

La inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional, en los colaboradores de una empresa constructora local

Autores:

Varna Hernández Junco, PhD (varnah47@gmail.com)

Lcda. Karen Poleth Rodríguez Chacón

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Resumen

El presente estudio se realiza en una empresa dedicada a la producción de materia prima para el cimiento de veredas, calles, y tendido de asfalto, en la cual se constata: poco trabajo en equipo, deficiente responsabilidad por sus integrantes, conflictos de poder, falta de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, dificultades en el manejo de relaciones entre trabajadores y entre directivos, falta de autocontrol emocional. Además, se manifiesta: pobre identificación con la empresa, lo que genera un clima laboral negativo, excesivo nivel de rotación del personal e incumplimientos de los objetivos organizacionales.

Ante esta situación problemática el objetivo del presente trabajo es determinar la relación entre la inteligencia emocional y la cultura organizacional, para lo cual se analizan las consideraciones teóricas y metodológicas de: Gardner (1983), Schein, (1992), Cooper & Sawaf (1997), Mayer, Salovey, Caruso (2000), Alcazar (2001), Alabart (2003), Goleman & Cherniss (2005), Palermo y Martínez (2008), Goleman (1992, 2009), Páramo *et. al.* (2009), Cantú (2011), Robbins & Judge (2013).

Se emplean métodos como: la observación, la entrevista, cuestionarios. Se obtiene que la dimensión mejor y menor percibida de la inteligencia emocional son la competencia personal y la competencia social (respectivamente); en la cultura organizacional la dimensión mejor y menor percibida son la soft y la hard (respectivamente). La correlación (Spearman) entre ambas variables es altamente significativa (de 0.635** a 0.948**).

Aspectos de la inteligencia emocional que pueden incidir en la mejora de elementos menos percibidos de la cultura organizacional son: iniciativa-estrategias de la organización; comunicación y liderazgo-estructura y objetivos).

Palabras clave: Inteligencia emocional, cultura organizacional, dimensiones, correlación

Abstract

The present study is carried out in a company dedicated to the production of raw material for the laying of sidewalks, streets and asphalt laying, in which it is verified: little teamwork, lack of responsibility for its members, conflicts of power, lack knowledge of the mission, vision and objectives of the organization, difficulties in managing relationships between workers and managers, lack of

emotional self-control. In addition, it manifests itself: poor identification with the company, which generates a negative working environment, excessive staff turnover and non-compliance with organizational objectives. In view of this problematic situation, the objective of this paper is to determine the relationship between emotional intelligence and organizational culture, for which the theoretical and methodological considerations of Gardner (1983), Schein, (1992), Cooper & Sawaf), Mayer, Salovey, Caruso (2000), Alcazar (2001), Alabart (2003), Goleman & Cherniss (2005), Palermo and Martínez (2008), Goleman (1992, 2009), Páramo et. to the. (2009), Cantú (2011), Robbins & Judge (2013).

Methods such as: observation, interview, questionnaires are used. It is obtained that the perceived best and minor dimension of emotional intelligence are personal competence and social competence (respectively); in the organizational culture the perceived best and minor dimension are soft and hard (respectively). The correlation (Spearman) between both variables is highly significant (from 0.635 ** to 0.948 **).

Aspects of emotional intelligence that can influence the improvement of less perceived elements of the organizational culture are: initiative-strategies of the organization; communication and leadership-structure and objectives).

Keywords: Emotional intelligence, organizational culture, dimensions, correlation

Introducción

El ser humano, en su evolución constante, ha podido adaptarse a los cambios externos que suceden en su medio, esto ha sido posible, entre otros factores, al desarrollo de su inteligencia. Son varios los autores que han estudiado este proceso psíquico cognoscitivo, entre ellos se destacan Evans (1987), Haggerty (1990), Ander (1995), Morin (1995), citado por Rodríguez Chacón y Hernández Junco (2009), los cuales lo conceptualizan como: un grupo de complejos procesos mentales, capacidad de reaccionar de forma rápida frente a los cambios del medio, percibir nuevas relaciones entre los aspectos de un problema, resolverlo en situaciones de complejidad.

Autores como: Stenberg (1943), Spearman (1945) y Thurstone (1995), citado por Rodríguez Chacón y Hernández Junco (2009), y Gardner (1983, 1989), identifican diferentes tipos de inteligencia y crean algunas de las teorías

existentes. Stenberg propone la teoría de la Inteligencia tridimensional: Componencial, Experimental, Contextual; mientras que Gardner desarrolla la teoría de las Inteligencias Múltiples, señalando que cada una de las inteligencias es relativamente independiente de las demás, estas son: Lógica-Matemática, Lingüística-Verbal, Espacial, Musical, Corporal Kinestésica, Intrapersonal, Interpersonal, Naturalista y Emocional (esta última la incorpora en 1999), este autor señala que cada persona está más relacionada con un tipo de inteligencia que con otra. El presente trabajo científico se centra en la Inteligencia Emocional (IE).

