



## Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES

### Emotional Intelligence and Their Influence in the Organizational Climate in the Managerial Levels of the PYMES

*Cira de Pelekais\**, *Angel Nava\*\** y *Luis Tirado\*\*\**

#### Resumen

El propósito fue determinar la influencia de la Inteligencia Emocional sobre Clima Organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. La investigación fue caracterizada bajo un enfoque descriptivo explicativo, con un diseño no experimental transeccional. Como unidades de análisis fueron tomadas las PYMES adscritas a la cámara de Industria y Comercio de Cabimas, totalizando 100 empresas activas. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario autoadministrado, con escala tipo Likert. Los resultados arrojaron que los gerentes de nivel medio tienen bien identificadas sus emociones y sentimientos, igualmente tienen una excelente percepción del clima organizacional, sin embargo existen ciertos factores de la Inteligencia Emocional que afectan directamente sobre el Clima Organizacional, tal es el caso de la motivación y las habilidades sociales, los cuales no se encuentran en los niveles óptimos de actuación, afectando directamente los niveles de responsabilidad y manejo de conflictos, permitiendo así referenciar que si existe una muy alta influencia de los factores de la Inteligencia Emocional sobre el Clima Organizacional.

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, sentimientos, emociones, clima organizacional, percepción.

Recibido: Noviembre 2005 • Aceptado: Marzo 2006

\* Doctora en Recursos Humanos. Profesora Titular URBE. Directora CICAG.  
E-mail: cirapelekais@hotmail.com.

\*\* Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor UNERMB.

\*\*\* Doctor en Ciencias Políticas. Vicerrector de Investigación y Postgrado URBE.  
E-mail: ltirador@hotmail.com

## **Abstract**

The purpose was to determine the influence of the Emotional Intelligence on Organizational Climate in the levels managerial means of the PYMES. The investigation was characterized under an explanatory descriptive focus, with a design non experimental transactional. As analysis units the PYMES was taken attributed to the camera of Industry and Trade of Cabimas, totalling 100 active companies. For the gathering of the information a questionnaire autoadministrado was used, with scale type Likert. The results threw that the managers of half level have very identified their emotions and feelings, equally have an excellent perception of the organizational climate, however certain factors of the Emotional Intelligence that affect directly on the Organizational, such Climate exist it is the case of the Motivation and the Social Abilities, which are not in the good levels of performance, affecting the levels of responsibility and handling of conflicts directly, allowing this way to index that if a very high one exists it influences of the factors of the Emotional Intelligence on the Organizational Climate.

**Key words:** Emotional intelligence, feelings, emotions, organizational climate, perception.

## **Generalidades**

Dentro del ámbito organizacional, ha surgido un nuevo paradigma que da énfasis a la utilización e importancia del individuo dentro de las mismas, la **Inteligencia Emocional (IE)**, la cual es considerada como otro tipo de inteligencia, sin dejar de lado la inteligencia cognitiva o del coeficiente intelectual (CI), más fácil de definir y medir, sin embargo la IE, viene a ser una capacidad o destreza, que le permite al individuo, conocer y manejar sus propios sentimientos, del mismo modo interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho y ser eficaz en la vida, así como, crear hábitos mentales que favorezcan su propia productividad.

En este sentido y al asumir al hombre como un ser biosicosocial, inmerso en un contexto en el cual interactúa, se hace oportuno mencionar que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otros.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tengan las realidades diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión"

que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Así, el nuevo concepto orientador de la inserción del hombre como recurso valioso en las organizaciones lo constituye la IE, a menudo negada, desdeñada y opacada por el brillo de la razón, del coeficiente intelectual (CI), más fácil de definir y medir, sin embargo la IE, viene a ser una destreza que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, permitiendo a la vez crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad.

La Inteligencia emocional es, de acuerdo a Salovey y Mayer (1990), una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier organización, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

La Inteligencia Emocional, según Goleman (1998; p.45), se erige como el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo, tanto individual, como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales, las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional.

Aprovechar la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: es decir saber atravesar los malos momentos que depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos, así como también salir airoso de esas situaciones sin perjudicarse ni dañar a los demás. La difusión de este “alfabetismo emocional”, pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

Es así, como el clima se refiere, según Robbins (1999), a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser externas o internas. Las cuales son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, aspecto determinante del clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan de una diversidad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remunera-

ciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

En este sentido, al asumir el hecho de que las organizaciones hoy en día se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, estas deben orientar su acción a mantener unos niveles de productividad acorde a las exigencias de ese mercado, en tanto se requiere que su personal sea tanto productivo como eficaz bajo condiciones idóneas y sobre todo en aquellas donde su dominio en ocasiones no pueda ser manejado.

Es así como se pretende que el propio individuo aprenda o pueda manejar sus emociones, para dominar su aptitud y mejorarla, haciendo uso de su razonamiento mental, que le permita de esta forma alcanzar altos niveles de productividad en su ámbito laboral y pueda así desarrollar sus habilidades.

El hecho que el desarrollo de las habilidades implícitas a la IE se haya convertido en la clave de cualquier campo y sobre todo en el empresarial, se debe según Goleman (1998: 95), a:

a) La existencia de modelos de cultura organizacional débiles en los que hay una baja interconexión entre los trabajadores y la misma (falta de identificación), que genera un bajo sentido de pertenencia del individuo hacia la organización.

b) Los conflictos entre empleados y líderes a nivel comunicacional y operativo.

c) La necesidad de conseguir una motivación real en el trabajo en equipo y en el liderazgo de grupos.

d) Los cambios producidos en las relaciones con clientes y la necesidad de diferenciarse mediante servicios.

De estos planteamientos, se hace oportuno mencionar que hay una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia y la motivación.

