



**UNIVERSIDAD MICHOACANA  
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

---

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

**“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR  
ESTRATÉGICO EN EL HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE  
VILLAHERMOSA TABASCO”**

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

L.A. RUBÍ MADRIGAL VILLANUEVA

ASESOR:

DR. ARTURO AGUILERA OSEGUERA

MORELIA, MICHOACAN JUNIO DEL 2006





Con agradecimiento y dedicación:

A mis padres por la fortaleza, paciencia, amor, apoyo, por su ejemplo y dedicación que siempre me han brindado; sin ellos nada de esto hubiera sido posible. Gracias papá, gracias mamá. Los amo.

A la UMSNH por lo que en ella aprendí, como muestra de mi gratitud me comprometo a hacer uso ético y responsable de mis conocimientos.

Gracias a mis profesores por haber ayudado a concluir este proyecto el cual forjará frutos positivos para muchas personas.

Gracias a mi hermana y toda mi familia por apoyarme.

Gracias a mis amigos Gabriela Esquivel, Gerardo Flores y todos aquellos que siempre han estado para mí de manera incondicional.

Gracias a todos aquellos que me han apoyado a lo largo de mi vida que ahora se escapan de mi mente y omito pero que siempre están presentes en mí.

# ÍNDICE

<b>GLOSARIO</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>14</b>
<b>ANTEPROYECTO</b>	<b>14</b>
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Objetivo General	16
1.3 Objetivos Específicos	16
1.4 Hipótesis	16
1.5 Pregunta de Investigación	17
1.6 Justificación y Relevancia de la Investigación	17
1.7 Alcances y Limitaciones	18
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>21</b>
<b>ANTECEDENTES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Evolución de la Inteligencia Humana (Mata Molina, Buzan T.)	21
2.2 Antecedentes de la Inteligencia Emocional	23
2.2.1 Definición y Concepto de Inteligencia Emocional	25
2.2.2 Características de la Inteligencia Emocional	27
2.2.3 Importancia de la Inteligencia Emocional	31
2.3 Emociones y Personalidad del ser Humano	32
2.3.1 Emociones	32
2.3.2 Personalidad	33
2.4 Principios Básicos del Liderazgo	34
2.4.1 Concepto de Liderazgo	35
2.4.2 Características del Líder	39
2.4.3 Estilos de Liderazgo	40
2.5 Importancia del estudio de la Inteligencia Emocional como base para un buen Liderazgo	42
2.6 Medición de la Inteligencia Emocional	44
2.7 El Modelo de Competencias de Goleman	45
2.8 Reconocimiento de las Emociones	47
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>51</b>
<b>ENTORNO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>51</b>
3.1 Entorno de las Organizaciones	51
3.1.1 Definición de Organización	52
3.1.2 Funciones Administrativas y del Administrador	52
3.2 Comportamiento Organizacional	58
3.2.1 Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional	59
3.2.2 Comportamiento Organizacional y Gestión	59
3.2.3 Necesidades y Valores de los Empleados	61
3.3 Comunicación Organizacional y su Entorno	62
3.3.1 Proceso de Comunicación	62
3.3.2 Concepto de Comunicación Organizacional	63
3.3.3 La Comunicación Organizacional y sus Funciones	64
3.3.4 Tipos de comunicación dentro de una organización	67



<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>69</b>
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>69</b>
4.1 Evaluación del Manejo de Inteligencia Emocional del personal directivo en el Hospital de Salud Mental.	69
4.1.1 Diseño de investigación	69
4.1.2 Población muestra	69
4.1.3 Variables e indicadores a evaluar	73
4.1.4 Personal al que le fue aplicado el cuestionario	74
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>88</b>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>88</b>
5.1 Antecedentes del Hospital de Salud Mental de Villahermosa Tabasco	88
5.2 Análisis y Evaluación de Resultados	93
5.3 Codificación de Datos	109
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>113</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>113</b>
7.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	114
7.2 CURSO DE “LIDERAZGO”	118
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>124</b>



## **GLOSARIO**

### **Hontanares.**

Mente por la reutilización de la misma.

### **Jeroglíficos.**

De hieroglífico). Adj. Se dice de la escritura en que, por regla general, no se representan las palabras con signos fonéticos o alfabéticos, sino el significado de las palabras con figuras o símbolos. Usaron este género de escritura los egipcios y otros pueblos antiguos, principalmente en los monumentos. || 2. m. Cada uno de los caracteres o figuras usados en este género de escritura. || 3. Conjunto de signos y figuras con que se expresa una frase, ordinariamente por pasatiempo o juego de ingenio. || 4. Cuadro, escritura, apunte, etc., difíciles de entender o interpretar. || 5. f. mote (|| sentencia breve que incluye un misterio que necesita explicación).

### **Escarneida.**

De escarnir, y este quizá del gót. \*skaírnjan; cf. a. al. Ant. skërnôn, burlarse). tr. Hacer mofa y burla de alguien. MORF. conjug. c. agradecer.

### **Prevalentes.**

(Del lat. praevalēre). intr. Prevalecer. || 2. prnl. Valerse o servirse de algo para ventaja o provecho propio. MORF. conjug. c. valer.

### **Percepción.**

Acontecimiento interno hipotético, controlado primariamente por la estimulación de los órganos de los



sentidos. La percepción se infiere de la naturaleza del estímulo y de la conducta que le sigue.

**Proyección.**

1. Mecanismo de defensa en el que los propios motivos y actitudes INCONSCIENTES se atribuyen a otros.
2. Tendencia a interpretar los estímulos ambiguos según las propias necesidades e intereses

**Supresión.**

Proceso consciente de retener la expresión de los pensamientos, sentimientos e impulsos no queridos.

**Racionalización.**

Mecanismo de defensa en el que se reemplazan de un modo INCONCIENTE razones plausibles de la propia conducta en lugar de las razones reales y menos aceptables.

**Depresión.**

Un descenso de la vitalidad de la actividad funcional: estado en el que uno se encuentra por debajo de la vitalidad física y mental habitual.

**Estímulo.**

Suceso medioambiental capaz de ser detectado por receptores sensoriales.



### **Imágenes mentales.**

Representaciones internas que constan de información visual y espacial.

### **Inteligencia emocional.**

También llamada en ocasiones cociente emocional (“CE”). Los individuos con inteligencia emocional son capaces de relacionarse con otros y sentir compasión y empatía, tienen habilidades sociales bien desarrolladas, y utilizan este conocimiento emocional para dirigir sus acciones y su comportamiento. El término fue acuñado en 1990.

### **Intermediación Laboral.**

La intermediación es el lugar de encuentro de la oferta y la demanda de empleo. Es por ello que las actuaciones de esta área deben tener como referentes claves tanto a demandantes como a oferentes de empleo.



## **Resumen**

Para mejorar la Inteligencia Emocional, las organizaciones deben revisar sus programas de entrenamiento para incluir una alternativa. Deben ayudar a las personas a romper con viejos hábitos de comportamiento y establecer otros nuevos.

Por lo anterior esta tesis está enfocada a analizar el desempeño de los directivos del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco en cuanto al manejo de la Inteligencia emocional, y proponer la implementación de un programa de entrenamiento que ayude a mejorar las relaciones del personal que laboran en dicho hospital.

## **Abstract**

In order to improve Emotional Intelligence, the organizations must review their programs of training to include an alternative. They must help the people to break with old habits of behavior and to establish other new ones.

This thesis will analyze the performance of the executives of the Hospital of Mental Health of Villahermosa, Tabasco as far as the handling of emotional Intelligence, and to propose the implementation of a training program that helps to improve a better interpersonal relation of work in the hospital.