Spearm (1945) y Thurstone (1995), citados en Rodríguez Chacón y Hernández Junco (2009), aplican el análisis factorial a la investigación psicológica, el primero destaca un factor general (factor G) que está en la base de todas las aptitudes mentales específicas; el segundo autor señala siete habilidades interdependientes, algunas similares a las planteadas por Gardner (Habilidad Espacial, Rapidez Perceptual, Habilidad Numérica, Significado Verbal, Memoria, Fluidez Verbal, Razonamiento).

Existen varios autores que estudian la Inteligencia Emocional (IE), entre ellos se destacan: Gardner (1983, 1999), Taylor (1997), Cooper y Sawaf (1997), Mayer, Salovey, Caruso (2000), Alcazar (2001), Palermo y Martínez y Sánchez (2008), citados en Rodríguez Chacón y Hernández Junco, V. (2015); así como: Cavelzani *et. al.* (2003), Goleman y Cherniss (2005), Goleman (1992, 2009).

El principal precursor de la inteligencia emocional, Daniel Goleman (1992, 2009), propone en sus teorías un modelo de inteligencia emocional, para poder predecir la eficacia personal en el trabajo, o el éxito laboral de un colaborador en relación a sus habilidades y el impacto de estas a nivel organizacional.

Se han desarrollado varias investigaciones orientadas a analizar la relación entre la cultura organizacional (CO) y la eficacia organizativa (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999; citado en Rodríguez Chacón y Hernández Junco, 2015), en las que se plantean que para obtener una CO estable, primero se debe contar con buenos líderes, y para ser buenos líderes es necesario tener IE, de aquí la importancia y la necesidad de investigar la relación de la IE y la CO, dado que la gestión del talento humano se ha convertido en parte fundamental para alcanzar el éxito organizacional.

En el estudio de la CO se destacan los autores: Schein (1992, 2009), Gil y Ruiz (1997), Alabart (2003), Páramo *et. al.* (2009), Cantú (1997, 2001, 2006, 2011), Adirson (2002), Trompenar y Hofstede (2009), citado por Chiavenato (2009), Hernández Junco, V. (2009), Robibins y Judge (2013), (Furnham, 2006; Wilkins y Ouchi, 1983; Etkin y Sclwarstein, 1989; Handy, Harrison, 1992; Cameron y Quinn, 1999), citado por Rodríguez Chacón y Hernández Junco, V. (2015).

En Ecuador, en la provincia de Tungurahua, el sector de la construcción juega un papel importante en el desarrollo económico del país. El Plan Nacional del Buen Vivir (2009) PNBV, es una estrategia creada por el gobierno, para cubrir las necesidades de los ecuatorianos en varios ámbitos, uno de ellos es la generación de políticas para la construcción de vías y carreteras a nivel nacional. Entre las metas de dicho plan relacionadas con la construcción de vías se encuentran: la disminución en un 10% el tiempo promedio de desplazamiento entre ciudades y el incremento de la tasa de carga movilizada, en un 8,4%.

Dentro del PNBV se crea el Plan Estratégico de Movilidad, donde se fijan varios objetivos, uno de ellos es incrementar el nivel de seguridad de la infraestructura del transporte, a través del cumplimiento de estándares y normas de seguridad nacional e internacional en carreteras, el cual se mide a través de tres indicadores: porcentaje de kilómetros señalizados de la red vial estatal nacional, kilómetros de vías concesionadas y número de accidentes reportados por la patrulla de caminos.

Un total de 2.300 kilómetros de vías urbanas y 550 de vías periurbanas empezaron a construirse en el país, donde intervienen varias empresas constructoras de cemento, generando un alto nivel de competitividad entre ellas, por lo que las instituciones se enfrascaron en la búsqueda de mano de obra calificado, no solo en el aspecto técnico sino también, en el desarrollo personal a nivel emocional, entre estas empresas se encuentra la Constructora Alvarado Ortiz, en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua, dedicada a la producción de materia prima para el cimiento de veredas y calles, el tendido de asfalto, con contratos a nivel nacional.

Para cumplir con este reto, los trabajadores de dicha empresa se han visto presionados, con altas exigencias en el cumplimiento de su labor, ejecutando doble jornada diaria, en ocasiones con bajos salarios y jefes de producción poco accesibles; además expuestos a riesgos, presentando dificultades en cuanto a:

la resolución de conflictos, la poca empatía entre los compañeros, problemas personales entre los socios, bajas habilidades sociales en el contacto con los trabajadores, pobre trabajo en equipo, poca identificación con la organización, actitudes inadecuadas entre directivos y compañeros de trabajo, falta de autocontrol emocional, generando un tenso ambiente laboral, un alto nivel de rotación del personal (66% en 4 meses), despidos intempestivos de jefes de áreas de Seguridad Industrial y Proyectos, deficiente desempeño laboral e incumplimiento de obras en un 13% en la ciudades del Puyo y Guaranda, no pagos a trabajadores durante varios meses, suspensión de planes de carrera y capacitaciones externas a los trabajadores, entre otros.

