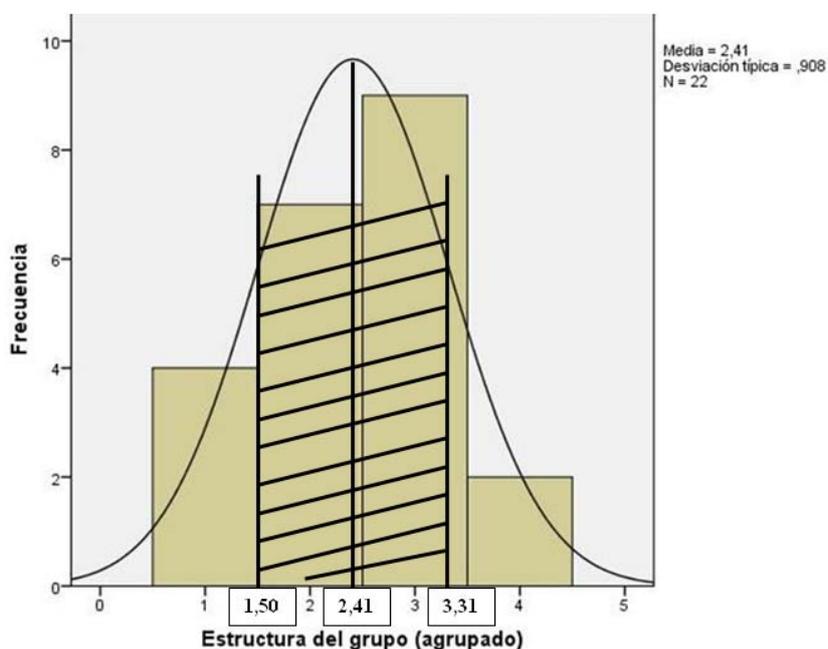
Es importante destacar que la información descrita con anterioridad, fue sacada de la misma base de datos manualmente, ya que el programa de SPSS arroja los datos de esas variables a nivel general, es decir, tomando en cuenta a la muestra completa, tanto supervisores como colaboradores, cómo se muestra en el análisis de variables demográficas y organizacionales presentado con anterioridad, y para este apartado es de interés describir solamente a los colaboradores.

Nivel de procedimiento, se encuentra determinado por:

La estructura del grupo: de los colaboradores evaluados se obtuvo un promedio de 2,41 con una desviación típica de 0,908, lo que significa que las personas evaluadas se encuentran en los valores medios de la escala, es decir, en lo referido a los roles que cada miembro tiene en el grupo, a las normas que rigen al grupo, a cómo se distribuyen las responsabilidades y tareas, a la distribución de la autoridad, y el poder en el grupo, al liderazgo y a la toma de decisiones en el mismo para la solución de problemas.

Para entender de una mejor manera la tabla anterior se decidió hacer un gráfico de histograma, en donde se puede observar como se dijo anteriormente que los valores oscilan entre 1 y 4, aunado a esto, se elaboró una curva normal y tomando en cuenta la media y la desviación típica, se calculó entre qué valores en lo respectivo a la Estructura del grupo se encuentran las personas evaluadas, para lo cual se calculó la media (2,41) menos la desviación típica (0,908), con lo que se obtuvo un valor de 1,50 y la media (2,41) más la desviación típica (0,908), con lo que se obtuvo un valor de 3,31, es decir, los colaboradores evaluados de los diferentes departamentos poseen una estructura del grupo

cercano al promedio total , ya que se encuentran distribuidos alrededor de la media de una manera uniforme.