## **INTRODUCCIÓN**

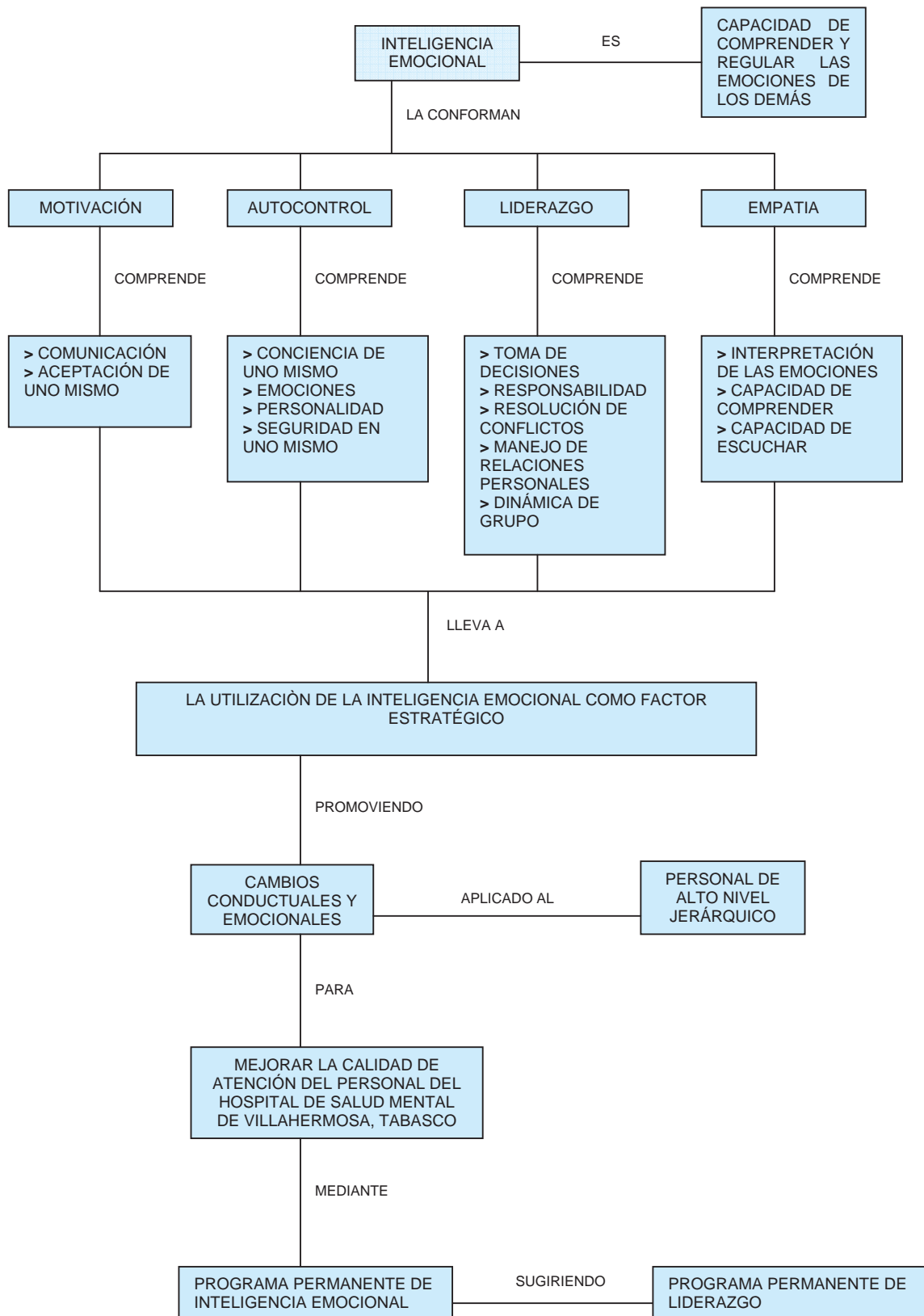
Desde los modelos de Inteligencia Emocional se hace énfasis en las habilidades interpersonales. Las personas emocionalmente inteligentes no sólo serán más hábiles para percibir, comprender y manejar sus propias emociones, sino también serán más capaces de extrapolar sus habilidades de percepción, comprensión y manejo a las emociones de los demás. Esta teoría proporciona un nuevo marco para investigar la adaptación social y emocional puesto que la Inteligencia Emocional jugaría un papel elemental en el establecimiento, mantenimiento y la calidad de las relaciones interpersonales.

Los estudios realizados en esta línea parten de la base de que una persona con alta Inteligencia Emocional es una persona más hábil en la percepción y comprensión de emociones ajenas y posee mejores habilidades de regulación.

Además, las habilidades interpersonales son un componente de la vida social que ayuda a las personas a interactuar y obtener beneficios mutuos. Es decir, las habilidades sociales tienden a ser recíprocas, de tal manera que la persona que desarrolla y posee unas competencias sociales adecuadas con los demás es más probable que reciba una buena consideración y un buen trato por la otra parte, sin olvidar que el apoyo social ayuda a regular el impacto negativo de los estresores cotidianos.



## MAPA CONCEPTUAL





## **CAPÍTULO I**

### **ANTEPROYECTO**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día en todo el mundo se gobierna con normas que se encuentran en constante cambio, por lo cual no se valoran a las personas por ser menos o más inteligentes, ni por la experiencia o su formación, sino que en la actualidad lo más importante es la forma en que el individuo se relaciona consigo mismo y por ende con los demás.

Sin embargo, en muchas empresas e Instituciones no dan la importancia que merece al buen manejo de la Inteligencia Emocional, no se han percatado que una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aún así no será un buen líder. Son habilidades que reflejan Inteligencia Emocional, la capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio. El intelecto es un factor clave en el desempeño sobresaliente. Las habilidades cognitivas, como pensar de manera global y la visión a largo plazo son especialmente importantes, pero la Inteligencia Emocional desempeña un papel cada vez más importante en los niveles superiores de la organización, donde las diferencias en destrezas técnicas son insignificantes. En otras palabras, cuanto más alto sea el puesto de un profesional estrella, más se podrá atribuir su eficacia a su Competencia Emocional.

Mediante el manejo adecuado de la Inteligencia Emocional se pretende establecer y mantener un permanente manejo de nuestras propias emociones y las de los demás a fin de lograr una satisfacción en cada uno de los ámbitos de la vida, entablar mejores relaciones con nosotros mismos y con aquellos que interactuamos día a día. Se pretende desarrollar en el personal del hospital las habilidades necesarias para manejar con efectividad los conflictos que se le presentan tanto en su vida personal, como también para poder ofrecer



orientación adecuada a las demás personas, a través de la apropiada utilización de la inteligencia emocional.

De tal forma que, si no se considera a la Inteligencia Emocional como un factor base para el buen funcionamiento de cualquier institución estará condenada al fracaso. Estos fracasos se dan por algunas de las siguientes razones:

Una de ellas es la “rigidez”, la cual se manifiesta por la incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar.

Otras son las “relaciones muy pobres” que normalmente manejan personas que critican muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

En la actualidad las diferencias entre los directivos que triunfan y los que fracasan están muy marcadas y suelen girar en torno a las principales dimensiones de las competencias emocionales como lo son: el “autocontrol”, éste es muy característico de los jefes que fracasan ya que soportan mal la presión, tienden al mal humor y los ataques de cólera. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aún en medio de la crisis mantienen su serenidad.

Resumiendo se puede decir, que muchas de las personas que fracasan se debe básicamente la falta de Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad; influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política; empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

Por lo anterior expuesto, la presente tesis estará enfocada al análisis de la Inteligencia Emocional como factor estratégico, mediante la implementación de un programa de entrenamiento, el cual será la génesis del éxito del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco.



## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Implementar un Programa Permanente de Manejo de Inteligencia Emocional y Liderazgo que promueva cambios emocionales y conductuales para mejorar la calidad de atención en el Sector de Servicios del Área de salud del Hospital de Salud Mental.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de los antecedentes de la Inteligencia emocional, para poder conocer su evolución y desarrollo dentro de la historia de la humanidad y de las organizaciones.
- Aplicar una evaluación diagnóstica al personal del Hospital para evaluar la situación actual de su manejo de Inteligencia Emocional.
- Capacitar al personal de alto nivel jerárquico del hospital de salud mental de Villahermosa, tabasco.

## 1.4 HIPÓTESIS

H1. Al implementar un Programa de Manejo de Inteligencia Emocional en el Sector de Servicios del Área de salud del Hospital de Salud Mental es posible promover cambios emocionales y conductuales para mejorar la calidad de atención del personal de dicho hospital.

H2. Si se aplica una evaluación diagnóstica de manejo de Inteligencia emocional al personal del Hospital, será posible evaluar su situación actual y podrá implementar un Programa Permanente de Manejo de Inteligencia Emocional de acuerdo a las necesidades de dicho Hospital.



## 1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Un Programa Permanente de Manejo de Inteligencia Emocional como factor estratégico, puede promover cambios emocionales y conductuales para mejorar la calidad de atención en el Sector de Servicios del Área de salud del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco?

## 1.6 JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado auge en la última década mediante el modelo de la inteligencia emocional. La verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual sino las emociones, dependiendo de estos en un 80%. Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos.

El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que ayuden a controlar la conducta y los pensamientos para obtener mejores resultados.

Por ello es importante apropiarse de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y por consecuencia, mejores resultados organizacionales.



## 1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

### **Alcances:**

- ¿Cómo se aplicará la propuesta?

Se aplicará mediante un Programa Permanente de Inteligencia Emocional que se Implementará en el Sector de Servicios del Área de Salud del Hospital de Salud Mental.

- ¿Cómo se va a medir?

Se medirá a través de un test psicométrico que es un instrumento basado en estadísticas obtenidas a partir de investigación científica y que permite evaluar a las personas mediante la resolución de cuestionarios.

Estas Evaluaciones Psicométricas permiten obtener mediciones numéricas y comparativas de las Personas.

- ¿Qué cambios van a generar en el hospital?

Los cambios que se pretenden generar en el hospital son básicamente que el personal adquiera conciencia de la importancia que tiene el buen manejo de la Inteligencia Emocional para un mejor desarrollo como individuo y sus relaciones interpersonales y por ende ofrecer excelencia en los servicios que presta a los demás.

- ¿En qué medida va a influir e impactar al hospital?

Al implementar este Programa Permanente de Inteligencia Emocional, permitirá que el personal que labora en el Hospital pueda mejorar la atención en el Sector de Servicios del Área de Salud.