Ante esta situación problemática, se plantea el siguiente objetivo general: Determinar la relación de la Inteligencia Emocional con la Cultura Organizacional en la empresa Alvarado Ortiz Constructores. Para su consecución, se sistematizan los referentes teóricos y metodológicos acerca de la relación entre ambas variables; se diagnóstica el desarrollo de la IE en los colaboradores, y se caracteriza la CO existente en dicha organización.

Desarrollo

Estado del Arte

El presente trabajo científico se centra en la Inteligencia Emocional (IE), la cual ha sido definida por varios autores como: Cooper y Sawaf (1997), Mayer, Salovey y Caruso (2000), Alcazar (2001), Goleman y Cherniss (2005), coincidiendo en que es la capacidad de percibir, comprender y expresar emociones propias y de otros.

Al analizar la clasificación sobre la IE que brindan diferentes autores: Mayer y Salovey (1990), Taylor (1997), Goleman (1992, 2009), Cherniss (2001), Palermo y Martínez (2008), se constata que la mayoría de ellos coinciden en abordar dos grandes grupos: uno relacionado con el ámbito personal y el otro con el ámbito social. Además, señalan las dimensiones: percepción, comprensión y regulación de las emociones; Mayer y Salovey aumentan una dimensión, la asimilación de las emociones.

Todos los autores definen varios indicadores en lo personal y social, la mayor cantidad la plantea Goleman. Este autor clasifica la IE en competencias emocionales, Taylor en niveles, Mayer y Salovey en dimensiones, pero todos señalan el control y manejo emocional en las personas.

La presente investigación asume la conceptualización de Goleman (1992, 2009), el cual la define como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, y la habilidad para gerenciarlos, engloba habilidades como: el control de impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental que configuran rasgos del carácter para una buena y creativa adaptación social. Para su estudio la divide en dos dimensiones: competencia personal y social.

La Asociación Americana para el Entrenamiento y el Desarrollo plantea que cuatro de cada cinco compañías están tratando de incrementar la inteligencia emocional de sus empleados como un medio de incrementar ventas, mejorar el servicio al cliente y asegurar que sus ejecutivos tengan un buen desempeño a nivel internacional (Cavelzani, *et. al.* 2003).

Según Goleman y Cherniss (2005) “Los líderes más eficaces son aquellos que cuentan, con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos” (p. 319).

Para Schein (1992), el liderazgo es la otra cara de la cultura organizacional (CO) y para ser un buen líder es necesario desarrollar la IE, es decir, la inteligencia forma parte del desarrollo de una cultura organizacional adecuada.

Existen diferentes definiciones dadas por: Schein (1992), Slocum (1999), Alabart (2003), Chiavenato (2009), Páramo *et. al.* (2009), Cantú (2011) y Robibins y Judge (2013); en las que se destacan aspectos como: modelo de presunciones básicas; manera de enfrentar los problemas de adaptación externa o integración interna; modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas; patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes, signos, símbolos y conductas compartidas; paradigmas, conjunto de características que identifican a cada organización.

Alabart (2003) analiza la frecuencia en que son utilizados diferentes términos en 23 definiciones dadas por diferentes autores, los más repetidos son: normas y valores (más del 30%), símbolos, creencias, formas de conducirse, paradigmas, sistema de significados compartidos (entre 20 y 26,7%), filosofía, reglas, ambiente o clima, presunciones (entre 6 y 10).

La presente investigación asume el concepto dado por Alabart (2003), que la define como un conjunto de paradigmas, formado por las interacciones de los

miembros de la organización, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la efectividad de la organización.

Existen muchas maneras de clasificar la CO, según criterios: geográficos, económicos, históricos, religiosos, lingüísticos, políticos, entre otros, debido a los diversos métodos y enfoques adoptados en su estudio (Furnham, 2006). Wilkins y Ouchi (1983), Etkin y Schwarstein (1989), Handy, Harrison (1992), Cameron y Quinn (1999) la clasifican en diferentes tipos: fuertes, débiles; estables, inestables; concentradas, tendientes al cierre, autónomas; orientadas al poder, al papel, al trabajo, a la gente; de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (ver Rodríguez Chacón y Hernández Junco, 2015).

Se han descrito y medido diferentes aspectos en el estudio de la CO, Schein (1992) establece tres niveles: artefactos, valores y presunciones básicas; Alabart (2003) describe y mide cinco aspectos: variables *soft*, *hard*, entorno, estilo de liderazgo y producto cultural; Cantú (2011), define: políticas, normas, comportamiento, razonamiento positivo y negativo.

Alabart (2003) propone un procedimiento metodológico para diagnosticar la CO con un enfoque sistémico, integral, profundo, que permite determinar las relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables *soft*, *hard* y de estas con el entorno como premisas para el funcionamiento dinámico de la organización (citado en Hernández Junco, 2009). Alabart (2003) analiza la relación entre la CO y el estilo de liderazgo de los altos mandos; Schein, (1992) plantea que el liderazgo es la otra cara de la CO, y Goleman (2009) señala la intervención de la IE dentro del liderazgo, lo que demuestra la necesidad de analizar las relaciones existentes, no solo entre la IE y la CO, sino también la relación con el liderazgo.