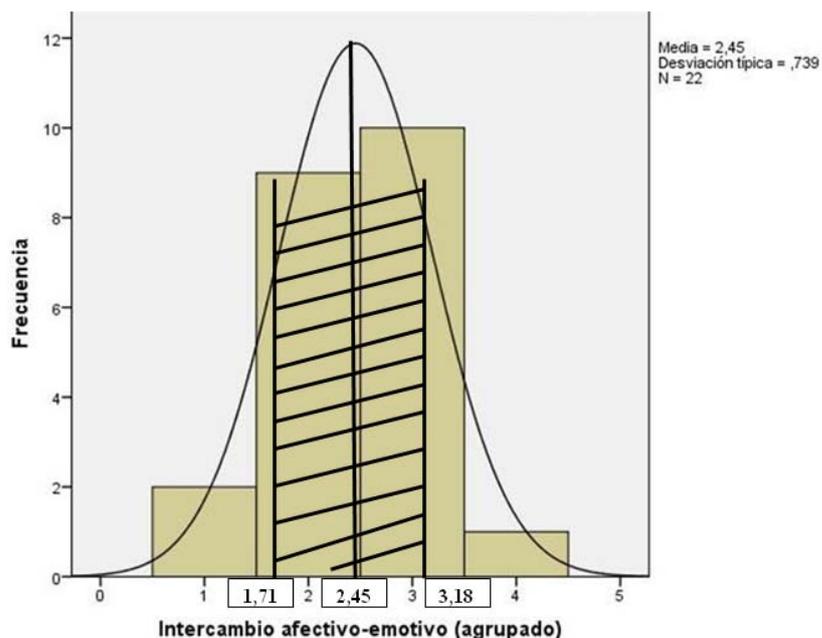
En la estructura del grupo también se evalúa el departamento al cual pertenecen los colaboradores, así como los integrantes del grupo para ese momento, para lo cual se tiene, como bien se explicó en el entorno físico que el grupo consta de un total de 22 personas, de las cuales, la mayoría pertenece al departamento de Recursos humanos (8 personas), seguido por el de administración (7 personas), luego por Asesoría legal (4 personas) y planificación y control de gestión con (3 personas) .

Por otro lado, también se evalúa el cargo que ocupa cada miembro del grupo dentro de la organización, para lo cual se tiene: 1 Aprendiz Inces, 1 archivista, 2 abogados, 11 analistas y 7 especialistas.

Nivel socio-emotivo, se encuentra determinado por:

Intercambio afectivo-emotivo: de las personas evaluadas, se obtuvo un promedio de 2,45 con una desviación típica de 0,739 lo que significa que las personas evaluadas se encuentran en los valores medios de la escala, es decir, en lo referido a cómo se llevan a cabo en el grupo las interacciones entre sus distintos miembros, que están orientadas a la satisfacción de necesidades interpersonales, estando estas referidas a las necesidades de inclusión, control y de afecto.

Para entender de una mejor manera la información presentada con anterioridad se decidió hacer un gráfico de histograma, en donde se puede observar como se dijo anteriormente que los valores oscilan entre 1 y 4, aunado a esto, se elaboró una curva normal y tomando en cuenta la media y la desviación típica, se calculó entre qué valores en lo respectivo al Intercambio afectivo-emotivo se encuentran las personas evaluadas, para lo cual se calculó la media (2,45) menos la desviación típica (0,739), con lo que se obtuvo un valor de 1,71 y la media (2,45) más la desviación típica (0,739), con lo que se obtuvo un valor de 3,18, es decir, los colaboradores evaluados de los diferentes departamentos poseen un intercambio afectivo-emotivo cercano al promedio total, ya que se encuentran distribuidos alrededor de la media de una manera mucho menos dispersa que los otros componentes descritos con anterioridad.



Análisis correlacional de Inteligencia Emocional y Funcionamiento de Grupos de Trabajo

Para cumplir con el objetivo general establecido al inicio de esta investigación, el cual está referido a Relacionar la Inteligencia Emocional de los supervisores y el Funcionamiento de sus Grupos de Trabajo, se procedió a calcular la relación de dichas variables, es decir, Inteligencia Emocional y Funcionamiento de grupos de trabajo a través de una tabla de contingencia o también denominada de tabulación cruzada, mediante la cual se calculó el Tau-b de Kendall , Tau-c de Kendall, el coeficiente de correlación de Spearman y el de Pearson. De esta manera se tiene que los coeficientes de Tau-b y Tau-c de Kendall y Spearman varían de -1 (correlación negativa perfecta) a +1 (correlación positiva perfecta) , considerando el 0 como ausencia de correlación entre las variables estudiadas, midiendo las mismas en un nivel ordinal. Por otro lado, el coeficiente r de Pearson también varía de -1 a +1 midiendo las variables en un nivel de intervalo. Como se puede observar en la tabla siguiente los coeficientes Tau-b y Tau-c de Kendall fueron

0,025 y 0,027 respectivamente. Por otra parte, el coeficiente de Spearman fue de 0,039 y el r de Pearson fue de 0,015.