Ante esta situación, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no escapan a la misma, ya que ellas por su característica intrínseca de ser empresas familiares, manejan las emociones en función a esa condición de familiaridad. Asimismo, las PYMES, se caracterizan por cumplir con un rol protagónico en toda relación de interacción negocio – producción, pero aparte de ello, también se caracterizan por poseer una gerencia tradicional, rígida, empírica, poco competitiva y con escasa tendencia de flexibilidad.

En tal sentido, al analizar las PYMES, se encuentran referencias que los gerentes de niveles medio, presentan debilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades, tales como: comunicación deficiente, poca o ninguna empatía hacia sus compañeros de trabajo, mayor cantidad de interrupciones en el trabajo, poca motivación y autorrealización, observándose carencia de innovación.

Es así como el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos or-

ganizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura de la empresa o en uno o más de las secciones que la componen.

## **Marco Referencial**

Goleman (1999:65), define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás.

Este mismo autor señala que la inteligencia emocional, permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en el que se experimentan, dándole una atención progresiva a los propios estados internos. En esta conciencia autorreflexiva, la mente, observa e investiga las experiencias mismas; incluidas las emociones. La conciencia de si mismo, es una forma neutra que conserva la autorreflexión, incluso emociones turbulentas. La auto observación permite una conciencia ecuánime de sentimientos apasionados o turbulentos.

Para el caso del presente estudio, se analiza la inteligencia emocional desde la perspectiva teórica de Goleman (1999:66), pues dicho autor ha conceptualizado la variable considerando el contexto organizacional y todas los elementos o variables que lo conforman. Por su parte Uzcategui (1998:165), define la inteligencia emocional como “el conocimiento, que luego se transforma en capacidad socioafectiva que facilita al individuo”.

En atención a dichos planteamientos, Ryback (1998:325), afirma que “la mejor manera de definir la inteligencia emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos y subyacentes de la comunicación interpersonal”, para resistir la tentación que mueve a reaccionar de una manera impulsiva irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, autenticidad y sinceridad. Es así, como el término inteligencia ejecutiva recoge todas estas características de la inteligencia emocional, pero dentro del contexto empresarial, teniendo en cuenta factores tales como la rentabilidad, el mercado, la gestión del personal y la política actual de la empresa orientada a su permanencia en el mercado. Al comparar estas evidencias, se pudo observar que muchas veces las relaciones interpersonales de los empleados influyen directamente en el desenvolvimiento de sus tareas. En el mismo orden de ideas, Ryback (1998:326), define la inteligencia ejecutiva como “el empleo de la inteligencia emocional en el contexto de la empresa, teniendo en cuenta todos los factores necesarios y adecuados que conducen a una toma de decisión satisfactoria y productiva”.

## **Pilares de la inteligencia emocional**

Desde la perspectiva más general de la investigación realizada, todo comenzó con una serie de estudios sobre la inteligencia emocional, los cuales indicaron que las personas intelectualmente brillantes no suelen ser las que más éxito tienen,

### *Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional*

en los negocios y en la vida privada. A continuación se ilustra y se señalan los cuatro pilares que según Cooper y Sawaf (2004:33), separa la inteligencia emocional del campo análisis psicológico y las teorías filosóficas y los coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación. Empieza con el pilar del conocimiento emocional, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

El segundo pilar, aptitud emocional, forma la autenticidad del individuo, su creatividad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo.

El tercer pilar explora las maneras de conformar la vida y trabajo con el potencial, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan la influencia sin autoridad.

De allí se pasa al cuarto pilar, alquimia emocional, por lo cual extenderá su instinto creador y capacidad de influir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo capacidades de percibir y tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

#### *Primer Pilar*

**Conocimiento Emocional:** Este no proviene de las divagaciones el intelecto abstracto, sino del funcionamiento del corazón, del cual proviene la energía de los individuos que hace reales y motiva para identificar y perseguir el potencial único.

Se comienza con aprender el alfabeto, la gramática y el vocabulario del conocimiento emocional y reconocer, respetar, y valorar la sabiduría inherente a las sensaciones.

Entre las cuales se encuentran, según los autores anteriormente señalados:

**Honestidad Emocional:** ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que se siente se comunica por sí sola, en la mirada y los gestos, en el tono de voz, mas allá de las palabras. Los sentimientos hacen reales a las personas.

**Energía Emocional:** Dentro de este marco, hay cuatro estados primarios de energía humana, dos de los cuales cubren un velo sobre las capacidades, prioridades y pueden alterar la inteligencia emocional. Estos son: Energía tensa y Cansancio tenso. Los otros dos son beneficiosos y sirven para aclarar y formalizar la inteligencia emocional. Energía tranquila y Cansancio tranquilo. Infortunadamente estos dos últimos son pocos frecuentes, la mayor parte de las teorías sobre inteligencia emocional pasan por alto esta conexión-energía. De este modo se puede reducir a continuación:

**Energía tensa:** (alta tensión y alta energía) es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se

siente alta, aun cuando el individuo puede enfrentarse a altos niveles de tensión por largas horas de trabajo con un programa agitado.

**Energía Tranquila:** (baja tensión y alta energía) es un estado de ánimo que pocos experimentan con suficiente frecuencia. Se siente el ser humano notablemente sereno y con dominio de si mismo.

**Cansancio Tenso:** (alta tensión y baja energía) es un estado de animo caracterizado por cansancio general. Cuando el individuo se desploma en una silla o en un sofá después de la comida, esta genuinamente cansado.

**Cansancio tranquilo:** (baja tensión y baja energía), es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse. Se siente, cómodo, despierto y a gusto, tal vez leyendo un libro o escuchando una buena música sin preocuparse por los problemas del trabajo y la vida.

**Retroinformación Emocional:** Todos Los individuos sienten impulsos emocionales, incluyendo la irritación y frustración. En muchas situaciones estos son valiosos agujonazos. Otras veces especialmente cuando se esta tenso o cansado, es preciso manejar bien la energía emocional y el impulso de hablar o actuar en forma inapropiada, detectando sus primeros brotes para encauzar las reacciones en una dirección constructiva.