El liderazgo es una variable que se interrelaciona tanto con la IE como con la CO, pues este se desarrolla a través del entrenamiento de las dimensiones de la IE, y a su vez, el liderazgo juega un papel crucial en la formación y evolución de la CO, son los líderes de las organizaciones los que inciden fundamentalmente en cómo se perciben las situaciones, fenómenos dentro y fuera de las organizaciones, por lo que se hace necesario analizar el liderazgo en su relación con las dos variables objeto de estudio de la presente investigación.

Metodología

La modalidad empleada es la mixta, cuali- cuantitativa, el tipo de investigación es no experimental-trasversal, de alcance descriptivo (se caracteriza la CO y el nivel de desarrollo de la IE de los trabajadores) y correlacional (se mide el grado de relación que existe entre ambas variables). Además, posee rasgos de un estudio etnográfico, pues se analiza cómo los sujetos vivencian la CO y su propio desarrollo de la IE.

Para el análisis de la información se utiliza la estadística descriptiva: medida de tendencia central (mediana), a través del paquete estadístico SPSS (*Statistic Program for Social Science*) versión 19. Se determina la validez de contenido (correlación ítems total) y la fiabilidad (alpha crombrach), de los cuestionarios elaborados (el de IE, obtiene un alpha entre 0.951-0.785, y el de CO un alpha entre 0.943-0.803); para analizar la relación entre las variables se calcula el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), los valores oscilan entre -1 a +1, el signo indica la dirección de la relación y el valor absoluto indica la fuerza de la relación entre las variables. Los valores absolutos mayores positivos indican que la relación es fuerte cuando el resultado es mayor a 0,7.

Se emplean diferentes métodos de investigación: la observación con su guía, la entrevista semi estructurada y la encuesta con dos cuestionarios elaborados a partir de los resultados obtenidos en los métodos anteriores, con un total de 24 preguntas para la variable IE y 17 para CO, con una escala de respuesta del 1 al 5 (1 siempre, 2 Frecuentemente, 3 A veces, 4 Casi Nunca, 5 Nunca). Se realiza una prueba piloto para el reajuste de cada cuestionario diseñado.

La población está constituida por 300 trabajadores, distribuidos en: personal administrativo (35, entre jefes de áreas y asistentes), y operarios (265, entre operadores de máquinas y peones), 243 hombres y 22 mujeres. Para el cálculo del tamaño de la muestra (n), se fija un error aceptable de 0.05 y un nivel de confianza del 95%, dando como resultado $n = 169,11$. Para su selección se utiliza el muestreo probabilístico aleatorio simple.

Se estudia la CO en el presente trabajo científico a partir de propuesta teórica y metodológica de Alabart (2003), con una modificación en los aspectos medidos en la variable estilo de liderazgo (comunicación, toma de decisiones, preocupación por los problemas de los subordinados, solución de conflictos, mecanismos para motivar, nivel de exigencia, actitud ante los cambios del

entorno), realizada en Hernández Junco, V. (2009), y en las variables soft y hard se abordan los elementos: valores- actitudes; y objetivos-estrategias-estructura, respectivamente, ver tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional

Dimensión	Definición	Sub dimensiones	Definición
Variable Soft	Relacionada a las características culturales	Valores	Es la significación socialmente positiva que tienen para el hombre, los objetos, procesos y fenómenos de la realidad
		Actitudes	Formas organizadas de pensar, sentir y actuar ante los objetos, fenómenos, personas o grupos
Variable Hard	Relacionada a los sistemas de gestión empresarial	Objetivos	Situaciones deseadas que la empresa intenta conseguir, imágenes que la empresa tiene para futuro.
		Liderazgo	Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado
		Estructura organizacional	Distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos.
		Estrategia	Plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo

Fuente: Alabart (2003). Elaborado: Rodríguez Chacón, P. y Hernández Junco, V. (2015)

Se asume la clasificación de Goleman (1992, 2009) para el estudio de la IE, en dos dimensiones: competencia personal y social, y estas a su vez en dos sub dimensiones cada una con sus respectivos indicadores: conciencia de uno mismo y autogestión, para la primera competencia; conciencia social y gestión de las relaciones, para la segunda competencia, ver tabla 2.

Tabla 2. Operacionalización de la variable Inteligencia Emocional

Dimensión	Definición	Sub dimensiones	Indicador	Definición
	Competencia que determina el modo en que nos	Conciencia de uno mismo: Conocer los propios estados	Autoconciencia Emocional	Profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos.