- ¿Qué indicadores se tomarán en cuenta?



Se tomarán en cuenta los indicadores mencionados a continuación para evaluar la situación actual de la Inteligencia Emocional del personal.

- a) Autoconocimiento Emocional
- b) Autocontrol Emocional
- c) Automotivación
- d) Reconocimiento de las emociones ajenas
- e) Habilidad para Relaciones Interpersonales

- ¿En qué porcentaje va a impactar la propuesta?

Se intenta que esta propuesta impacte al 100% en cambios emocionales y conductuales del personal que labora en el Hospital.

- ¿Qué se desea hacer con la propuesta?

Esta propuesta estará encaminada a servir como prueba primeramente en el hospital de estudio y que posteriormente se tome de ejemplo en otros hospitales con las mismas características.

- ¿Cómo se van a medir esos cambios que la propuesta generará en el hospital?

Los cambios se medirán mediante un test psicométrico para poder obtener una evaluación comparativa que permita mostrar los resultados obtenidos del antes y después de la implementación del Programa Permanente de Manejo de Inteligencia Emocional.

- ¿Cuál es la aportación y el alcance dentro del hospital acorde a la propuesta?

La aportación será el desarrollo y elaboración del Programa Permanente de Manejo de Inteligencia Emocional de dicho Hospital, que se encontrará en el departamento de Recursos Humanos para su consulta.

- ¿A dónde se quiere llegar con la propuesta?





Que el Programa Permanente de Manejo de Inteligencia Emocional se de a conocer al personal del Hospital mediante un curso de capacitación obligatorio y que se proporcione la misma capacitación a cada empleado que se integre a laborar a dicha institución.

Resumiendo: La propuesta pretende alcanzar que:

- Que los participantes entiendan cómo el buen manejo de Inteligencia Emocional incrementa un mejor desarrollo individual y organizacional.
- Que el personal del Hospital desarrolle una visión personal de sus fortalezas en Inteligencia Emocional y sus áreas de mejora.
- Que el personal aprenda habilidades específicas para construir su Inteligencia Emocional incrementando tanto su efectividad en proveer un servicio de excelencia como su satisfacción personal en el trabajo.

### **Limitaciones:**

Esta investigación sólo hará referencia a la medición de Inteligencia Emocional del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco.



## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **2.1.1 Evolución de la Inteligencia Humana (Mata Molina, Buzan T.)**

La historia de la inteligencia humana puede explicarse como el empeño del cerebro humano en buscar formas eficientes de comunicarse consigo mismo. Cuando el primer ser humano trazó la primera línea, precipitó una revolución en la conciencia humana; una revolución cuyo estadio evolutivo más reciente está constituido por el mapa mental.

Una vez que los seres humanos se dieron cuenta de que eran capaces de exteriorizar sus "imágenes mentales" internas, la evolución fue más rápida. Con las primeras representaciones hechas por los primitivos aborígenes australianos en las cavernas, los trazos iniciales se fueron convirtiendo paulatinamente en pinturas. A medida que las civilizaciones evolucionaban, las imágenes comenzaron a condensarse en símbolos y, más tarde, en alfabetos y guiones; así sucedió con los caracteres chinos o los jeroglíficos egipcios. Con el desarrollo del pensamiento occidental y la creciente influencia del imperio romano, se completó la transición de la imagen a la letra. Y posteriormente, a lo largo de dos mil años de evolución, el poder nada desdeñable de la letra adquirió primicia sobre la momentáneamente escarnecida imagen.

De esa forma, los primeros seres humanos que hicieron marcas estaban señalando, literalmente, un salto gigantesco en la evolución de nuestra inteligencia, porque así exteriorizaban los primeros indicios de nuestro mundo mental. Al hacerlo, no sólo fijaban sus pensamientos en el tiempo y en el espacio, sino que además capacitaban el pensamiento para que pudiera



abarcas esas mismas dimensiones. Entonces, la inteligencia humana ya pudo empezar a comunicarse consigo misma a través de las extensiones infinitas del tiempo y del espacio.

En su evolución, los símbolos, las imágenes y los códigos terminaron por configurar la escritura, y ese principalísimo avance fue la clave de la aparición y de la evolución de civilizaciones destacadas, tales como las de Mesopotamia y de China, cuyos habitantes disfrutaron de evidentes ventajas sobre aquellos otros pueblos que todavía estaban por llegar al estadio de la escritura, y por ese motivo no tuvieron acceso a la sabiduría y al conocimiento que nos legaron las grandes mentes del pasado.

Así, la tendencia a reunir información ha ido acelerándose a lo largo de los siglos, hasta dar origen a la actual "explosión informativa". En épocas recientes, esta "explosión" ha sido causada, en parte, por el supuesto de que la escritura es el único vehículo adecuado para el aprendizaje, el análisis y la diseminación de la información.

Entre las reacciones habituales ante tales problemas cabe incluir la auto denigración, la disminución del rendimiento, la apatía y la aceptación de reglas rígidas y dogmáticas, factores todos que obstaculizan aún más el funcionamiento natural del cerebro.

Hemos convertido la palabra, la oración, la lógica y el número en los pilares fundamentales de nuestra civilización, con lo cual estamos obligando al cerebro a valerse de modos de expresión que lo limitan, pero que (tal es lo que suponemos) son los únicos correctos.



Los grandes cerebros usaron efectivamente una mayor proporción de su capacidad natural y de que (a diferencia de sus contemporáneos que usaban un pensamiento más lineal) estaban empezando a volverse intuitivamente de los principios del pensamiento irradiante y de la cartografía mental.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aunque el tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre “las tres necesidades: poder, logro y filiación”<sup>1</sup>.

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la “...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual..”. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que “... las aptitudes académicas tradicionales-como las calificaciones y los títulos- no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...”.<sup>2</sup> En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo.

---

<sup>1</sup> La teoría de McClelland, aparece expuesta en todos los textos sobre Administración, Comportamiento Organizacional o cualquier tema relacionado con la motivación. Junto con las teorías de la “pirámide de las necesidades”, de Maslow; de “los dos factores de motivación”, de Herzberg; y de la “teoría X y Y” de McGregor, constituyen las teorías clásicas sobre la motivación que toman como base la satisfacción de necesidades humanas.

<sup>2</sup> Goleman, D.; (1996). Obra citada, p. 35.



Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una “competencia” es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.<sup>3</sup> Weisinger señala que el término “inteligencia emocional” lo acuñaron en 1990 dos psicólogos de las universidades de New Hampshire, John Mayer; y de Yale, Peter Salovey, que identificaron como los cuatro componentes y habilidades básicas de la inteligencia emocional las siguientes:<sup>4</sup>

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Ryback plantea que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años señalando que, después que Freud y Jung sacaron a la luz el funcionamiento interno de la mente, quedó en manos de pioneros tales como Carl Rogers, Maslow y Rollo May la tarea de sacar a la luz la importancia de las emociones y la relevancia de la autenticidad, que es la

---

<sup>3</sup> Este enfoque ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada “Gestión por Competencias”, uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los recursos humanos.

<sup>4</sup> Weisinger, H. Obra citada, p. 15.



capacidad de ser sinceros y francos en la expresión de las emociones. No obstante, coincide con Weisinger en que Mayer y Salovey fueron los que acuñaron este término, pero que "...sólo en la década actual encontró una validación en el centro de trabajo el concepto de inteligencia emocional, gracias a las investigaciones realizadas y al popular libro de Daniel Goleman *La Inteligencia Emocional en la empresa*".<sup>5</sup>

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

1ero. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.

2do. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

### **2.2.1 Definición y Concepto de Inteligencia Emocional**

El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey de Harvard y John Mayer de la New Hampshire, como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro genio, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad

---

<sup>5</sup> Ryback, D.; EQ. Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. EDAF, Madrid, 1998, pp. 23-24.



de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad, respeto.<sup>6</sup>

“El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas-aunque complementarias-a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...”.<sup>7</sup>

La idea de la IE tuvo precursores que con sus aportes permitieron elaborar un concepto de gran actualidad; entre ellos, Thorndike (1920), quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachas y muchachos, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”<sup>8</sup>

Weisinger es mas directo, la presentó en la introducción de su libro, de la siguiente forma: “La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”.<sup>9</sup>

La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones: En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás; aunque se hayan ocultados...<sup>10</sup>

Estas ideas son retomadas por Goleman (1996) y elabora la tesis de que la Inteligencia Interpersonal es “la capacidad de discernir y responder

---

<sup>6</sup> Daniel Goleman, Emotional Intelligence New York: Bantam Books, 1995 pa. 13

<sup>7</sup> Goleman, D. ; La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós, Barcelona, 1999, p. 430.

<sup>8</sup> Thorndike, E. Intelligence and its uses. Citado por Harper's Magazine (EU) 140, 1986 pp:227-235

<sup>9</sup> Weisinger, H.; La inteligencia emocional en el trabajo. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998, p. 14.