Tabla N° 22: Correlación entre la Inteligencia Emocional y el Funcionamiento de grupos de trabajo

			Inteligencia emocional				Total
			1,00	2,00	3,00	4,00	
Funcionamiento de grupos de trabajo	4,00	Recuento	0	0	1	0	1
		% dentro de Inteligencia emocional	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	9,1%
	3,00	Recuento	2	1	3	1	7
		% dentro de Inteligencia emocional	100,0%	33,3%	75,0%	50,0%	63,6%
	2,00	Recuento	0	2	0	1	3
		% dentro de Inteligencia emocional	0,0%	66,7%	0,0%	50,0%	27,3%
Total		Recuento	2	3	4	2	11
		% dentro de Inteligencia emocional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla N° 23: Valor de Correlación entre Inteligencia Emocional y el Funcionamiento de grupos de trabajo

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,027	,254	,107	,915
	Tau-c de Kendall	,025	,232	,107	,915
	Correlación de Spearman	,039	,298	,116	,910 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,015	,247	,044	,966 ^c
N de casos válidos		11			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Tomando en cuenta los datos de esta tabla, se puede decir que los coeficientes de Spearman y Pearson sólo se tomaron a modo de referencia, ya que no resultan realmente funcionales para este estudio realizado, por el hecho de haber utilizado una muestra pequeña y además el estudio de las variables de esta investigación fue de una relación ordinal con ordinal, mientras que los coeficientes Pearson y Spearman son de intervalo y razón.

En base a los resultados obtenidos en los coeficientes de Tau-b y Tau-c de Kendall, se tiene que si estos coeficientes varían de -1 a +1, el valor arrojado por cada uno de ellos fue sumamente bajo y cercanos a cero (0), por lo que existe ausencia de correlación entre las variables relacionadas, es decir, existe ausencia de correlación entre la Inteligencia Emocional de los supervisores y el Funcionamiento de sus Grupos de Trabajo.

Este resultado puede indicar que existen otras variables que están interviniendo y que posiblemente no se han tomado en cuenta para la realización de esta investigación.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIÓN

Esta investigación se realizó con la finalidad de relacionar la variable Inteligencia Emocional la cual fue medida en los supervisores de la organización y el Funcionamiento de sus Grupos de trabajo. De esta forma se realizó la investigación en 4 diferentes departamentos de la institución financiera como lo fueron Recursos Humanos, Administración, Planificación y Control de Gestión y Asesoría Legal.

Se calcularon y analizaron los datos arrojados por el Inventario IIESS y por el cuestionario utilizado para Funcionamiento de Grupos de Trabajo basado en el Modelo de los niveles de funcionamiento de los grupos, planteado por Sánchez (1984), para así poder identificar la inteligencia emocional de los supervisores de la institución financiera evaluada y describir el funcionamiento de sus grupos de trabajo.

Luego de analizados los datos se puede concluir que:

- En la muestra estudiada predominó el género femenino en un 60,6%, en donde la mayoría de las personas oscilan entre 40 y 49 años, lo que arroja una muestra no tan joven, con niveles educativos universitarios y técnico superior.
- De las 33 personas evaluadas, se puede ver que 16 de estas, es decir, un 48,5% tienen entre 2 y 5 años en el cargo.
- De la muestra estudiada, los colaboradores estuvieron mayormente representados por analistas, siendo 11 personas, lo que equivale a un 33,3% del total de la muestra, los supervisores por su parte, estuvieron mayormente representados por gerentes, siendo 5 personas, lo que equivale a un 15,2% de la muestra total.
- De los 4 departamentos evaluados, el que arrojó una mayor cantidad de personas evaluadas fue el de Recursos Humanos, con 11 personas, lo que representa 33,3% del total de la muestra utilizada.