Competencia Personal	relacionamos con nosotros mismos	internos, preferencias, recursos e intuiciones.	Valoración adecuada de uno mismo	Conocer las virtudes positivas, negativas y límites.
			Confianza de uno mismo	Seguridad en sí mismo
		Autogestión: Regula los propios estados y recursos internos.	Autocontrol emocional	Control de sí mismo.
			Fiabilidad	Realizar bien la actividad desde la primera vez.
			Meticulosidad	Minuciosidad en las acciones
			Adaptabilidad	Flexibilidad para adoptar cambios
			Motivación de Logro	Esforzarse por mejorar.
Iniciativa	Predisposición a emprender acciones.			
Competencia Social	Determina el modo en que nos relacionamos con los demás.	Conciencia Social: Tener la capacidad de capturar los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.	Empatía	Considerar los sentimientos de otros.
			Orientación hacia el servicio	Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás.
			Conciencia Organizativa	Identificarse con la organización.
		Gestión de Relaciones: Como desarrollarse con los demás.	Desarrollar a los demás	Sentir las necesidades de desarrollo de los demás.
			Influencia	Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
			Comunicación	Escuchar abiertamente y emitir mensajes convincentes.
			Resolución de Conflictos	Capacidad de negociar y resolver conflictos.
Liderazgo con visión de futuro	Dirigir a un grupo de personas con proyección a futuro.			
Catalizar los cambios	Iniciar o dirigir los cambios			

			Establecer Vínculos	Alimentar relaciones.
			Trabajo en Equipo	Trabajar con los demás en la consecución de metas.

Fuente: Goleman (1992, 2009). Elaborado: Rodríguez Chacón, P. y Hernández Junco, V. (2015)

Resultados

El análisis de los resultados se realiza de lo general a lo específico (dimensiones, sub dimensiones e indicadores), tanto en la IE como en la CO.

Análisis de la Inteligencia Emocional

En la sub dimensión **conciencia de uno mismo** (de la **dimensión competencia personal**), se observa con *mejor percepción*, los indicadores: autoconciencia emocional (81% de los encuestados refiere poseerla frecuentemente (Med 2), el 83% refiere frecuentemente (Med 2) tener valoración adecuada de sí mismo; mientras que el 94% señala a veces (Med 3) poseer confianza en uno mismo, como el indicador *menos percibido*, tabla 3.

En la sub dimensión **autogestión (dimensión competencia personal)**, los indicadores *mejor percibidos* son: fiabilidad con un 94% (Med 3), los sujetos consideran que a veces realizan bien la actividad desde la primera, y motivación al logro con el 91% (Med 1), al plantear esforzase siempre a ser mejor en el trabajo. Sin embargo, el 22% de los encuestados refiere casi nunca (Med 4) adaptarse a los cambios, el 85% refiere a veces (Med 3) tener iniciativa, el 92% responde que a veces (Med 3) posee autocontrol emocional y el 93% a veces son meticulosos, siendo estos los indicadores *menos percibidos*, tabla 3.

En la dimensión **competencia social**, se constata que en la sub dimensión **conciencia social**, no se obtienen indicadores con una adecuada percepción por parte de los encuestados, estos refieren *menor percepción* en: conciencia organizativa (el 27%, Med 5) refiere que nunca se identifican con los objetivos de la empresa; el 75% (Med 4) considera que la orientación hacia el servicio casi nunca satisface las necesidades de sus compañeros; además el 62% (Med 4) plantea que casi nunca toma en cuenta los sentimientos de sus compañeros para tomar una decisión, relacionado esto con el indicador empatía, lo que significa que esta dimensión conciencia social no se encuentra desarrollada en los colaboradores, tabla 3.

En la sub dimensión **gestión de relaciones** (dimensión **competencia social**), los indicadores *mejor percibidos* son: comunicación, el 92% (Med 1) considera que siempre escuchan abiertamente a sus compañeros; influencia, el 90% (Med 2) refiere que frecuentemente influyen sobre sus compañeros; establecer vínculos, el 89% (Med 2) refiere mantener frecuentemente buenas relaciones con sus compañeros, esto significa que la manera de relacionarse entre compañeros es buena, tabla 3.

No obstante, los indicadores *menos percibidos* en esta sub dimensión son: trabajo en equipo, el 12% (Med 5) refiere que nunca trabajan en equipo para el logro de metas; desarrollar a los demás, el 62% refiere que casi nunca (Med 4) reconocen las necesidades de progreso de sus compañeros; el 33% considera que casi nunca (Med 4) saben manejar y resolver los conflictos, el 22% (Med 4) refieren casi nunca adaptarse a los cambios con facilidad, tabla 3.

A pesar de mantener buenas relaciones entre los colaboradores, no trabajan adecuadamente en equipo, no se adaptan a los cambios, no saben resolver conflictos, y no reconocen las necesidades de progreso de sus compañeros, esto ocurre porque cada trabajador desea conseguir metas propias, a pesar de mantener buenas relaciones están interesados en conseguir únicamente su desarrollo personal.

Se pudiera considerar que la sub dimensión **autogestión** es la más desarrollada, dado que posee dos indicadores con la mejor percepción (siempre, Med 1), sin embargo, estos resultados se ensombrecen porque cuatro de sus indicadores presentan una escala de respuesta baja (a veces, Med 3 y casi nunca, Med 4), por lo que las autoras consideran que la sub dimensión **conciencia de uno mismo** es la más desarrollada, teniendo en cuenta que dos de sus indicadores presentan una mejor percepción (frecuentemente, Med 2) y solo uno de sus indicadores presenta respuesta a veces, Med 3, tabla 3.