<sup>10</sup> Gardner, H. 1983. Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences. New York, Basic, BOOKS, pp: 40-42



apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” y considera que la Inteligencia Intrapersonal es “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta”<sup>11</sup>

Coopers y Sawaf la definen mas brevemente: “Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...”.<sup>12</sup>

## 2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los sentimientos no sólo son los hontanares del saber intuitivo. También nos suministran, a cada instante, durante todo el día, datos potencialmente aprovechables. Pero no basta con tener los sentimientos. Es necesario saber reconocerlos y apreciarlos, tanto en uno mismo como en los demás, así como reaccionar a ellos correctamente. Las personas que saben hacerlo utilizan la inteligencia emocional, que es la capacidad para sentir, entender y aplicar eficientemente el poder de aquel cúmulo de emociones del cual emana parte de la fuerza, de las informaciones, de la confianza, creatividad e influencia sobre los demás que anima al hombre.

A medida que el sujeto va desarrollando las distintas características de su inteligencia emocional, lo más probable es que observe que, al mismo tiempo, va aumentando su capacidad en los siguientes aspectos:

- \* La intuición
- \* La disposición para confiar en los demás y la capacidad para inspirar confianza.
- \* Un talante sólido y de auténtica personalidad.
- \* El aprecio por la insatisfacción constructiva.

---

<sup>11</sup> Goleman, H.1998. Inteligencia Emocional en la empresa. [www.inteligenciaemocional.com](http://www.inteligenciaemocional.com). Extraído el 28 de marzo de 2003

<sup>12</sup> Cooper, R.K.; Sawaf, A.; La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma, Barcelona, p. 24





- \* La capacidad para encontrar soluciones acertadas en situaciones difíciles y para tomar decisiones inteligentes.
- \* Liderazgo eficiente.

La inteligencia emocional no sólo es una fuerza potente en sí misma, sino que también es indispensable para poder llevar a buen término ciertas iniciativas relacionadas con la mente, tales como control de calidad, desarrollo de las competencias fundamentales y aplicación de las disciplinas correspondientes a la valoración. La rentabilidad de las organizaciones está relacionada en gran medida con la calidad de la vida profesional, la cual depende mucho de la confianza y de la lealtad, tanto dentro de la organización como para con las personas externas. La rentabilidad también tiene cierta relación con lo que sienten los empleados respecto a su trabajo, a sus compañeros y a la empresa.

### Las Tres Fuerzas Impulsoras de la Inteligencia Emocional

1. La consecución de la confianza en las relaciones con las personas.

Se trata de desarrollar métodos concretos para construir un radio de confianza que abarque a los clientes actuales y potenciales, al equipo propio y a toda la organización.

2. El aumento del impulso de la eficiencia.

Este factor tiene relación con la preparación de unos dispositivos, que se puedan accionar para alertar la mente, cuando sea necesario aumentar la fortaleza de las personas y de las relaciones entre ellas.

3. La construcción del futuro

Este factor desarrolla las habilidades fundamentales que sirven para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes y del potencial más importante, el de los talentos y fuerzas esenciales



de cada persona, incluidos aquellos aspectos que no suele aprovecharse como ventajas competitivas. Esas habilidades pueden aumentar la capacidad de los equipos y trabajadores individuales para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir avances reveladores en el campo estratégico, técnico y de servicios.

Esas manifestaciones de la capacidad esencial se concentran y movilizan en el lugar de trabajo a través de un modelo llamado: modelo de las cuatro piedras angulares de la inteligencia emocional.

Puntos angulares de la Inteligencia Emocional (Universia 2004)

a) El reconocimiento de las emociones

El reconocimiento de las emociones implica la adaptación de un glosario claro y útil para referirse a ellas y el respeto y aprecio de la sabiduría que encierran los sentimientos. La honestidad emocional, la energía emocional, el feedback emocional y la intuición práctica son algunas de las nociones que contribuyen a ello.

Para comprobar personalmente el dinamismo de la honestidad emocional en algunos aspectos, se puede escudriñar la propia inteligencia emocional durante varios días. Observando sus pensamientos y sentimientos. Basta contactar con la conciencia interior y mantenerse atento a ellas para desarrollar la facultad de surtir de las profundas fuentes del saber que viene más allá de nuestro pensamiento, desde dónde reina la inteligencia emocional.



### b) La aptitud emocional

La confianza es una de la principal característica de la aptitud emocional, que es la segunda piedra angular de la inteligencia emocional. Se compone de autenticidad, resistencia, renovación e insatisfacción constructiva. Esas cualidades enriquecen nuestras facultades personales y nuestro carácter, así como los sentimientos que los animan y orientan. Es con ellas que cada uno de nosotros forja su auténtico destino en la vida y en el trabajo: Para un buen profesional o líder, hay pocas cosas que tengan más importancia que la confianza.

La confianza que infunden y de la cual luego gozan las personas, equipo u organizaciones, se construye sobre la forma honrada y apropiada en que éstos la manifiestan, así como sobre la verosimilitud de estas manifestaciones y la credibilidad que infunden. Está probado que la confianza en los negocios depende sobre todo del contacto emocional entre las personas. Sin ella, la innovación es tímida y desaparece, los líderes tienen que ocuparse de muchos pormenores al preparar cualquier procedimiento, incluso una transacción sencilla.

### c) La profundidad de las emociones

La profundidad emocional, tiene que ver con:

- Destacar el rasgo fundamental del carácter del sujeto.



- Descubrir y fomentar el potencial y el propósito que le son propios y que definen su destino.
- Manifestar el compromiso, el impulso, la iniciativa, la conciencia y la responsabilidad.
- Aprovechar la solidez de un talante.
- Aumentar la influencia que ejerce el sujeto más allá de su autoridad, posición y cargo.

El saber, que es la herramienta más eficaz para influir sobre los demás sin tener que aprovechar ningún ascendente ni ejercer ningún control sobre ellos, constituye uno de los principales retos para las organizaciones de nuestra década. Se trata de percibir, aprender, relacionar, crear, ordenar por prioridades y actuar de tal manera que el proceder dependa más del elemento emocional que del mero dominio y control, lógica e intelecto o análisis técnico.

La inteligencia emocional es transferida durante un continuo proceso, primero de comprensión y aplicación de las dos primeras piedras angulares (reconocimiento de las emociones y aptitud emocional) y luego, de exploración del nivel profundo de las emociones mediante toda una serie de prácticas. Entre éstas, se encuentra aquella clase de programas de coaching y asistencia de mentores.

### **2.2.3 Importancia de la Inteligencia Emocional**

La importancia del manejo de la Inteligencia Emocional radica en que ayuda a todo individuo a conocerse mejor y a tener dominio sobre su carácter, pero también le es de gran utilidad para poder interrelacionarse con las demás personas que le rodean. (Peterson 2003). Es decir, las cualidades anteriores son esenciales para desempeñar cualquier puesto; no importando si se trata de relaciones hacia clientes, pacientes, jefes o compañeros. La Inteligencia Emocional debe estar presente en cualquier ámbito. Otro de los aspectos importantes del buen manejo de la Inteligencia Emocional es que permite aumentar la influencia en los subordinados que es elemental para un buen liderazgo.



Por otro lado, si la Inteligencia Emocional esta mal canalizada tiende a bloquear la inteligencia racional, por lo que en muchas de las ocasiones a un director o gerente no le es suficiente su inteligencia ya que esta por si sola no coadyuva al buen entendimiento con demás, de ahí que hoy en día a toda empresa, institución u organización le es de vital importancia que exista un buen manejo de Inteligencia Emocional que aunado a la Inteligencia Racional logra sin duda un efectivo desempeño laboral y unas interrelaciones personales exitosas que son necesarias en cualquier centro de trabajo.

Se debe hacer hincapié en que la Inteligencia Emocional ayuda a manejar adecuadamente las presiones, el estrés y las relaciones difíciles en el trabajo.

En este sentido, y para el caso que nos ocupa en esta investigación, se podría decir que el acertado manejo de la Inteligencia Emocional es indispensable por la magnitud del trato que el personal del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco tiene hacia los pacientes, pero especialmente porque cada uno de los integrantes que labora en dicho hospital tiene derecho a trabajar en un ambiente cordial.

## **2.3 EMOCIONES Y PERSONALIDAD DEL SER HUMANO**

### **2.3.1 Emociones**

Las emociones se pueden entender como las sensaciones que todo ser humano desarrolla y experimenta a través de toda su vida. Dichas emociones son el resultado de lo que el individuo siente al enfrentarse a los acontecimientos y problemas que se le presentan. Goleman (2000) las define como “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, cualquier estado mental vehemente o excitado”.

De lo anterior se desprende entonces, que las emociones poseen una gran energía y son el motor más importante de la conducta del ser humano, de



tal suerte que la mayor parte de las veces, lo que hacemos está determinado más por nuestros sentimientos que por la razón.

De igual forma, cada uno de nosotros influye de alguna forma en el estado de ánimo de los demás, ya sea para bien o para mal, es algo que llevamos a cabo constantemente ya que en todo momento tenemos que interrelacionamos para poder integrarnos a la sociedad.

Ahora bien, para el caso que nos ocupa en esta investigación que se plasma en el área de servicios, el sujeto debe manejar adecuadamente sus emociones ya que de ello dependerá el éxito de sus relaciones interpersonales y por ende de su bienestar interior.