- En lo que a la Inteligencia Emocional se refiere, se puede decir que los supervisores evaluados de la institución financiera estudiada arrojaron resultados medios-bajos en base a la escala valorativa aplicada en el instrumento que mide la Inteligencia Emocional fundamentado en el Inventario de Inteligencia Emocional de Sojo y Steinkopf (IIESS).
- Las dimensiones que componen a la variable de Inteligencia Emocional son el Autoconocimiento, la Autorregulación, la Automotivación, Empatía y Habilidad Social todas arrojaron resultados cercanos comprendidos entre un valor mínimo de 1,42 y un valor máximo de 3,67 en base a una escala comprendida entre 1 y 5 lo que indica la relación entre dichas dimensiones que pueden generar una alta o baja Inteligencia Emocional.
- En este caso investigado en una institución financiera de los supervisores evaluados se obtuvo una Inteligencia Emocional media-baja, pues su media es de 2,55 sobre la base de la escala comprendida entre los valores del 1 al 5, es decir, no es completamente baja, pero tampoco es la más alta pues su media se encontraría ubicada entre 2 y 3 sobre la escala valorativa lo que equivale a estar En desacuerdo e Indiferente.
- En cuanto al Funcionamiento de los grupos de trabajo de la institución financiera estudiada, los valores obtenidos se encuentran en un nivel medio, en base a la escala valorativa utilizada en el cuestionario basado en el Modelo de Funcionamiento de los grupos de Sánchez.
- Con los resultados arrojados por cada una de las variables, se podría considerar que aunque el supervisor de cada uno de los grupos de trabajo maneje su Inteligencia Emocional en un cierto nivel medio-bajo y que los grupos de trabajo muestren un funcionamiento en un término medio, no se evidencia una relación entre ambas variables, es decir, que en esta institución financiera evaluada, el supervisor puede manejar su inteligencia emocional y el grupo puede funcionar, sin necesidad de que una variable influya o afecte a la otra.
- No se encuentra un nivel de correlación entre las variables estudiadas, lo que podría deberse a diferentes factores como: el tamaño de la muestra, el cual es reducido

debido a las limitaciones establecidas por la empresa, en cuanto al número y cantidad de departamentos estudiados y el tipo de organización, ya que tiende a ser muy vertical.

RECOMENDACIONES

Después de haber llevado a cabo la investigación, se ofrecen una serie de recomendaciones que se deberían tener en cuenta para futuros estudios, relacionados con las variables estudiadas. Para lo cual, se tiene lo siguiente:

- Utilizar una muestra más grande que la utilizada en esta investigación, lo que incluye más participantes y más departamentos evaluados.
- Se podría considerar aplicar el estudio en otro tipo de organización, diferente del área financiera y que no posea una estructura tan vertical.
- Realizar el estudio a nivel de planta, y no en la parte administrativa, ya que daría valor agregado a la investigación, y sería diferente a los estudios realizados con anterioridad.
- Se podría tomar en cuenta el estudio de otras dimensiones o variables para obtener otro enfoque del estudio

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu,S y Figueiras, K (1999). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en los entrenadores deportivos del IRDEM*.Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Ascary, A. (2011). *Dinámica de grupos en las organizaciones: bajo un enfoque de competencias*. México: Trillas.

BFC Banco Fondo Común.(s.f).Información Institucional. Recuperado en septiembre de 2013 de <https://www.bfc.com.ve/contenido.aspx?page=8>

Cooper, R.K. y Sawaf, A. (2006) *.La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Barcelona: Editorial Norma.

Chiavenato. I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Dyer,W. (1998). *Formación de equipos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Fainstein, H. (1997). *La Gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI*. Argentina: Ediciones Macchi.

Faria de Mello, FA. (1998). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México D.F: Grupo Noriega Editores.

Gardner, H. (2005). *Inteligencias Múltiples: La Teoría en la Práctica*. España: Ediciones Paidós.

Goleman, D. (2007). *La Inteligencia Emocional en la empresa*. Buenos Aires: Zeta Bolsillo.

Goleman, D y Boyatzis, R. (2008). “*La inteligencia social y la biología del liderazgo*”. En: Harvard Business Review.