A través de la guía de observación y de la entrevista se constata también un bajo nivel de desarrollo de la IE, pues los colaboradores no controlan sus impulsos emocionales, sus derechos laborales no se cumplen por lo que constantemente están en conflictos laborales, ningún trabajador conoce los objetivos empresariales, el ambiente de trabajo se torna desagradable en las áreas administrativas, tampoco reconocen sus sentimientos y no responden por sus acciones laborales y personales.

Tabla 3. Análisis de los resultados de la Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional					
Aspectos Medidos			Mejor percibido	Menor percibido	
Dimensión	Sub dimensión	Indicador	%/ mediana (Med)	%/ mediana (Med)	
Competencia Personal	Conciencia de uno mismo	Autoconciencia emocional	81% (Med 2)		
		Valoración adecuada de uno mismo	83% (Med 2)		
		Confianza de uno mismo		94% (Med 3)	
	Autogestión	Autocontrol emocional			92% (Med 3)
		Fiabilidad	94% (Med 1)		
		Meticulosidad			93% (Med 3)
		Adaptabilidad			22% (Med 4)
		Motivación al logro	91% (Med 1)		
	Iniciativa			85% (Med 3)	
Competencia Social	Conciencia social	Empatía		62% (Med 4)	
		Orientación hacia el servicio		75% (Med 4)	
		Conciencia Organizativa		27% (Med 5)	
	Gestión de Relaciones	Desarrollar a los demás			62% (Med 4)
		Influencia	90% (Med 2)		
		Comunicación	92% (Med1)		
		Resolución de conflictos			33% (Med 4)
		Liderazgo	89% (Med 1)		
		Catalizar los cambios			22% (Med 4)
	Establecer vínculos	89% (Med 2)			
	Trabajo en equipo			12% (Med 5)	
Total Sub dimensiones: mejor percibida es Autogestión (fiabilidad), menor percibida Gestión de relaciones (resolución de conflictos).					
Total Dimensiones: Competencia personal mejor percibida-competencia social menor percibida					

Fuente: elaboración propia

Análisis de la Cultura Organizacional

En la **variable soft** los encuestados refieren que la sub dimensión *mejor percibida* son los **valores**, el 88% refiere siempre (Med 1) identificarse con el valor calidad, el 93% frecuentemente (Med 2) con el valor responsabilidad, el 88% frecuentemente (Med 2) con los valores compañerismo y transparencia, siendo el de mayor identificación el valor calidad, tabla 4.

En la sub dimensión **actitudes**, los encuestados refieren que el indicador mejor percibido es la confianza, el 83% plantea que frecuentemente (Med 2) existe confianza entre las personas. Los indicadores *menos percibidos* son: colaboración entre áreas, el 38% refiere que casi nunca (Med 4) existe colaboración, equidad, el 29% manifiesta que casi nunca (Med 4) el trato para todos los trabajadores es igual; ambiente de trabajo, el 18% considera que casi nunca (Med 4) es adecuado. Estos bajos resultados se deben a que dentro de la organización existen problemas entre socios, que son transmitidos a los trabajadores, generando mal clima laboral, tabla 4.

Tabla 4. Análisis de la Cultura Organizacional

Cultura Organizacional					
Aspectos	Sub	Indicadores	Mejor percibido	Menos percibido	
Dimensiones	dimensión		%/ mediana (Med)	%/ mediana (Med)	
Soft	Valores	Transparencia	86% (Med 2)		
		Responsabilidad	93% (Med 2)		
		Calidad	88% (Med 1)		
		Compañerismo	88% (Med 2)		
	Actitudes	Colaboración entre áreas			38 (Med 4)
		Confianza	83% (Med 2)		
		Equidad			29% (Med 4)
		Ambiente de trabajo			18% (Med 4)
Hard	Objetivos	Objetivos empresariales		66% (Med 4)	
		Resultados en el puesto de trabajo		20% (mediana 4)	
		Metas a corto plazo	92% (Med 2)		
	Liderazgo	Estimulación de buenas prácticas			27% (Med 4)
		Dirección de gerencia y administrativos	85% (Med 2)		
		Incentivos para mejorar el desempeño (castigos)	86% (Med 2)		

Fuente: elaboración propia

En la **variable hard**, en la sub dimensión **objetivos**, no existen indicadores mejor percibidos, los *menos percibidos* son: objetivos empresariales, el 66% refiere que casi nunca (Med 4) conoce los objetivos; resultados en el puesto de trabajo, el 20% refiere que casi nunca (Med 4) conoce los resultados que deben alcanzar; metas a corto plazo, el de 92% señala que frecuentemente (Med 2) se establecen metas solo para períodos de corto de tiempo, se trabaja en el corto plazo, no existe proyección estratégica, lo que afecta al desarrollo de la empresa, tabla 4. En la sub dimensión **liderazgo**, los trabajadores refieren como indicadores *mejor percibidos*: dirección de la gerencia, el 85% considera que frecuentemente (Med 2) la manera de dirigir de la gerencia es adecuada; estimulación de buenas prácticas, el 27% refiere que casi nunca (Med 4) se estimula la aplicación de buenas prácticas; incentivos, el 86% considera que siempre (Med 2) se utilizan amenazas y castigos para mejorar el desempeño de los trabajadores, tabla 4. Las autoras consideran que los valores son la sub dimensión mejor percibida, perteneciente a la variable soft, todos sus indicadores son bien percibidos, mientras que la variable hard es la menor percibida, pues a pesar de contar con indicadores que son percibidos adecuadamente, la mayoría de estos tienen un nivel de percepción bajo, en especial la sub dimensión objetivos.