En este sentido se demuestra que la inteligencia emocional está estrechamente ligada a las emociones y de ello dependerá que las personas utilicen o no sus emociones para mejorar sus relaciones en todos los ámbitos de su vida.

Podemos entonces decir que, Inteligencia Emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

### **2.3.2 Personalidad**

Existen diferentes conceptos para definir lo que es la personalidad de entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Hermán (1969) define la personalidad como una correlación de conductas existentes en todo ser humano, realmente única y realmente estable, que perdura a lo largo del transcurso del tiempo.

Catell afirma que la personalidad permite predecir lo que hará una persona en una determinada situación. En el concepto de personalidad de Catell se habla de rasgos, como una estructura mental que se obtiene de la



observación coherente de un determinado comportamiento; se compone de rasgos únicos y comunes, de rasgos superficiales y de rasgos originarios.<sup>13</sup>

Para Pinillos de acuerdo a Prince (1975), la personalidad es la suma total de todas las disposiciones biológicas innatas, impulsos, apetitos e instintos del individuo y de las disposiciones y tendencias adquiridas por experiencia.

Entonces podemos decir que la personalidad además de ser la suma total de los patrones de conducta actuales o potenciales de un organismo, también está determinada por la herencia y el ambiente; la cual se origina y desarrolla mediante la interacción funcional de los cuatro sectores principales: el sector cognitivo (inteligencia), el sector conativo (carácter), el sector afectivo (temperamento) y el sector somático (constitución).

## 2.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un tema crucial hoy en día cuando las fronteras se han abierto al comercio y la interacción global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización o grupos.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la

---

<sup>13</sup> Catell, Raymond. El Análisis Científico de la Personalidad y la motivación. P. 36-42



satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones<sup>14</sup>.

#### **2.4.1 Concepto de Liderazgo**

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar.

Para Harold Koontz (1999) es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1997), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1996), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Liderazgo en psicología social: Se refiere al rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños.

En sociología: Es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

---

<sup>14</sup> Thorndike, E. 1920. Intelligence and its uses. Citado por Harper's Magazine (EU) 140, pp:227-235





Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí tomamos el caso del liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante<sup>15</sup>.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el

---

<sup>15</sup> Gardner, H. 1983. Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences. New York, Basic, BOOKS, pp: 40-42



momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder

2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.



Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

El liderazgo como función dentro de la organización:

Conforme se consolida la teoría de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."<sup>16</sup>

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado podría ser confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

---

<sup>16</sup> Gardner, H. 1983. Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences. New York, Basic, BOOKS, pp: 40-42



### 2.4.2 Características del Líder

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas<sup>17</sup>.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto

---

<sup>17</sup> Salovey, P. Y Mayer, J.D. 1990. The Intelligence. Intelligence (EU), 17, 433-442



se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona centrada, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente esta interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

### **2.4.3 Estilos de Liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.



Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

**El líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices<sup>18</sup>.

**El líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras<sup>19</sup>.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

---

<sup>18</sup> Goleman, D. 1996. Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós, p: 74

<sup>19</sup> Goleman, D. 1996. Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós, p: 76



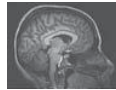
Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. "Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. (Goleman 1996).

## **2.5 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO BASE PARA UN BUEN LIDERAZGO**

El éxito de una empresa o institución depende cada vez más de la unión entre el suceso de la compañía y la inteligencia emocional de sus líderes. Weisinger (1998),



Un líder es aquel que tiene la capacidad de influir en el comportamiento humano, pero liderar no se debe confundir con obligar a los demás a hacer lo que se tiene que hacer, sino es el arte de lograr que los demás realicen o lleven a cabo las tareas que se les piden a través de la persuasión, y con el ejemplo personal.

Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización.

Por ello, es importante enriquecer el capital emocional, ya que de esta forma se logran mejores actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre – organización – productividad. Están señalando a la energía – emocional, entendida como voluntad, lealtad, compromiso y responsabilidad, como el contenido humano – afectivo esencial para la verdadera eficacia y productividad humana, Goleman (1999).

Otro aspecto a tomar en consideración es que, normalmente los líderes suelen estar muy bien preparados en los que a habilidades de tipo cognitivo se refiere. Sin embargo, cuando se trata de manejar sus propias emociones y las emociones ajenas, es muy poco lo que saben. Goleman (1999).

La importancia de ser emocionalmente inteligente yace en el hecho de que el líder debe ser en principio un remodelador de las emociones de su equipo de trabajo. El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo. Goleman (1999).

Por lo tanto el liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional. De tal forma que, el liderazgo se convierte en una





habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, y el autocontrol.

## 2.6 MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A partir de los modelos de IE se han desarrollado una serie de instrumentos de medición, de los cuales se hablará en este apartado. En términos generales, hay dos estrategias de medición de la IE: la primera es mediante la evaluación del desempeño (MSCEIT-MEIS) y por informantes Mayer (2000); la segunda, lo hace a través del autoreporte (EQ-i y ECI) Goleman (1998).

La prueba de MSCEIT-MEIS (Mayer y Salovey 1997, 1995) mide el desempeño actual de la persona en una serie de competencias. Aunque su propuesta teórica es considerada importante, se le critica lo poco práctico que resulta en términos de aplicación, el sesgo subjetivo de su calificación (por ejemplo; el tiempo de administración) Roberts (2001), así como la necesidad de un mayor soporte empírico que aclare la validez de las cuatro dimensiones del instrumento Matthews (2002).

La prueba EQ-i, por su parte, tiene por objetivo identificar el grado en el que se presentan los componentes emocionales y sociales en la conducta, y opta por la estrategia de medición de autorreporte (Bar-On 2000). Este instrumento es considerado el medio más práctico y de mejor predicción de la IE. En esta línea, los estudios empíricos han demostrado también un nivel de validez y confiabilidad alto. La prueba EQ-i ha sido adaptada y aplicada en diferentes países y culturas. En relación con esto, se considera que el estudio realizado por Bar-On (1997, 2000) destaca por su minuciosidad, así como por la aplicabilidad del instrumento a muestras con características múltiples (cronológicas, culturales y geográficas). Por estos motivos, se acredita al EQ-i la facultad de predecir la IE entre las culturas y su medición de una manera más comprensiva (Matthews et al. 2002). Sin embargo, se ha discutido las limitaciones del autorreporte como estrategia de medición, así como los resultados mixtos respecto de los ítems del modelo. Además, los detractores



del modelo sugieren que este inventario mide características de personalidad en lugar de la IE (Dawda y Hart 2000).

Por otro lado, la prueba ECI (Goleman 1998, 2001) de autorreporte se basa en la evaluación por competencias, que incluye componentes adicionales a la IE. Hasta el momento en que se concluyó la presente revisión, los estudios empíricos todavía no habían encontrado índices que validen las mediciones de esta prueba (Boyatzis et al. 2000), lo cual ha generado cierta incertidumbre respecto de sus propiedades psicométricas en los círculos académicos (Hedlund y Sternberg 2000).

En conclusión, como consecuencia de las diferentes formas de conceptualización, se han desarrollado varios métodos e instrumentos de medición. Los estudios muestran bajas correlaciones entre los diferentes tipos de pruebas, las cuales no permiten establecer su respectiva validez predictiva. Tampoco se han encontrado correlaciones importantes entre la IE y otros constructos de inteligencia (Bar-On 2000; Matthews et al. 2002; Zeinder et al. 2004).

De manera general, se argumenta que el concepto de IE está en un proceso de madurez conceptual y, por lo tanto, todavía no se ha logrado desarrollar un instrumento que haya mostrado una validez de constructo (construct validity) suficientemente clara y diferenciada (Matthews et al., 2002; Zeinder et al. 2004).

## **2.7 EL MODELO DE COMPETENCIAS DE GOLEMAN**

Como ya se mencionó con anterioridad, la inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, (1995) como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Este término incluye dos tipos de inteligencias:



**a) La Inteligencia Personal:** la cual está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

### **1) Conciencia en uno mismo:**

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

### **2) Autorregulación o control de sí mismo**

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

### **3) Automotivación**

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



**b) La Inteligencia Interpersonal:** al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

### **1) Empatía**

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

### **2) Habilidades sociales**

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales. (Goleman 1995).

## **2.8 RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES**

Nuestros sentimientos más profundos, nuestras emociones, nuestras pasiones y anhelos, están en relación directa con nuestras vivencias y experiencias, ellas nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos de nuestro intelecto: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero o con la familia. Cada emoción nos ofrece una disposición definida a actuar (a responder), cada una de ellas nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana, lo que implica que las emociones han cumplido y cumplen una función adaptativa y de desarrollo de la especie humana.



Para Daniel Goleman, las emociones son en esencia impulsos para actuar, son planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. Así, cada emoción prepara al cuerpo para una clase distinta de respuesta:

- **Ira:** la sangre fluye a las manos y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo, el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.
- **Miedo:** la sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.
- **Felicidad:** aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.
- **Amor:** se trata del opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.
- **Sorpresa:** el levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.
- **Disgusto:** la expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de



un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.