Gómez, C. y Gutiérrez, S. (2005) *Inteligencia Emocional y los estilos abordaje de los conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Grados, J. (2006). *Integración y sensibilización de los equipos de trabajo: análisis estructural de la dinámica de grupos*. México: Trillas

Hernández y otros. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Johannot, H. (1961). *El individuo y el grupo*. España: Aguilar
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. España: Ediciones Gravica.
- McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than intelligence". En: *American Psychologist*.
- Mailhiot, B. (1980). *Dinámica y génesis de grupos*. Madrid: Editorial Marova.
- Núñez E. y Jauregui A. (2006). *La supervisión efectiva. Papel del supervisor*. México: Editorial Pax México.
- Palacio y Valery. (1999). *Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Payne, R. y Cooper Cary L. (1986). *Grupos de trabajo en organizaciones*. Primera edición. México: Editorial Limusa.
- Pinto y Castro. (2004). *Relación entre liderazgo, según Kouses y Posner (1995) y la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1998)*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Ryback, D. (1998). *EQ: Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. Madrid: EDAF.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional (teoría y práctica)*. Séptima edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación. .
- Rodríguez, M. (1985). *Integración de equipos*. México: Editorial Manual moderno.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. Tercera edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). "Emotional Intelligence". En: *Imagination cognition and personality*.
- Sánchez, C. (Mayo-1984). *Modelo integrativo para el estudio de pequeños grupos*. Caracas: Consultores gerenciales Data Nexos SRL.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Editores Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schutz, W. (1971). *Todos somos uno: La Cultura*. Argentina: Editores Amorrortu.
- Torres, K. y Jaimes, M. (2000). *Relación entre la Inteligencia Emocional y el estilo directivo que adoptan los gerentes de alto nivel*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Weisinger,H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

ANEXOS

ANEXO A

INVENTARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL SOJO Y STEINKOPF (IESS)

Inteligencia Emocional (IESS)

EDAD: _____

SEXO: M ____ F ____

NIVEL EDUCATIVO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

NÚMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN SU DEPARTAMENTO: _____

Instrucciones:

En las páginas siguientes encontrará una serie de frases, respecto a las cuales debe expresar su nivel de acuerdo, las opciones de respuesta son las siguientes: **Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.**

Seleccione la opción que mejor describa su nivel de acuerdo respecto a cada frase, como se indica en el siguiente ejemplo:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1) Me agradan los gastos.				X	
2) Las flores huelen bien.	X				

No hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información suministrada será confidencial.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Cuando estoy molesto(a) por algo me tomo el tiempo necesario para calmarme y pensar en la mejor acción a tomar.					
2	La mayoría de las veces estoy consciente de cuáles son mis acciones.					
3	Me molesto tanto con algunas personas que deseo pegarles.					
4	Cuando hay mucho trabajo animo a mis compañeros para seguir adelante.					
5	Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos están tristes.					
6	Tomo las decisiones pensando en las consecuencias negativas que pueden tener sobre las otras personas.					
7	El miedo puede adaptarse según las situaciones.					
8	Me siento apenado(a) cuando expreso mis sentimientos.					
9	Cuando las cosas no salen bien siento que he fracasado.					
10	Usualmente hago lo posible por entender qué motivos tienen las otras personas para comportarse como lo hacen.					
11	Sé cómo me comporto frente a cada emoción que experimento.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
12	Si mis vecinos hacen demasiado ruido se los hago saber de la mejor manera.					
13	En las reuniones de trabajo siempre hago que los demás miembros se animen a participar.					
14	Cuando estoy angustiado(a) sé exactamente por qué.					
15	Me desanimó fácilmente cuando las cosas no salen como esperaba.					
16	Frecuentemente planifico mi vida familiar sin pensar en lo que los otros en mi casa puedan sentir.					
17	Cuando mis amigos están molestos yo logro calmarlos.					
18	Al intentar expresar mis emociones, me cuesta encontrar las palabras para describirlas.					
19	Se me hace fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al escuchar su tono de voz.					
20	Tomo en cuenta el estado de ánimo de mi grupo de trabajo antes de pedirles que hagan algo.					
21	Con frecuencia me doy cuenta cómo se sienten los demás respecto a mí.					
22	En las reuniones con mis amigos hago todo para que se sientan bien.					