**Intuición Practica:** En este sentido, los neurólogos han identificado un sistema nervioso autentico, su red de neuronas, neurotransmisores y proteínas en el intestino, y confirma que la inteligencia no tiene asiento únicamente en el cerebro (Cooper y Sawaf,2004).

### **Segundo Pilar: Aptitud Emocional**

**Presencia Autentica:** Últimamente, la autenticidad se han convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos. En esencia es una esfera silenciosa de energía que emana no solo de la mente sino también del corazón, que transmite momento por momento la verdad emocional de quien es usted en el fondo, y que representa, que le interesa, que cree.

**Radio de Confianza:** La confianza es algo más que una buena idea o actitud. Es una característica emocional algo que se debe sentir y actuar a la vez. Cuando el individuo confía en si mismo puede extender esa confianza hacia los demás y recibirla de regreso, se convierte en el aglutinamiento que mantiene unidas las relaciones y libera el dialogo franco, la falta de confianza por el contrario hace gastar tanto tiempo en protección, dudas, verificación e inspecciones como en hacer trabajo real, esto es trabajo creativo, de colaboración y que agrega valor.

**Descontento Constructivo:** Se ha verificado que el descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión. Aprendiendo a valorar el descontento se puede derivar de el grandes ventajas por su carrera, sus clientes y su compañía.

**Flexibilidad y Renovación:** Se recomienda que se tomen unos minutos para escribir una síntesis de dos o tres historias tomadas de su propia experiencia y lue-



go reflexionar sobre manera específica en qué su vida y su trabajo se benefician de ella.

Esto lleva a una cuestión que muchas personas de negocios desprecian o pasan por alto: la renovación.

Esta es una dimensión central de lo que comúnmente se llama equilibrio trabajo-familia o integración de la vida, del individuo en su contexto biosicosocial.

***Tercer Pilar: Profundidad Emocional:***

***Potencial único y Propósito:*** Se plantea que el ser humano quisiera dedicar la vida a las cosas que son importantes, que son profundas. Esto requiere en primer término llegar a conocer los verdaderos talentos y ponerlos al servicio de la vocación. Es lo que algunos líderes, denominan potencial único.

***Integridad Aplicada:*** muchos dicen que a veces hay que posponer integridad y ética a las conveniencias del momento y las utilidades. Otros sostienen que el propósito del liderazgo es escuchar y servir sino adquirir poder y privilegios. Se equivocan.

En el trabajo la integridad requiere comprometerse a dialogar y evaluar lo que es correcto, no lo rutinario. Equivale a ser auténtico consigo mismo y con los demás, y hacer las cosas que dice que va a hacer. Según David Kolb, presidente del departamento de comportamiento organizacional de Case Western University, integridad es un concepto que describe la más alta forma de inteligencia humana.

Sostiene que es una sofisticada conciencia integradora y un estado profundo de procesar experiencias en formas que comprenden creatividad, valores, capacidades intuitivas y emocionales, lo mismo que facultades racionales y analíticas.

Al respecto, la integridad puede verse como una expansión de la honestidad emocional. Revela un proceso unificador. Que no es solo una buena idea, es un obligante sentimiento íntimo basado en los propios principios, más bien que un rígido código de conducta. A menudo, se anuncia que las emociones no implican juicio, pero por el contrario, las emociones y las pasiones son en sí mismas juicios intuitivos del tipo más importante, y en los cuales nace y se nutre la integridad.

Haciendo eco a esto, el filósofo Soloman insiste en que las emociones son juicios constitutivos de acuerdo con los cuales se da forma y estructura a la realidad e integridad.

***Influencia sin Autoridad:*** Para Cooper y Sawaf (2004:238), esta facultad se refiere a la “influencia ejercida por el líder sin abusar ni manipular a sus liderados, por lo tanto se establecen relaciones basadas en obtener influencia mediante intercambios que estimulan el respeto y valor en las personas”.

Asimismo, el autor manifiesta que estas relaciones, basadas en la influencia sin autoridad son indispensables no solo en el amplio papel de los negocios, también para resolver problemas urgentes en el mundo como la desigualdad de oportunidades, violencia, hambre, miseria y desesperanza.



En este sentido, Goleman (1999:170), introduce “el termino de influencia, este pertenece a la dimensión de aptitudes sociales y la relaciona”, al igual que Cooper y Sawaf (2004:217), con “la habilidad para convencer a la gente e implementar tácticas de persuasión efectivas, en tal sentido esta amplitud deben desarrollarlas especialmente los supervisores, gerentes y ejecutivos”, a fin de enfatizar los altos niveles o estándares de efectividad.

Por ello se considera la puesta en practica de la facultad “influencia sin autoridad”, origina relaciones interpersonales efectivas, sentimientos de bienestar, fomenta la autoestima, induce al dialogo abierto y sincero, todo esto contribuye a la solución efectiva de problemas en la organización y fuera de ella.

***Compromiso, Responsabilidad, y Conciencia:*** La capacidad de introducir esperanza o teoría en acción, e ideas abstractas en realizaciones prácticas. Inspiran igualmente la resolución de acometer la dura y peligrosa tarea de dirigir a los demás en tiempos difíciles, de entrar en territorio inexplorado y aprender cuando proseguir la acción.

***Cuarto Pilar:*** Alquimia Emocional: Primero que todo para definir alquimia se diría que es “cualquier facultad o proceso de trasmutar una sustancia común considerada de poco valor, en cosas de gran valor” Cooper y Sawaf (2004:219), en virtud de una mayor concientización y aplicación intuitiva de inteligencia emocional. Por tanto, el individuo aprende a corregir y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias observadas en el propio individuo y en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Se adquiere la capacidad de aplicar las corazonadas, entusiasmos, descontentos y otras energías emocionales como catalizadores del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento de la organización y del personal que allí labora.