- **Tristeza:** el descenso de energía tiene como objeto contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).

Estas reacciones emocionales y su correlato conductual están modeladas, además, por nuestra experiencia de vida y nuestra cultura.

Nuestras emociones más profundas y duraderas, a las cuales llamamos sentimientos y que constituyen la base de nuestra vida afectiva, son necesidades inherentes al ser humano. El movimiento de la vida afectiva tiene dos direcciones: hacia la unión y la dependencia afectiva, o hacia la separación e independencia afectiva. Cuando una persona vive sucesivas frustraciones en su movimiento hacia la unión afectiva -no es recibida o es abiertamente rechazada- su reacción puede ser la de resentirse y adoptar la actitud de indiferencia como mecanismo defensivo. Una defensa creada para evitar sentir el dolor generado por la frustración en su necesidad de dependencia afectiva. Esto implica una inhibición o negación de su sensibilidad afectiva, lo que puede traer como consecuencia dificultades para actuar en forma empática, o para generar vínculos profundos y auténticos por el temor al rechazo, generando una inseguridad en sí mismo dada, su percepción de incapacidad de atraer y retener al otro.

Cuando una persona vive sucesivas frustraciones en su movimiento hacia la separación afectiva, puede sentirse culpable de herir y adoptar una actitud de sensiblería exigente y exceso de susceptibilidad en sus relaciones interpersonales, sintiéndose incomprendida y buscando que las personas que la rodean se hagan cargo de su dolor y frustración, no haciéndose responsable de lo que le pasa.

Cuando la persona presenta carencias en una u otra dirección, en lugar de buscar en sí misma la causa de su dolor y darle solución en su interior, busca malhechores en el medio externo que justifiquen su resentimiento. Su



tendencia será a percibir un medio hostil, a manipular las relaciones y el medio externo sin un beneficio para nadie.

Por lo tanto, nuestra capacidad para reconocer y manejar nuestras emociones, es vital para lograr un equilibrio en la relación con el medio y en la satisfacción de nuestras naturales y sentidas necesidades de plenitud afectiva.  
(Goleman)



### **CAPÍTULO III**

## **ENTORNO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **3.1 ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES**

El entorno o ambiente organizacional ha tenido diferentes conceptualizaciones de acuerdo al enfoque teórico y los objetivos que se persigan. Por esta razón no existe acuerdo entre los autores acerca del concepto de entorno, ni sobre las dimensiones más relevantes para su análisis. Sin embargo la mayoría de los autores coinciden en que la consideración del entorno se hace más necesaria cuando se entiende a la organización como un sistema abierto, dado que lo que caracteriza a este sistema es precisamente su relación con el entorno.

Duncan (1972), por ejemplo, señala que a la hora de conceptualizar el entorno organizacional se debe diferenciar entre el entorno interno y el externo a la organización. El entorno interno comprendería a todas aquellas fuerzas internas (objetivos, clima, cultura organizacional, etc.) que operan dentro de la organización. El entorno externo, por su parte, abarcaría todo aquello que esta fuera de la organización (clientes, mercados, competidores, condiciones culturales y políticas, etc.).

Una segunda aproximación es la realizada por autores (Hall, 1988; Menguzzato y Renau, 1991; Robbins, 1997) que distinguen entre entorno general y entorno específico. El entorno general estaría formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes; mientras que el entorno específico haría referencia a aquellos elementos del medio relevantes para el logro de los objetivos de la organización objeto de análisis.

A nuestro entender, lo relevante es el entorno percibido por los miembros de la organización, dado que tanto las opciones que son





incorporadas en el decidir organizacional como las acciones que se implementan como consecuencia de dichas opciones, tienen sus orígenes en estas percepciones. La percepción que tenemos del entorno organizacional guía las decisiones y acciones que asumimos como organización, sin importar lo sesgada que pueda ser esta percepción.

### **3.1.1 Definición de Organización**

Una organización es un conjunto de personas que emplean unos medios materiales para conseguir un fin común.<sup>20</sup>

Las organizaciones se pueden clasificar de muchas formas. Si se emplea como criterio de clasificación el número de sus componentes, tendremos organizaciones pequeñas, medianas y grandes. También se pueden clasificar por el fin que persiguen, por lo que la organización es la unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que interactúan para alcanzar sus metas. Robbins (2000).

### **3.1.2 Funciones Administrativas y del Administrador**

El administrador es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.

Por su parte Mintzberg (1973) dice que el administrador debe ser capaz de entablar relaciones interpersonales siendo un buen líder, capaz de inducir, adiestrar, motivar y educar al personal que tienen a su cargo, logrando establecer relaciones eficientes que le ayuden a tener mejores relaciones laborales. De la misma manera debe tener la habilidad para buscar y obtener información; estableciendo relaciones con personas externas a la organización

---

<sup>20</sup>



de manera interna para transmitir información relevante e importante oportunamente.

Así mismo deberá identificar la importancia del área de recursos humanos, cuyas actividades están encaminadas a capacitar al personal a tomar decisiones importantes que beneficien a la organización y emprender acciones que corrijan deficiencias. Para lo cual las organizaciones requieran personal multifuncional que les ayuden a desempeñar diversas actividades de las cuales tengan conocimiento en diferentes áreas.

Un administrador, entonces, no es otra cosa que una persona que alcanza objetivos organizacionales a través de otras personas.

Asimismo, hace más de un siglo Henry Fayol estableció cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control: Robbins (op. cit., p.4); Gibson, Ivancevich y Donelly (2001, pp. 17-21) y Hersey et al. (op. cit., pp. 10-11). Menos frecuente es la desagregación de las funciones gerenciales en un número mayor, como es el caso de Kast y Rosenzweig . (op. cit., pp. 420-425), quienes presentan seis funciones: fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación (implementación) y control. Revisemos las cuatro funciones típicas del quehacer gerencial.

### **Planeación**

Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.



### **Organización**

Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

### **Dirección**

Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

### **Control**

La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

De igual forma, el enfoque inspirado por Fayol indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de



información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg (1986, pp. 55-67), estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

Roles interpersonales, asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Roles informativos, relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.



**Diseminador:** comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

**Vocero:** envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

**Roles decisorios** vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

**Emprendedor:** genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

**Manejador de perturbaciones:** atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

**Distribuidor de recursos:** asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

**Negociador:** atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.



A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia, como lo demuestra la referencia que de ellos hacen autores contemporáneos como Robbins ( op. cit., pp. 5-7), Hersey et alt. (op. cit., pp. 11-12) y Gibson et alt. (op. cit., p. 18)

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Robert Katz (1986, pp. 43-54), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

Habilidad técnica: conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.



Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

### **3.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El campo del comportamiento organizacional es una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas en el trabajo. El comportamiento organizacional estudia la productividad de una organización y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la participación en el trabajo, se refieren al último. El comportamiento organizacional se concentra en la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto a la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Robbins (1998)

Por otro lado, también es importante contar con el conocimiento operativo de las teorías del comportamiento organizacional ya que contribuye a adoptar las mejores decisiones, dado que:

- Las teorías del comportamiento ayudan a resolver problemas en el entorno laboral. El gerente, debe utilizar métodos objetivos, a fin de frenar los problemas relativos a las necesidades de los empleados y a los intereses de la organización, que suelen entrar en conflicto.
- El conocimiento de las teorías del comportamiento ayuda a entender los nuevos avances en el campo del comportamiento organizacional. Se debe estar al tanto de los nuevos avances en este campo, ya que esto permitirá mejorar la capacidad del director o gerente.
- Entender las teorías del comportamiento ayuda a evaluar eficientemente las soluciones propuestas para los problemas de comportamiento en las organizaciones. Tan necesario como el



conocimiento de los sistemas de producción y de control, es el conocimiento de las teorías del comportamiento, a fin de poder evaluar la información relativa a la conducta de los empleados y las organizaciones.

### **3.2.1 Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional**

Sea cual sea el nivel jerárquico que ocupe el gerente (supervisor, directivo medio o alto ejecutivo), su labor implica relación con otros individuos en el marco de una organización. La capacidad para describir, explicar, predecir y, hasta donde sea permitido, controlar la conducta del hombre en el trabajo, cobra entonces especial relevancia. El comportamiento organizacional, como disciplina, provee a los gerentes de conocimientos y técnicas para abordar esa compleja tarea.

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Fundamentalmente, se concentra en los comportamientos y las actitudes que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización. El campo comprende tres unidades de análisis: la persona, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades se centrarán en un enfoque 'micro' sobre este campo y resaltarán aspectos como la personalidad y las diferencias entre las personas, las actitudes de los empleados y las motivaciones de su comportamiento, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. El enfoque 'macro' o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Aquí se abordan cuestiones tales como estructura, diseño, cultura, clima y cambio de la organización. (David K. 1991).

### **3.2.2 Comportamiento Organizacional y Gestión**

Tradicionalmente, la gestión se define como el proceso de planificación, organización, liderazgo y control de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización. No obstante, es preferible abordar el concepto





de gestión como un proceso utilizado por personas individuales (gerentes) que son responsables de lograr objetivos organizacionales por medio de otras personas. Los gerentes son personas que logran resultados mediante la supervisión y la motivación de las personas que integran las organizaciones laborales.