A través de la guía de observación y entrevistas se constata que no existen estrategias planificadas, ni coordinadas que permitan alcanzar el logro de los objetivos empresariales; los departamentos administrativos no cuentan con proyección estratégica y no se respetan los mandos de poder (estructura jerárquica), lo que sucede desde la junta de socios, a causa de que las decisiones tomadas por unos son rechazadas por otros, llevando a los trabajadores a confusiones sobre las posiciones jerárquicas de la empresa.

Además, no existe conocimiento la misión ni la visión por parte de los trabajadores, los colaboradores no se sienten identificados con la organización para la que trabajan, a pesar de que llevan en la empresa cierto tiempo. La estabilidad es mayor en el personal operativo, el nivel de rotación es alto, y no existe colaboración entre áreas.

Análisis de la relación entre la Inteligencia Emocional y la Cultura Organizacional

El análisis de la relación entre la IE y la CO se realiza con el estadígrafo correlación de Spearman (Rho), entre las preguntas generales sobre la IE con

las preguntas del cuestionario de la CO, obteniéndose una correlación significativa con coeficientes que oscilan entre los rangos 0,635** / 0,948** y un nivel de significación de (0,00).

La pregunta general de la IE, reconozco mis emociones y sentimientos, posee una relación muy significativa con un coeficiente Rho de 880** con el valor transparencia, perteneciente a la **variable soft** (el 81% de los encuestados responde que frecuentemente (Med 2) reconocen sus emociones y sentimientos y el 86% afirma que frecuentemente se identifica con el valor transparencia), la correlación entre estas dos variables es alta y positiva, se encuentra similitud en el porcentaje de respuestas y en la mediana, tabla 5.

La segunda pregunta de IE, reconozco las emociones y sentimientos de los demás, tiene una alta relación (Rho 0.948** muy significativa) con las metas a corto plazo, perteneciente a la sub dimensión **objetivos, variable hard** (el 62% de los encuestados responden que a veces reconocen las emociones y sentimientos de los demás (Med 3); y el 92% frecuentemente conoce sus metas a corto plazo (Med 2). Sin embargo, a pesar de que la relación es buena es importante mencionar que al conocer únicamente las metas a corto plazo evita una visión de futuro, por lo que se debe mejorar este indicador. Es importante mejorar la sub dimensión autogestión debido a que el rango de respuesta es a veces (Med 3), tabla 5.

La tercera pregunta general de la IE, soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y sentimientos, tiene una alta relación (Rho de 0,878**) con la colaboración entre áreas, perteneciente a la sub dimensión **actitudes**, que a su vez pertenece a la **variable soft** (el 91% refiere que a veces (Med 3) saben manejar sus emociones y sentimientos y solo el 38% considera que casi nunca (Med 4) existe colaboración entre áreas), lo que demuestra que a pesar de manifiestan que saben manejar sus emociones, no lo emplean en la colaboración entre áreas, tabla 5.

La cuarta pregunta general de la IE, soy capaz de manejar adecuadamente las emociones y sentimientos de los demás, posee un coeficiente de correlación alto (Rho de 0,888**) con la manera de dirigir de los jefes administrativos, perteneciente a la sub dimensión **liderazgo**, dentro de la **variable soft** (el 71% responde que a veces (Med 3) maneja adecuadamente las emociones y sentimientos de los demás, y el 85% considera frecuentemente (Med 2) que la

manera de dirigir de los jefes administrativos es adecuada), tabla 5. En general las cuatro preguntas generales de inteligencia emocional tienen una relación altamente significativa con los indicadores de cultura organizacional: valores, actitudes, objetivos y liderazgo.

Tabla 5. Correlación Spearman entre Inteligencia Emocional y Cultura Organizacional.

Preguntas	Coefficiente correlación	Sig. (bilateral)
Reconozco mis emociones y sentimientos / Se identifica con el valor transparencia	,880**	,000
Reconozco las emociones y sentimientos de los demás / Se establecen metas solo a periodos cortos de tiempo	,948**	,000
Soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y sentimientos / Existe colaboración entre las diferentes áreas.	,878**	,000
Soy capaz de manejar adecuadamente las emociones y sentimientos de los demás / Considera que la manera de dirigir de los jefes administrativos es adecuada.	,888**	,000
Rangos de correlación obtenidos: de 0,635** / 0,948**		

Fuente: elaboración propia

Los elementos *mejor percibidos* de la dimensión **competencia personal** de la IE, pueden ser utilizados para apoyar los elementos *mejor percibidos* en la **variable soft** de la CO, el indicador fiabilidad de la IE se vincula con los valores en la institución, especialmente el valor calidad, considerando que el 94% de los encuestados consideran que siempre realizan bien sus funciones desde la primera vez. El indicador valoración adecuada de uno mismo se vincula con la **actitud** confianza, lo que permite generar un mejor ambiente laboral. Aunque estos elementos de la IE y de la CO son bien percibidos por los encuestados, es necesario llegar a desarrollar todos los indicadores.