***Flujo Intuitivo:*** Se puede afirmar que cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, las personas no necesitan activarla: permanece activa, fluye. Es parte de la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia. En medio de cambiantes ocupaciones, de un millar de detalles, un centenar de discusiones, una montaña de informes e incontables megabytes de datos de computador, se apela a un sexto sentido para guiar al sitio preciso donde se debe actuar –el punto clave en esta trama moviediza que se denomina el trabajo, donde se tiene la mayor fuerza y donde la presencia del ser humano puede ser decisiva.

***Percepción de Oportunidades:*** Cada problema o posibilidad genera una línea principal de fuerza que, o bien esta dirigida hacia el individuo, como es el caso si se trata de un problema, critica personal o ataque de un competidor, o bien es dirigido por el individuo como cuando el individuo esta activamente buscando conocimientos, soluciones u oportunidades que debe enfrentar.

***Creación del Futuro:*** Se refiere por lo general al incrementar, resultado del análisis racional y planeación ordenada. El cambio incrementar es a corto plazo, su alcance es limitado y tiende a ser reversible. El crecimiento es el proceso que unifica los sentimientos, pensamientos, acciones y energías de todos los seres vi-

vos. El ser humano se determina a si mismo por la manera como elige crecer, en virtud del principio unificador de la transformación.

**Cambio de Tiempo Reflexivo:** En el cambio de tiempo reflexivo explica que se basa en el hecho de que todos los individuos tienen un sentido del tiempo y usándolo puede dirigir a voluntad la intuición creativa, llevándola de experiencia pasada a experiencia futura, y luego a experiencia presente.

Con algo práctica, se pueden hacer tales ajustes sensoriales en cuestión de minutos. Esto hace al individuo más sensible y adaptable innovando más fácilmente.

### **Dimensiones de la inteligencia emocional**

El termino Inteligencia Emocional ya definido por algunos autores, esta vinculado con dimensiones, componentes o áreas. A continuación se presentan algunas posiciones teóricas de los componentes vinculados a la inteligencia emocional, que determinan el nivel de reconocimiento de emociones y sentimientos que debe tener el individuo de si mismo.

La inteligencia personal en su definición básica de inteligencia emocional según Goleman (1995:64), presentan cinco dimensiones principales:

**Conocer las propias emociones:** Poder hacer una apreciación y dar nombre a las propias emociones es uno de los pilares de la inteligencia emocional, en el que se fundamenta la mayoría de las otras cualidades emocionales. Solo quien sabe porqué se siente y como se siente, puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera, tanto consciente como razonable.

**Manejar las emociones:** Emociones como el miedo, la ira, o como la tristeza son mecanismos de supervivencia que forman parte del bagaje básico emocional. No se puede elegir las emociones. No se puede simplemente desconectar o evitar. Pero esta en el poder de cada uno de los individuos conducir las reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de comportamiento congénito primario, como el deseo o la lucha por formar de comportamientos aprendidos y civilizados como el flirteo y la ironía. Lo que se haga con las propias emociones, el hecho de que se manejen de forma inteligente, depende de la inteligencia emocional.

Según Goleman (1999:309), el manejo de las emociones, el darse cuenta de lo que hay detrás de cualquier sentimiento (por ejemplo, el dolor que provoca enfado), para así aprender formas de manejar la ansiedad, enojo, y la tristeza. También se pone énfasis en hacerse cargo de las responsabilidades que generan los actos y las decisiones, y en asumir los compromisos.

**La propia motivación:** Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar mas atención para la automotivación, el dominio y para la creatividad. El autodomínio emocional posterga la gratificación y controla la impulsividad y sirve de base a casi todos los logros.

Reconocer las emociones de los demás: La empatía ante otras personas requieren la predisposición a adquirir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz también de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

Relaciones Personales: En todo contacto con otras personas entran en juego las capacidades sociales: en el trato con los clientes, en la discusión con la pareja en la entrevista de presentación. Que se tenga un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de la capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir el estado de ánimo del interlocutor.

Partiendo de los supuestos anteriores, Goleman (1999:76) determina que el potencial para aprender las habilidades prácticas de la inteligencia emocional, se basa en cinco elementos o dimensiones importantes, las cuales son:

Conocimiento de sí mismo: Conocer las propias emociones, autoconciencia, reconocimiento de un sentimiento mientras ocurre.

Destreza por las relaciones sociales: Manejar las relaciones, el arte de las relaciones es en gran medida la habilidad de manejar las emociones propias y de los demás, empleando ciertas habilidades específicas que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal.

Motivación: Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para centrar la atención, para la automotivación, para el autodominio y la creatividad.

Empatía: Reconocer las emociones en otro, es otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, y esta permite entender los sentimientos y las actitudes de los demás.

Autorrealización: Confianza en sí mismo, y en las capacidades de lograr hechos productivos y beneficiosos, de carácter personal, involucrando el contexto donde acciona el individuo.