El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada que intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones y hace referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los gerentes en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; la gestión de un desempeño eficiente; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente que propicie el proceso de empowerment (concesión de autoridad) de los empleados mediante equipos autodirigidos.

Los gerentes son los responsables de lograr los objetivos definidos en estas áreas. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del comportamiento organizacional proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente.

Kurt Lewin sostiene que el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio:  $C = f(P, M)$ . El modelo EORC desarrolla esta idea simple y nos ofrece un mecanismo para el análisis sistemático del comportamiento humano dentro de una organización. En la sigla EORC, la E representa los estímulos, que incluyen la luz, los sonidos, las exigencias laborales, los supervisores, las características de los compañeros de trabajo y el equipo. La letra O (organismo) hace referencia a las características de la persona, incluso su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones. La letra R hace referencia a las respuestas o a las acciones del comportamiento de la persona en la situación en cuestión. Finalmente, la C



representa las consecuencias o los efectos que se asocian con las respuestas del comportamiento.

El modelo EORC es un modelo 'micro', en el sentido de que establece una secuencia para entender el comportamiento de las personas. Propone que las diferencias en el desempeño se presentan debido a numerosos factores. Los gerentes se ocupan del desempeño de sus empleados (comportamiento). Intentan influir sobre este desempeño por medio de órdenes y consejos. Con frecuencia, los gerentes piden a un empleado que haga una prueba antes de iniciar una tarea determinada. Asimismo, una vez completada la tarea, el gerente evaluará el desempeño del empleado para proporcionar una retroalimentación constructiva al empleado. El acto de evaluación del desempeño corresponde a la C en el modelo EORC. Cada acción que efectúa un empleado suscita reacciones en los niveles de gestión y del entorno.

### **3.2.3 Necesidades y Valores de los Empleados**

A medida que aumenta la complejidad de las organizaciones en las que vivimos y trabajamos, se necesita de nuevos conocimientos sobre sus procesos de evolución y de cambio. Estos conocimientos pueden ayudar a entender las condiciones que regulan la supervivencia, el crecimiento y la decadencia de las organizaciones. Los dos aspectos más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una organización son las necesidades de sus miembros y su productividad. Algunos ejemplos de las necesidades de los empleados son: satisfacción laboral, salario y premios adecuados y condiciones de trabajo seguras. La productividad de la organización se refiere a la producción de bienes y de servicios con el mínimo gasto de recursos.

Para llegar a ser un gerente o directivo competente, se debe desarrollar una comprensión objetiva de cómo el personal de la organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible. La filosofía de gestión del directivo, estaría incompleta si no se incluyeran valores que reflejaran de qué manera se le podría dar más sentido al trabajo y cómo se lo podría hacer más estimulante. Para ello, se debe entender la función esencial



que juega el trabajo en la vida del directivo y en las vidas de sus colegas y subordinados. Lograr una ventaja competitiva y mantenerla sobre la base de la calidad del personal de la institución requiere que los gerentes valoren y respeten a sus empleados.

Por otro lado, los valores personales existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que aquellos son de naturaleza más general y básica. En nuestras vidas y en nuestro trabajo, utilizamos estos valores como instrumentos cognitivos de medición para evaluar y juzgar nuestro propio comportamiento y el de los demás. De acuerdo a Rokeach, los valores son creencias perdurables, mediante las cuales se pueden elegir, desde el punto de vista personal o social, un determinado modo de conducta o estado existencial final frente a otros.<sup>21</sup> En otras palabras, los valores permiten distinguir entre el bien y el mal, entre lo correcto y lo incorrecto.

Dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos de lo correcto y lo incorrecto, las organizaciones han comenzado a interesarse en este tema, ya que está estrechamente vinculado con el énfasis creciente sobre la ética de las prácticas empresariales. En otras palabras, los valores constituyen la base del comportamiento ético empresarial.

### **3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO**

#### **3.3.1 Proceso de Comunicación**

Antes analizar como se lleva a cabo la comunicación organizacional, es indispensable observar la forma en que se da el proceso de comunicación.

Gordón (1997), estableció que los elementos que forman el proceso de comunicación se estructuran de la siguiente manera:

---

21



**Codificación:** Esta se lleva a cabo por el emisor, quien transmite el mensaje de acuerdo a su marco referencial. Es decir, su educación, relaciones personales, actitudes, conocimiento y elementos no verbales que puedan repercutir en el mensaje transmitido.

**Transmisión:** Una vez codificado el mensaje, es transmitido por el emisor quien vera la mejor manera de transmitirlo.

**Decodificación:** Se realiza dentro del marco de referencia del receptor, quien recibe el mensaje.

**Retroalimentación:** Una vez que el emisor sabe que el mensaje que envió ha sido comprendido se puede dar la comunicación en dos sentidos, pero sino se llegará a dar la retroalimentación, ésta será entonces en un solo sentido.

**Ruido:** Se refiere a cualquier interferencia dentro del proceso de comunicación. Como lo son las diferencias culturales, marcos de referencia e inclusive la presencia de un tercero ya que puede distraer a ambas partes y distorsionar el significado del mensaje.

### 3.3.2 Concepto de Comunicación Organizacional

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.



Trelles afirma que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.<sup>23</sup>

Por lo tanto la comunicación organizacional se determina como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo.

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Es importante tener en consideración que operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, sin embargo, no se debe perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos ya que la comunicación es integral.

### **3.3.3 La Comunicación Organizacional y sus Funciones**

Volviendo con Trelles, quien describe las funciones de la comunicación organizacional de la siguiente forma:<sup>24</sup>

- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

---

<sup>23</sup> Irene Trelles Rodríguez. Conferencia en Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, noviembre 2002. Notas personales

<sup>24</sup> Idem. p. 44



- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

En cuanto a Manuel Martín Serrano se refiere, las funciones de la comunicación organizacional es vista como un sistema<sup>25</sup>

El modelo teórico de Serrano (1981) - desarrollado epistemológicamente por José L. Piñuel (1989) y José A. Gaitán (1995)- comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas:

- Sistema Social. Su estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; objeto de la interacción social.
- Sistema Comunicativo, en cuyo entramado se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; objeto de la interacción comunicativa.
- Sistema de Conocimientos y Representaciones Culturales/ Sistema Ecológico, que polariza las relaciones entre sujetos y entorno, cuyo contenido articulado hace posible que a las cosas,

---

<sup>25</sup> Citado por Tamara Roselló y Marielys del Toro: "Entre el dicho y el hecho. El tratamiento comunicativo del tema ambiental en Cuba". Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, 2003.p.16-18.



los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de proporcionarles gratificaciones o sufrimientos; objeto de la interacción ecológica o adaptativa.

Estos sistemas se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas, y a las de otro sistema más general: el Referencial o Histórico, respecto al cual constituyen subsistemas.

Resumiendo se puede decir que, las funciones de la comunicación organizacional son coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; además de mantener estrecha relación de colaboración con los medios; verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Por otro lado, el entorno es aquella área donde la organización impacta y es impactada, el espacio de “influencia corporativa” en que se sitúa su imagen.

La “apariencia corporativa”, es decir, los rasgos de la personalidad empresarial o todo lo que comunica la empresa regida por su identidad constituyen el contorno empresarial.

La parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas, formas de hacer, principios, se circunscriben al dintorno: continente de la cultura corporativa.

En el hospital de salud mental, se debe trabajar conjuntamente en equipo, por lo que es necesaria la óptima comunicación para que los individuos entiendan la importancia de ayudarse y apoyarse, y así satisfacer las necesidades tanto del personal como de los pacientes.



### 3.3.4 Tipos de comunicación dentro de una organización

No se puede entender una organización sin comunicación, ya sea que se aborde el asunto desde el proceso administrativo o desde las diferentes escuelas de administración Martínez (1998) o, incluso, desde el liderazgo o la reingeniería; el proceso comunicativo es de vital importancia para coordinar los esfuerzos de las personas que pretenden llegar a una meta compartida. Esto, por supuesto, pone de relieve la complejidad del fenómeno dado que las comunicaciones son la causa y el reflejo de la estructura interna del grupo, conjugando y determinando las relaciones interpersonales, los acuerdos o desacuerdos, la cooperación o la competencia<sup>26</sup>

Cuestiones esenciales que tienen que ver con el trabajo de la administración desembocan necesariamente en la comunicación; tal es el caso de la asignación de tareas; coordinación de actividades; control de los recursos, evaluación de desempeño y de los resultados; atención a clientes; negociación con proveedores, entre otras. Esto es así porque inequívocamente la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad<sup>27</sup>. La comunicación, es entonces indispensable para el éxito de las empresas. Esta disciplina es precisamente la comunicación organizacional<sup>28</sup>

Por todo lo anterior es necesario que el administrador conozca de fondo la naturaleza y la complejidad de la comunicación que se da dentro y en torno a la empresa, las herramientas de que puede echar mano para facilitar el proceso y, por supuesto, las dificultades que enfrentará. Castillo, (1976).