23	Las personas son más creativas cuando están de buen humor.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
24	Me sucede que estoy triste sin saber por qué.					
25	Cuando mis amigos están tristes no se qué hacer para cambiar su estado de ánimo.					
26	Se me hace más fácil darme cuenta del estado emocional de alguien por su postura corporal.					
27	Suele sucederme que me siento molesto sin saber por qué.					
28	Me doy cuenta de lo que los demás están sintiendo al verlos a la cara.					
29	Algunas personas logran en realidad ponerme muy furioso(a).					
30	Cuando las cosas salen mal en mi casa soy yo quien anima a mi familia a seguir adelante.					
31	Generalmente puedo reconocer qué cosas desencadenan ciertas emociones en mí.					
32	Me dejo llevar por mis estados de ánimo cuando tomo decisiones.					

33	La furia es más intensa que la rabia.					
34	Cuando no obtengo lo que deseo me siento muy mal.					
35	Si mis compañeros de trabajo están desanimados no se qué hacer para motivarlos.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
36	Me es difícil describir mis emociones y sentimientos.					
37	Caundo estoy en una discusión que se torna fuerte me calmo antes de seguir.					
38	La alegría deriva de una sensación de satisfacción y triunfo.					
39	Generalmente logro ser paciente.					
40	Sé qué emoción estoy experimentando si me sudan las manos.					
41	Me cuesta mucho calmar a alguien si está molesto.					
42	Aunque las cosas estén saliendo mal, intento ser entusiasta sobre el futuro.					

43	Empleo mis señales emocionales para decidir a qué cosas prestarle atención.					
44	Me doy cuenta qué emoción estoy experimentando si me tiemblan las manos.					
45	La separación de alguien querido genera angustia en las personas.					
46	Cuando estoy en una discusión que se torna fuerte algunas veces hago cosas que luego me arrepiento.					
47	Me doy cuenta fácilmente si mis amigos están molestos.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
48	Cuando mis padres están alterados yo logro calmarlos.					
49	La percepción de daño o peligro genera una acción de evitación.					
50	Con frecuencia pienso en cosas que no salieron bien en el pasado.					
51	Soy capaz de identificar mis emociones en diferentes circunstancias.					
52	Me siento frustrado cuando no puedo obtener lo que quiero.					

53	Usualmente me encuentro en problemas por tomar decisiones sin ponderar bien cómo afectarán a otras personas.					
54	Puedo captar el estado de ánimo de un grupo cuando entro en el lugar determinado.					
55	Reconozco el momento cuando estoy triste.					
56	El odio es una mezcla de rabia, asco y repulsión.					
57	Me altera fácilmente tener que esperar en una cola.					
58	Sé fácilmente cuando estoy sintiendo rabia.					
59	Ante la emergencia intento calmarme para ver las acciones más adecuadas.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
60	Cuando discuto con otras personas y éstas se alteran las calmo antes de seguir argumentando.					
61	El miedo es una emoción más intensa que el terror.					
62	Me doy cuenta fácilmente cuando me estoy enamorando.					

63	Empleo la información sobre las emociones de mis allegados como guía en la toma de decisiones.					
64	Cuando siento que me agreden suelo ser violento(a).					
65	El asco genera una reacción de evitación.					
66	Considero mi estado de ánimo a la hora de tomar decisiones.					
67	Puedo captar los sentimientos de alguien.					
68	Algunas emociones sirven como un mecanismo de protección.					
69	Me resulta fácil deshacerme de pensamientos desagradables.					
70	Puedo reconocer las emociones en otros al observar su comportamiento.					