De estas evidencias surgen las dimensiones de la Inteligencia Emocional expuestas por Goleman (1999:68), y las veinticinco (25) aptitudes emocionales que las compone, estas están agrupadas en dos facultades, la aptitud personal y la aptitud social:

***Aptitud personal, que involucra:***

***Conciencia emocional:*** Autoevaluación precisa y Confianza en sí mismo.

***Autorregulación:*** Autocontrol, Confiabilidad, Escrupulosidad, Adaptabilidad, Innovación,

***Motivación:*** Afán de triunfo, Compromiso, Iniciativa, Optimismo,

***Aptitud social, involucrando:***

***Empatía:*** Comprensión a los demás, Orientación hacia el servicio, Aprovechar la diversidad, Conciencia política

**Habilidades sociales:** Influencia, Comunicación, Manejo de conflictos, Liderazgo, Catalizador de cambios, establecer vínculos, Colaboración y cooperación y Capacidad de equipo

A este respecto, Goleman (1999:326), plantea que después de evaluaciones y estudios objetivos, en los cuales comparaban personas que habían participado en cursos para desarrollar las habilidades emocionales y otros que no lo habían hecho, basado en mediciones objetivas de su comportamiento, se comprueba un extendido beneficio para la actitud tanto emocional como social, el comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo del individuo con habilidad para emprender, entre estos beneficios se encuentran: *autoconocimiento emocional*, aprovechamiento productivo de las emociones, *empatía: interpretación de las emociones y el manejo de las relaciones personales*

### **Inteligencia emocional en las organizaciones**

Al respecto, Valls (1997), refiere que si es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos, en situaciones tanto difíciles como comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización.

Y en lo que a motivación se refiere, tendrá que encontrar la forma de ofrecer a sus empleados la combinación de motivos apropiados para que se apliquen a fondo en la consecución de los objetivos de la compañía. Dichos motivos pueden ser de tres clases de acuerdo con Valls (1997:90), “Extrínsecos (prestigio, dinero, reconocimiento), Intrínsecos (disfrute del trabajo en si), Trascendente (efectos del trabajo del empleado en terceras personas: compañeros, clientes y familia)”. Los motivos segundo y tercero tienen un mayor poder de vinculación empresa-empleado que los primeros. Son, además, motivos que permiten delegar tareas sobre la base de una mayor confianza. Saber delegar retiene al personal cualificado, puesto que en realidad lo motiva y propicia un aumento de su competencia y rendimiento.

Plantea Valls (1997:92), que ante empleados “supuestamente irrecurables, el directivo que se aprecie a si mismo no regateara medios para tratar el caso con toda dignidad que cualquier ser humano merece”, aunque la labor que puede hacer el propio empleado es todavía mas decisiva para la salida de su crisis profesional.

En este sentido, Goleman (1999:175), sugiere que la “organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica”. La claridad en cuanto a espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones, por parte de los individuos quienes desempeñan actividades que involucran la

misma. Asimismo, también expone Goleman (1999:175), que la “declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo verdadero”.

### **Clima organizacional**

El Clima Organizacional es un tema de importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Sin embargo, se hace necesario analizar las causas que generan un cierto ambiente, así como las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización. Para explorar este interesante tema, se contará con la opinión de importantes estudiosos del tema y también, también se contará con las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del termino Clima Organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denominará Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalves, 2000).

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Goncalves (2000).

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1999), que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas

### *Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional*

últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. La explicación dada por Robbins (1999), difiere de la de Goncalves (2000), al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, se planteará que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. La importancia de este enfoque, planteado por Goncalves (2000), reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

co. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones, antes mencionadas, que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Goncalves (2000).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones y otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, otros). Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Goleman (1999).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, pueden nombrarse las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, otras.

### **Metodología Utilizada**

Luego de haber realizado la disertación teórica de las variables de estudio, y en función que toda investigación requiere de un abordaje metodológico que guía la misma, mediante la utilización y aplicación de técnicas metodológicas que orienten la ejecución de la misma sobre la base de la consecución de los objetivos planteados, se tiene que: De acuerdo con el propósito de dicha investigación, la misma se enmarca dentro del tipo descriptiva explicativa. Donde se describieron las variables y se explicó la relación caudal efecto existente entre ellas. En cuanto a su diseño, la investigación se enmarca en una metodología no experimental transeccional. La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta, diseñado bajo una escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuesta.

De la aplicación del instrumento se recabaron datos relacionada a las variables de estudio, y que posteriormente se procesaron mediante la aplicación de cálculos estadísticos, utilizando los principios básicos de la estadística descriptiva.



## **Resultados Obtenidos**

Los gerentes de nivel medio de las PYMES, poseen una conciencia emocional orientada al manejo de sus emociones, condición esta que les permite mantener un equilibrio emocional. Donde los gerentes al reconocer e identificar sus fortalezas y mantener confianza en sí mismo puede asumir situaciones diferentes y divergentes en su ámbito gerencial, situación que se encuentra en orden a lo planteado en el primer pilar de la Inteligencia Emocional, donde Cooper y Sawaf (2004), plantean que el individuo al conocer sus emociones, desarrolla, a través de la verdad interna, la intuición y la conciencia, orientadas a definir una energía emocional, que genera los estadios primarios de la energía humana, como lo son detección de capacidades y prioridades orientadas a reflexionar y actuar en conformidad a su inteligencia emocional.

Así mismo, se puede afirmar que los sujetos encuestados, manifiestan asumir la autorregulación orientando su acción a la aceptación de su responsabilidad, confiando en el manejo de sus capacidades emocionales que le permiten estar abiertos a la aceptación de ideas de vanguardia, situación esta que se encuentra en orden a los postulados de Goleman (1999), al manifestar que con la autorregulación el individuo logra la confianza en sí mismo y en las capacidades de lograr hechos productivos y beneficiosos, donde la capacidad de controlar sus propias emociones e impulsos, lo guían a adecuarse a un objetivo, de responsabilizarse de sus propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.

En este sentido, los sujetos encuestados, al identificar que poseen estas competencias son sinceros e íntegros, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

Evidenciando de esta manera que la Motivación, como indicador de la aptitud personal, generadora de una condición individual que permita el manejo de las emociones, tal como lo plantea Goleman (1999), no se da de una forma idónea dentro de las áreas de la Gerencia Media en las PYMES, limitando así, el hecho que el individuo pueda ordenar sus emociones al servicio de un objetivo, considerado como esencial para centrar la atención a la automotivación, al autodomnio y a la creatividad. Donde la interacción y la integración deberían ser la base de la actividad del individuo en la empresa, logrando así generar un sentido de pertenencia.