Los elementos *menos percibidos* en la CO pueden ser fortalecidos por los elementos *mejor percibidos* de la IE: la iniciativa puede fortalecer la estimulación de buenas prácticas en la organización, la comunicación puede apoyar al indicador resultados en el puesto de trabajo.

Los indicadores *menos percibidos* de la IE pueden ser fortalecidos con los indicadores *mejor percibidos* de la CO, es decir, el trabajo en equipo puede fortalecerse con el valor compañerismo; orientación hacia el servicio podría ser

fortalecido con la **actitud** confianza; conciencia organizativa puede fortalecerse con la adecuada dirección de la gerencia; y con el valor transparencia.

En resumen, tanto los indicadores menos percibidos como los mejores percibidos pueden fortalecerse mutuamente, para lograr desarrollar la IE en los trabajadores y conseguir una cultura organizacional que permita a la organización enfrentar adecuadamente los retos que posee.

El liderazgo es el centro de la relación entre la IE y la CO, considerando que para desarrollar una cultura organizacional de calidad es necesario contar con líderes, y estos líderes deben tener desarrollador y hacer desarrollar la IE en los colaboradores.

Conclusiones

El herramental metodológico utilizado, contribuye al análisis del desarrollo actual de la IE de los colaboradores de la empresa Alvarado Ortiz Constructores, así como el análisis de las variables *soft*, *hard* y liderazgo en la CO, identificándose los aspectos que más y menos favorecen el adecuado desempeño y enfrentamiento de los retos que presenta la empresa.

La sub dimensión de la IE mejor percibida es la autogestión, teniendo en cuenta que los encuestados perciben mejor los indicadores: fiabilidad y motivación al logro; no obstante la sub dimensión menor percibida es conciencia social, perteneciente a la dimensión competencia social, pues todos sus indicadores poseen una baja percepción por los trabajadores encuestados.

La dimensión mejor percibida por los colaboradores en cuanto a la CO es la variable *soft*, sub dimensión valores, pues el 80% de los trabajadores encuestados refiere identificarse con los valores: transparencia, responsabilidad, calidad, compañerismo. La variable menos percibida es la *hard*, específicamente la sub dimensión objetivos, donde el 43% de los trabajadores no conocen los objetivos de la empresa, los resultados que debe alcanzar en su puesto de trabajo y las metas a corto tiempo.

Los aspectos de mayor relación significativa entre la inteligencia emocional y la cultura organizacional IE y la CO corresponden a: reconocer las emociones y sentimientos de los demás, con establecer metas a corto tiempo (coeficiente de correlación de ,948**); manejar adecuadamente las emociones y sentimientos

de los demás con la manera adecuada de dirigir de jefes administrativos (coeficiente de correlación de ,888**); reconozco mis emociones y sentimientos con el valor transparencia (coeficiente de correlación de ,880**), soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y sentimientos con la existencia de colaboración en las áreas (coeficiente de correlación ,878**).

Los aspectos mejor percibidos de la IE que pueden ayudar a mejorar los aspectos negativos de la CO son: la iniciativa con respecto a las estrategias de la organización; la comunicación relacionada con el indicador estructura y el liderazgo ayudaría a implantar los objetivos de la empresa. Así mismo, los aspectos menos percibidos de la IE pueden ser mejorados por aspectos positivos de la CO, como el valor calidad puede fortalecer el trabajo en equipo y las actitudes pueden mejorar la conciencia organizativa de los colaboradores.

El liderazgo es el centro de la relación entre la IE y la CO, teniendo en cuenta que para desarrollar una cultura organizacional de calidad es necesario contar con líderes que posean IE y la desarrolle en sus seguidores.

Referencias Bibliográficas

Alabart Pino, Y. (2003). Contribución al diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Ciudad de la Habana. Cuba.110 h.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 4ta ed. México. McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0572-9

Cavelzani, A.S. *et al* (2003). Emotional intelligence and tourist services: the tour operator as a mediator between tourists and residents. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), 1–24

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones*. México. McGraw-Hill.

Gardner, H. (1983). *Inteligencia Emocional*. Barcelona. McGraw-Hill.

Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Multiple intelligences go to school: Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational Researcher*, 18(8), 4-9.

- Gil, I., Ruiz, L. & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid. McGraw-Hill.
- Goleman, D. & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional e individuos, grupos y organizaciones*. España. Kairós.
- Goleman, D., (2009). *La Inteligencia Emocional*. España. Bolsillo 2.
- Hernández Junco, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Cuba.
- Páramo, D. et. al. (2009). *Cultura Organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Barcelona. McGraw-Hill.
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson.
- Rodríguez Chacón, K. P. & Hernández Junco, V. (2015). La inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional, en los colaboradores de una empresa constructora local. Disertación de grado previo a la obtención del Título de Psicóloga Organizacional.
- Schein, E. (1992). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes. Barcelona. España.