ANEXO B**FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS DE TRABAJO**

EDAD: _____

SEXO: M ____ F ____

NIVEL EDUCATIVO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

NÚMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN SU DEPARTAMENTO: _____

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de frases, de las cuales tiene que seleccionar aquellas que mejor se adapten a su grupo de trabajo, para ello escoja una sola opción para cada enunciado, encerrando en un círculo la letra a,b,c o d de su elección. No deje enunciados sin contestar. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información suministrada será confidencial.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

1. ¿En qué medida son conocidas por ud. las actividades que el grupo de trabajo debe llevar a cabo?
 - a) Todas las actividades
 - b) La mayoría de las actividades
 - c) Algunas de las actividades
 - d) Ninguna de las actividades

2. ¿En qué medida son conocidos por ud. los objetivos del grupo?
 - a) Todos los objetivos
 - b) La mayoría de los objetivos
 - c) Algunos de los objetivos
 - d) Ninguno de los objetivos

3. ¿De tener la oportunidad de realizar el mismo tipo de trabajo, por el mismo salario o sueldo y en las mismas condiciones, pero en otro grupo de trabajo, qué haría?
 - a) Cambiaría inmediatamente
 - b) Probablemente lo hiciera
 - c) Lo pensaría bastante
 - d) No lo haría

4. Observa entre tus compañeros de trabajo el deseo de llevar a cabo las labores cotidianas:
 - a) En todos los casos
 - b) En la mayoría de los casos
 - c) En algunos casos
 - d) En ninguno de los casos

5. De las tareas asignadas a los miembros del grupo estos cumplen con:
 - a) Todas las tareas
 - b) La mayoría de las tareas
 - c) Algunas tareas
 - d) Ninguna tarea

6. Defina a su grupo de trabajo en términos de solidaridad:
 - a) Muy solidario
 - b) Solidario
 - c) Parcialmente solidario
 - d) Nada solidario

7. ¿En qué medida se siente participe de las decisiones tomadas por el grupo?:
 - a) En gran medida
 - b) En cierta medida
 - c) En poca medida
 - d) En ninguna medida

8. ¿Con que intensidad se relacionan los miembros del grupo?
 - a) Mucha intensidad
 - b) Mediana intensidad
 - c) Poca intensidad
 - d) Ninguna intensidad

En las siguientes páginas encontrará una serie de frases, las cuales presentan tres opciones de respuestas diferentes y serán presentadas en tres bloques. Para lo cual, debe seleccionar la opción que mejor describa el funcionamiento de su grupo de trabajo colocando una "X" en el espacio correspondiente a la opción de su elección. Recuerde que debe elegir una sola opción por cada enunciado. No deje enunciados sin contestar.

BLOQUE 1:

		Todos	La mayoría	Algunos	Ninguno
9	Conozco a los demás miembros de mi grupo de trabajo.				
10	¿Identificaría usted a las personas que laboran en su grupo de trabajo?				

BLOQUE 2:

		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Nunca
11	Me esfuerzo lo mejor posible (calidad) para llevar a cabo las actividades del grupo.				
12	Colaboro con los demás miembros del grupo para llevar a cabo las actividades del grupo.				
13	Me esfuerzo para que las actividades sean llevadas a cabo en el menor tiempo posible.				
14	Necesito tiempo adicional (luego de la jornada laboral) para culminar con el trabajo asignado.				

		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Nunca
15	Aporto nuevas formas para llevar a cabo mis actividades.				
16	Busco soluciones a los problemas que se presentan en mi área de trabajo.				
17	Debo relacionarme con los demás miembros de mi departamento para llevar a cabo el trabajo.				
18	Me identifico con los objetivos del grupo.				
19	Cumplo con las reglas establecidas por el grupo.				
20	En su grupo de trabajo se cumple con el lema: "No dejes para mañana, lo que puedes hacer ahora."				
21	Los miembros de su grupo mantienen constantemente comunicación entre ellos.				
22	Los demás miembros del grupo cooperan con ud. para que las actividades se realicen lo mejor posible.				
23	Me siento parte de mi grupo de trabajo.				
24	Mis compañeros de trabajo se muestran interesados en la búsqueda de nuevas formas o maneras de llevar a cabo su trabajo.				
25	La información proporcionada por los demás miembros de mi grupo es clara y entendida perfectamente por mí.				
26	Cuando usted atraviesa por un problema personal, que le impide la normal realización de sus funciones, siente que sus compañeros de grupo se preocupan e intentan ayudarlo.				