Los resultados infieren que los gerentes de nivel medio, no poseen una condición empática con su equipo de trabajo ya que medianamente ellos se preocupan por conocer las emociones de sus compañeros, del mismo modo no establecen las necesidades de desarrollo de quienes con el o ellos interactúan en las organización, situación esta que no les permite analizar la situación emocional de su grupo o equipo de trabajo.

Situación esta que se contrapone a lo planteado por Goleman (1999), quien plantea que los individuos deben reconocer las emociones en los demás, lo que le

permitirá entender los sentimientos y actitudes de los otros individuos, generando de esta manera una autoconciencia emocional.

Igualmente los resultados al ser analizados permiten inferir que los gerentes de nivel medio de las PYMES, no poseen una aptitud emocional, lo suficientemente auténtica que les permita, según el segundo pilar de la inteligencia emocional, planteado por Cooper y Sawaf (2004), que les permita gestar una autenticidad individual, donde la creatividad y flexibilidad le proporcionen ampliar su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar provecho del descontento productivo, afectando así la eficiencia organizacional.

Del mismo modo, se encuentra contraposición a lo planteado por Goleman (1999), al plantear que el individuo debe manejar sus habilidades sociales sobre la base de establecer un nivel de comunicación abierto y óptimo en su interacción con el entorno, asumir la condición de trabajo en equipo como factor de que socialización donde la colaboración y la persuasión permitan la inspiración en el logro de objetivos, organizacionales, individuales y grupales.

Igualmente al analizar los resultados se hace la inferencia, que los gerentes no manejan un nivel de liderazgo que les permita actuar sobre la base de un factor de productividad eficaz, eficiente y efectivo, donde la alquimia emocional, definida por Cooper y Sawaf (2004), sea el elemento emocional que le permitirá extender su instinto creador, siendo capaz de influir, tanto con los problemas como con las presiones, compitiendo así por el futuro, construyendo capacidades de percibir y tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

Los resultados también permitieron especificar que los sujetos encuestados, se sienten satisfechos con la estructuras definidas en las PYMES analizadas, generando así una buena percepción de la organización, según lo planteado por Liwin y Stringer (2000), al especificar que cuando los individuos reconocen y aceptan las estructuras organizacionales, les permite mantener una buena percepción de la misma, en cuanto a la definición de normas, reglas, lineamientos y niveles jerárquicos, generando así sentido de pertenencia que los induce a actuar bajo estándares de efectividad y productividad, garantizando, la supervivencia y permanencia de la organización en un contexto, donde la competitividad, le exige un dinamismo operativo efectivo.

Al realizar el análisis estadístico, del indicador analizado, se determina que los gerentes de los niveles medios de las PYMES de la Subregión Costa Oriental del Lago, poseen unos niveles de responsabilidad marcada, haciendo énfasis en que mantienen en cierta forma, una autonomía en la toma de decisiones relacionada con su trabajo, en este sentido Lewin y Stringer (2000), plantean que en la medida que el individuo posea esta percepción de autonomía podrá ser más apegado al sentimiento de responsabilidad, generando así, tal a como lo refieren Cooper y Sawaf (2004) en el tercer pilar de la Inteligencia Emocional, explora la manera de conformar su vida y trabajo con el potencial, y de respaldarlos con integridad, compromiso y responsabilidad que a su vez aumenta la influencia sin autoridad.

### *Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional*

Del análisis de los desafíos, como indicador, se puede deducir, que se visualiza una correspondencia de los gerentes analizados, con las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas situaciones o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización, tal como lo plantean Lewin y Stringer (2000).

De esta manera el individuo, podrá generar e innovar aptitudes de actuación orientados a desarrollar, pertinencia de acción en la organización, generando así una interacción entre productividad, efectividad y eficiencia, donde su comportamiento y actitud son las bases para generar esa integración de roles o comportamientos, traducidos en conductas que puedan ser percibidas en el desarrollo de su acción o en el comportamiento organizacional. Del mismo modo, se asevera que los sujetos analizados, presentan unas buenas relaciones grupales e interpersonales, permitiendo así su percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y supervisados, planteamiento este hecho por Lewin y Stringer (2000). Igualmente Cooper y Sawaf (2004), exponen en el primer pilar de la Inteligencia Emocional, que con sus emociones crea un espacio de eficiencia personal, caracterizado por la retroinformación y la conexión.

Así mismo, se observó que en las PYMES, sus gerentes a nivel medio, demuestran un alto grado de identificación con las organizaciones, en este sentido ellos actúan en función de lograr y mantener un clima armónico, compartiendo los objetivos personales con los organizacionales, lo que les permite sentirse comprometidos con el equipo de trabajo y por ende con la PYME en la cual desarrolla su acción gerencial, y que espera un acción efectiva y eficiente, donde la productividad sea el norte de su acción laboral.

En este sentido, Goncalves (2000), plantea que los individuos, a efectos que el clima organizacional se orienta sobre la base de la percepción que ellos tiene de la organización, orientan su acción hacia una de identidad que les permite desarrollar un sentido de pertenencia, donde la flexibilidad y el desarrollo de habilidades y destrezas los caracterizan haciéndolos sentir parte de las mismas. Este mismo autor, señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas empresas e instituciones deben reconocer que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

En las PYMES de la Sub región Costa Oriental del Lago, los gerentes de nivel medio presentan una aptitud personal acorde a los planteamientos dados en

las fundamentaciones teóricas, están así en orden a los planteamientos de Goleman (1999), quien refiere que el individuo al reconocer y ejecutar su aptitud personal, desarrolla autoevaluación precisa y confianza en sí mismo, caracterizadas por la autorregulación y la motivación, señalando que la primera significa manejar los propios estados internos, impulsos y recursos incluyendo el autocontrol (manejar las emociones e impulsos perjudiciales).

Por otro lado, la innovación del individuo juega un papel importante ya que de ella, y de la conciencia que tenga de su interior, dependerá su acción y/o actuación, traducidas en conductas, actitudes, aptitudes y comportamientos que le permitirán desarrollar una percepción del contexto en el cual interactúan y que espera de ellos, acciones productivas que esperan cubran las expectativas organizacionales o empresariales, orientadas a altos niveles de efectividad.

Sobre la base de los resultados obtenidos, se puede referir que los sujetos encuestados manifiestan una buena posición ante las aptitudes sociales, en su ámbito gerencial. Aspecto este que se encuentra en línea a lo planteado por Cooper y Sawaf (2004), quienes exponen en su cuarto pilar, que el individuo al reconocer su alquimia emocional y manejarla podrá extender su instinto creador y capacidad de influir en los demás individuos, hincando así, tal a como lo plantea Goleman (1999), mediante la empatía, a comprender a los demás orientarse al servicio, aprovechar la diversidad y aplicar una conciencia política organizacional. Desarrollando así habilidades sociales, donde la influencia, la comunicación, el manejo de conflictos y el liderazgo, le permitirán ser catalizador de cambios estableciendo vínculos, mediante la colaboración, cooperación y capacidad de equipo.

Del mismo modo, se reflejó que los gerentes medios de las PYMES tienen muy bien identificados los elementos caracterizadores de la Acción Gerencial, situación esta que los hace conocedores de sus estructuras organizacionales, donde con énfasis y muy concienzudamente asumen su responsabilidad del cargo, que les permite asumir compromisos y desafíos, manejando así excelentes relaciones interpersonales que les permiten detectar y asumir situaciones divergentes que enfrentan antes que estas se conviertan en acciones conflictivas. Aspectos estos que les permiten mantener niveles de identidad o sentido de pertenencia organizacional.

Todo esto en orden a lo planteado por Litwin y Stringer (2000), así como por Golcalves (2000), al plantear que los elementos analizados, conforman parte preponderante en la acción gerencial, por lo que el individuo al reconocerlos y aceptarlos pueden generar situaciones favorables a las organizaciones, donde partiendo de la estructura organizacional, el gerente pueda generar y asumir responsabilidades, desafíos, relaciones manejado de conflictos identidad y sobre todo una buena acción de cooperación institucional, involucrando sus intereses y los de la organización.

En este sentido el mismo autor plantea que una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente.

Por su parte Cooper y Sawaf (2004) plantean que el individuo al utilizar la inteligencia emocional, desarrolla aptitudes, que le permiten asumir una posición equilibrada de acción, donde la autenticidad, la reflexión crítica dan pie a la creatividad, responsabilidad, integridad y compromiso, generando así valores individuales orientados a la honestidad, el respeto y el afán de triunfo, orientándolos a su acción individual, que retraduce en una acción organizacional, en grupo y en equipo de trabajo, funcionando en forma sistémica de actuación.

## **Reflexiones Finales**

Luego del análisis e interpretación de los resultados y al asumir la influencia de la Inteligencia Emocional en el Clima Organizacional, visualizando que el primero permite identificar las emociones y sentimientos a efectos que el individuo aprende a manejarlos, en tanto el segundo es la percepción que los individuos tienen de la organización, se hace pertinente plantear las conclusiones generadas del estudio, orientadas a definir ese nivel de influencia que determina la activación del Clima como efecto del manejo de las emociones.

Sobre la base de lo planteado anteriormente, se formulan las siguientes reflexiones: Los gerentes de nivel medio en las pequeñas y medianas empresas, reconocen y manejan sus emociones en condiciones “Excelentes”, sin embargo al analizar cada uno de los elementos que conformaron el análisis de la variable Inteligencia Emocional, se pudo determinar que el elemento Motivación reflejó una categoría de “Medianamente Existente”, factor este que hace referencia a que en los niveles gerenciales medios de las PYMES, los individuos no poseen un nivel óptimo de motivación, situación esta que les hace manejar unas habilidades sociales bajo una misma categoría de “Medianamente Existente”.

En este sentido, se hace oportuno mencionar que estos gerentes al no poseer un nivel óptimo de motivación, no les es pertinente desarrollar una aptitud de personalidad o conjunto de hábitos que lo conlleven a un desempeño laboral superior o más efectivo. Determinando así una influencia en las habilidades sociales y su relación a los niveles, tanto de autoridad como de responsabilidad.

Los resultados permitieron determinar que los gerentes medios de las mismas, tienen una excelente percepción de la organización, situación esta que les permite identificar, reconocer y aceptar el clima organizacional, evidenciándose en la medida que ellos aprueban y aceptan una estructura que les delinea su responsabilidad, que los guía a asumir retos, haciendo uso de las relaciones interpersonales. Del mismo modo esa percepción de la realidad organizacional, orientada al clima organizacional, los conduce a visualizar situaciones divergentes, las cuales enfrenta y asume antes que se conviertan en conflictos que afecten la organización, de esa manera el gerente asume un nivel de identidad con la organización.

De igual forma, los resultados estadísticos manifestaron que existe una “muy alta correlación”, refrendado por un cálculo de correlación de Pearson de 0,94, podría decirse que la Inteligencia Emocional, mediante la identificación y manejo de emociones, le permite al individuo mantener una percepción de la or-

ganización lo que se traduce en la delimitación del Clima Organizacional en el cual interactúa, definiendo así aptitudes, actitudes y reacciones en orden a la percepción que tienen y asumen de la organización.