		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Nunca
27	El líder de su grupo de trabajo promueve la cooperación o espíritu de cooperación entre los miembros del mismo.				
28	Sus compañeros de trabajo responden a tiempo, a las labores que se le encomiendan.				
29	Las órdenes del jefe son emitidas en forma clara y precisa.				
30	Cumplo con las actividades que son requeridas por mi grupo de trabajo para alcanzar las metas propuestas.				
31	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realiza mi grupo.				
32	Al iniciar la jornada de trabajo, me siento deseoso de realizar las tareas correspondientes a mi cargo.				
33	Las funciones de mi departamento son cumplidas por el grupo a cabalidad.				
34	Entre los compañeros de mi grupo se plantea interés por tratar de entender y aclarar tareas que no están perfectamente definidas.				
35	El líder del grupo facilita la participación de los miembros en la toma de decisiones y apoya aportes valiosos.				
36	Dentro de mi grupo de trabajo se presentan individuos aislados que prefieren hacer su trabajo en forma individual.				
37	Considero que puedo tener confianza en mi grupo de trabajo para cualquier cosa relacionada con la organización.				
38	Se observa en mi grupo un comportamiento amistoso.				

		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Nunca
39	Se observa en mi grupo una continua búsqueda para superar los estándares de trabajo.				
40	Puedo contar con mi grupo de trabajo para el aporte de soluciones creativas.				
41	¿Con que frecuencia se comunican entre sí los miembros del grupo?				
42	Existen problemas de comunicación en el grupo.				
43	Me esfuerzo porque el grupo permanezca unido trabajando.				
44	Participo en las actividades recreacionales que organiza mi grupo de trabajo.				
45	Trato de hacer amigos en mi grupo de trabajo.				
46	Me gusta que me inviten a unirme a las actividades del grupo de trabajo.				
47	Me agrada encargarme de la dirección de actividades organizadas por el grupo de trabajo.				
48	Mi opinión es tomada en cuenta por los miembros de mi grupo de trabajo.				

BLOQUE 3

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
49	Conozco el lugar donde deben ser llevadas a cabo las actividades a realizar.				
50	Mi cargo es necesario para el buen funcionamiento de las actividades del grupo.				
51	El jefe de departamento o grupo de trabajo, es la persona que guía y encamina las actividades del mismo hacia el logro de las metas de trabajo propuestas.				
52	Cuando realizo mi trabajo lo hago lo mejor posible porque creo que de éste depende el cumplimiento de las metas del departamento.				
53	Considero que mi departamento de trabajo (mis compañeros y yo) podría desempeñar mucho mejor sus funciones.				
54	Dentro de mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación para la realización de las tareas del departamento.				
55	La conducta de cada uno de los miembros del grupo de trabajo responde en líneas generales a lo que su grupo espera de él.				
56	Las áreas de trabajo en mi departamento se encuentran ubicadas juntas para mejorar la posibilidad de conversación e interacción social entre los trabajadores de dichas áreas.				

57	El suministro de información entre los miembros del grupo se da en forma eficiente.				
----	---	--	--	--	--

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
58	Las metas y objetivos que persigue el grupo son compartidos por sus miembros.				
59	En el grupo predomina las “Aseveraciones” como estilo de comunicación.				
60	En el grupo predomina las “Ironías” como estilo de comunicación.				
61	En el grupo predomina los “intentos de controlar “como estilo de comunicación.				
62	En el grupo predomina el “Planteamiento de Dudas como estilo de comunicación”				
63	En el grupo predomina los “Juicios” como estilo de comunicación.				
64	En el grupo predomina la “Amistad” como estilo de comunicación.				
65	Las decisiones en el grupo son tomadas por Unanimidad.				
66	Las decisiones en el grupo son tomadas por Mayoría.				
67	Las decisiones en grupo son tomadas de manera Arbitral.				

68	Las decisiones en grupo son tomadas por Consenso.				
69	Las decisiones en grupo son tomadas por Minoría.				

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
70	Las actividades que el grupo de trabajo realiza están en función de la consecución de las metas del mismo.				
71	Soy capaz de ejercer influencia en los miembros de mi grupo de trabajo.				