Los resultados permiten plantear que los elementos evaluados de la Inteligencia Emocional que se encuentran presentes en el Clima Organizacional y que en cierta forma lo afectan, se encuentran la motivación y las habilidades sociales, los cuales no aparecen dentro de los niveles óptimos de actuación, en este sentido se visualiza que estos dos elementos, son los influyentes de que la responsabilidad y el manejo de conflictos estén también bajos en su niveles estadísticos de categorización, como factores del Clima Organizacional, situación esta validada al visualizar que la responsabilidad solo alcanza una categoría de buena, con una dispersión de los resultados ubicados entre las de categorías Regular y Excelente, en tanto para el factor conflictos, solo alcanza una condición de Excelente, muy seguido de al categoría Buena, lo que indica que si el resto de los factores se encuentran todos en el rango de excelente, con valores por encima de la mitad de la población analizada, se hace énfasis que los elementos de bajo nivel en La Inteligencia Emocional (Motivación y Habilidades Sociales), son los que influyen en que el gerente maneje una responsabilidad no con el nivel de exigencia o excelencia requerido, de la misma manera el manejo de conflictos. Estos aspectos hacen referir y determinar que la Inteligencia Emocional, mediante las emociones y el manejo de las mismas, tienen una incidencia directa en la percepción que tengan los individuos de la organización y de sus factores internos.

### **Lineamientos generales de niveles de efectividad**

En la actualidad las organizaciones para ser productivas, así como para lograr mantenerse y posicionarse en el mercado, deben poseer un personal idóneo a sus actividades operativas y por ende satisfecho de si mismo y de la organización, en este sentido, los lineamientos de gestión propuestos, se enmarcan sobre la base que las organizaciones, las PYMES en este caso de estudio, deben hacer énfasis en que sus individuos, gerentes de nivel medio, generen aptitudes personales que los conduzcan a mantener estándares de efectividad organizacional.

En este sentido, los gerentes deben desarrollar sus aptitudes, a través de un adiestramiento constante, utilizando un factor motivacional que les genere sentido de innovación, permitiéndose así, identificar sus emociones y sentimientos categorizadas por la Inteligencia Emocional (IE), la cual permitirá al hombre detectar y manejar habilidades tales como; autoconocimiento emocional, control emocional, automotivación, reconocimiento de las emociones ajenas, así como habilidades para las relaciones interpersonales.

Así, al determinar las habilidades señaladas anteriormente, el individuo identificará sus habilidades y generara su propia percepción de la organización, dando pie así a desarrollar una concienciación de la situación actual de los niveles motivacionales y estilos de comunicación en la organización, lo que le permitirá establecer vínculos de mayor cohesión laboral, identificando así el clima organiza-



cional y/o establecer mejoras en el mismo, según sea el caso. De esta manera el gerente generará valores individuales orientados a: justicia y equidad, aceptación de responsabilidades, participación en la toma de decisiones, tolerancia, celebración de logros, buena administración de recursos, sentido de cooperación, orden y disciplina razonable, atención a los miembros más débiles, así como sentido de pertenencia.

Valores los cuales el hombre convertirá, a través de la percepción que tenga de la organización, en valores organizacionales, caracterizados por el clima organizacional. En este sentido, el gerente orientará su acción hacia una efectividad organizacional, guiándola hacia una gestión eficaz, caracterizada por un afán de triunfo. Dicha efectividad será operativizada por el gerente, sobre la base de sus aptitudes personales, las cuales harán énfasis en aumentar la eficacia y eficiencia empresarial, fortaleciendo la identificación de la misión, visión, así como de los objetivos organizacionales, creando un ambiente de confianza y apoyo mutuo en equipos de trabajo más unidos y eficientes, generando así la efectividad de las organizaciones PYMES.

Las organizaciones, y en especial las PYMES, están enmarcadas, en estos últimos tiempos, en un contexto que les exige altos estándares de productividad y efectividad organizacional, es así como las PYMES como entes interactuantes en ese contexto globalizado, exigen de sus empleados, y en especial de sus gerentes de niveles medios, desarrollar habilidades sociales, fundamentadas en el manejo de las emociones y de la percepción que tengan de la empresa, orientándolo así a generar, habilidades sociales tales como: responsabilidad, respeto, empatía, integridad, integridad, comunicación eficaz y sobre todo efectividad organizacional.

### **Referencias Bibliográficas**

- Cooper, R. y Sawaf A. (2004). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Gil 'Adí, D. (2000). **Inteligencia Emocional en Práctica**. Editorial Mc. Graw Hill
- Goleman, D. (1995). **La Inteligencia Emocional**. Planeta. Emotional Intelligence.
- Goleman, D. (1995). **La Inteligencia Emocional**. Editorial Goleman, D. (1999).
- Goleman, D. (1998). **La inteligencia emocional en la empresa**. Planeta.
- Goleman, D. (1999). **Que hace un líder**. Harvard Business Review.
- Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Koontz, Harold y Wihrich H. (1988). **Administración, una perspectiva global**. Mc Graw Hill.
- Letwin y Stringer. (2000). **Clima y Productividad**. México. Prentice Hall.



*Cira de Pelekais, Angel Nava y Luis Tirado*  
*Telos Vol. 8, No. 2 (2006) 266 - 288*

- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall.
- Rodríguez y Ramírez. (1997). **Administración de la Capacitación**. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Ryback, D. (1998). **Trabaje con su Inteligencia, los factores Emocionales al servicio de la Gestión Empresarial y el Liderazgo Efectivo**. Editorial EDAF, S.A. España.
- Salovey y Mayer (1990). **Inteligencia emocional**. Mexico. Editorial Mc. Graw Hill
- Sherman, A. W. y Bohlander G. W. (1994). **Administración de los Recursos Humanos**. Grupo Editorial Iberoamerica.
- Uzcategui, L. (1998). **El Manual de la Inteligencia Emocional, Emociones Inteligentes: Como se puede se triunfador**. Venezuela. Editorial Lithopolar Graficas.
- Valls, A. (1997). **Inteligencia Emocional en la Empresa**. España. Editorial Gestión 2000.