Los tipos de comunicación que normalmente se dan dentro de la organización son los definidos por Luthans (1998).

---

<sup>26</sup> Flament, C. et. al. (1976), Antología sobre la comunicación humana, México, UNAM. p. 218

<sup>27</sup> Flores, S. y E. Orozco (1993), Hacia una comunicación administrativa integral, México, Trillas. p. 18

<sup>28</sup> Andrade, H. (1985), “¿Qué es la comunicación organizacional?”, Management Today, México, CECSA. p. 31



**Comunicación descendente:**

Esta comunicación nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior, es decir, es cualquier comunicación que fluye de un administrador bajando por la jerarquía de autoridad es una comunicación descendente. Se usa la comunicación descendente para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados. Las personas que toman decisiones necesitan estos métodos para decir a sus subordinados las pautas a seguir, que políticas adaptar, también dar conocimiento a los empleados sobre la organización y retroalimentación de sus fuerzas.

Algunos ejemplos de comunicación descendente son: publicación de boletines y periódicos internos, folletos informativos, reuniones de carácter informativo, memorándums, entre otros.

**Comunicación ascendente:**

Este tipo de comunicación se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior, en este sentido los administradores descansan en sus subordinados para recibir información. Los informes se envían hacia arriba en la jerarquía de autoridad para informar a la administración de mayor nivel del progreso hacia los objetivos y problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de la forma en que sus empleados piensan acerca de sus puestos, sus colaboradores y la organización en general.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente son: informes de desempeño, buzones de sugerencias, encuestas de actitudes de empleados, procedimientos de atención de quejas, etc.

**Comunicación lateral:**

La comunicación lateral u horizontal, básicamente se lleva cabo entre personas del mismo nivel y se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información.



## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **4.1 EVALUACIÓN DEL MANEJO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL HOSPITAL DE SALUD MENTAL.**

Para la realización de la presente investigación, se eligió al Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco, se tomó en consideración a los directivos y personal de jerarquía que laboran en dicho Hospital.

##### **4.1.1 Diseño de investigación**

En la investigación se describe la situación actual de los directivos y personal de jerarquía del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco. El diseño es transeccional o transversal, esto se refiere a que la variable es medida una sola vez en un período de tiempo, analizando su incidencia y su relación en un momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2001). Se optó por describir siete indicadores de I.E. las cuales son: Conciencia de sí mismo; Expresión emocional; Grado de autonomía; Confianza en sí mismo; Actitud frente a los demás; Capacidad de escuchar; y Aptitud para desenvolverse en grupo.

##### **4.1.2 Población muestra**

###### **Sujetos**

Se eligieron a 26 personas entre ellos directivos y personal de jerarquía que laboran en el Hospital de Salud Mental del Hospital de Villahermosa, Tabasco. Se debe recordar que la finalidad de la presente investigación es determinar si los sujetos de estudio tienen la capacidad de controlar sus emociones mismas que le ayudan a adaptarse en el medio en el que se desenvuelven.



La población es de 239 empleados, el tamaño de la muestra fue establecida de acuerdo al nivel de confianza manejado en la investigación, el cual es de 96%.

El propósito de un estudio estadístico suele ser el de extraer conclusiones acerca de la naturaleza de una población. Al ser la población grande y no poder ser estudiada en su integridad en la mayoría de los casos, esto nos lleva a la definición de las diferentes técnicas de muestreo.

**Población:** Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen.

**Muestra:** Es una parte representativa de la población. Cuando decimos que una muestra es representativa indicamos que las conclusiones que saquemos de su estudio son aplicables a toda la población.

Existen diferentes técnicas de obtención de muestras. Aunque existen diferentes criterios de clasificación de los tipos de muestreo, pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos

Los probabilísticos, como lo son los de muestreo aleatorio, se basan en el principio de la elección de los individuos al azar. Es decir, este tipo de muestreo tiene la posibilidad de que cada elemento de la población tenga la probabilidad de ser elegido como parte de la muestra. Por consiguiente, es el único que realmente puede garantizar la representatividad de la muestra, al asegurar la ausencia de sesgos.

Los no probabilísticos son métodos en los que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

En general, se selecciona a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa. (Jensen Castañeda 1999)



El tamaño apropiado de la muestra para una encuesta referente a la población está determinado en gran medida por tres factores:

- i) Prevalencia estimada de la variable considerada si los sujetos de estudio tienen la capacidad de controlar sus emociones
- ii) Nivel deseado de fiabilidad; y
- iii) Margen de error aceptable.

### Descripción:

- n = Tamaño de la muestra requerido
- t = Nivel de fiabilidad de 96 (valor estándar de 1.96)
- p = Prevalencia estimada si los sujetos de estudio tienen la capacidad de controlar sus emociones
- m = Margen de error de 4 (valor estándar de 0.04)

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta basado en una muestra aleatoria simple, puede calcularse mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{t^2 \cdot p(1-p)}{m^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.96(1-0.96)}{0.04^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot (.0384)}{0.0016}$$

$$n = \frac{.1475}{0.0016}$$



$$n = 92.18$$

Para poder determinar el tamaño de la muestra, es necesario que primero se determine el tamaño provisional de la muestra, por lo que se utilizó la siguiente fórmula:

$se =$  Margen de error de 4 (valor estándar de 0,04)

$N =$  población

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

**Desarrollo:**

$$N = 239$$

$$se = 0.04$$

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0.04)^2 = 0.0016$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0.96(1 - 0.96) = 0.0384$$

**Sustituyendo**

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0.0384}{0.0016} = 24$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{24}{1 + \frac{24}{239}} = 22$$



El resultado da un mínimo de 22 personas en el margen de 4% de error de los cuales se escogió a 26 individuos para la entrevista.

En la fórmula anterior, se utilizó un porcentaje de confiabilidad del 96% mientras que el error es 0.04 esto debido a que la población total del personal del hospital es pequeña, por lo que al disminuir el error, los resultados obtenidos de la muestra serán más confiables.

#### **4.1.3 Variables e indicadores a evaluar**

Los siguientes indicadores son los que se tomaron en consideración en cada uno de los evaluados.

Se utilizó el instrumento llamado “El desarrollo de la inteligencia emocional”, desarrollado por Hendrie Weisinger (1998), del libro “La inteligencia emocional en el trabajo”, el cual mide el coeficiente emocional, basado en autoconocimiento, autorregulación, motivación, habilidades sociales y empatía de lo que se desprendieron las dimensiones: Conciencia de sí mismo, Expresión Emocional; Grado de Autonomía, Confianza en sí mismo; Actitud frente a los demás; Capacidad para escuchar.

Originalmente consta de 32 preguntas, las cuales se ubican dentro de los siguientes indicadores: Conciencia de sí mismo: 1, 2, 3, 4 y 5. Expresión emocional: 10, 11, 13, 30. Grado de autonomía: 23 y 24. Confianza en sí mismo: 17 y 22. Actitud frente a los demás: 6, 7, 8, 12, 18, 19, 20 y 29. Capacidad de escuchar: 25, 26, 27, 28, y 31. Aptitud para desenvolverse en grupo: 9, 14, 15, 16, 21 y 32.

La razón principal por la que se eligió el instrumento de medición se debe a que se determinó que para fines de la presente investigación la encuesta está formada por preguntas que abarcan dimensiones de I.E. que se tratan de medir, así mismo por la sencillez y fácil comprensión para su realización.



#### 4.1.4 Personal al que le fue aplicado el cuestionario

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. Nombre completo: | Glendy Villafuerte Mendoza              |
| Edad:               | 26 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Jefa del área de Farmacia y Laboratorio |
| 2. Nombre completo: | Joaquín Ortiz Carrión                   |
| Edad:               | 53 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Subdirector Administrativo              |
| 3. Nombre completo: | Manuel Marcelino Reyes Garcés           |
| Edad:               | 47 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Jefe del departamento de Psicología.    |
| 4. Nombre completo: | María Nelly León Cruz                   |
| Edad:               | 47 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Jefa de Relaciones Públicas             |
| 5. Nombre completo: | Jesús Antonio Orueta Álvarez            |
| Edad:               | 39 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Subdirector Médico                      |
| 6. Nombre completo: | Alejandro Madrigal Zentella             |
| Edad:               | 55 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Director Hospital                       |
| 7. Nombre completo: | Dr. Juan Ignacio Zapata Guzmán.         |
| Edad:               | 55 años                                 |
| Cargo que ocupa:    | Coordinador de Sala de Larga Estancia   |
| 8. Nombre completo: | Jesús C: Rueda de la Cruz               |
| Edad:               | 28 años                                 |



Cargo que ocupa: Jefe del departamento de Servicios Generales

9. Nombre completo: Deyaluz García Maglioni

Edad: 39 años

Cargo que ocupa: Jefe del área de archivo clínico

10. Nombre completo: Herman Lopez Vázquez

Edad: 48 años

Cargo que ocupa: Jefe del departamento de Medicina Preventiva

11. Nombre completo: Dr. Héctor García Avitia

Edad: 39 años

Cargo que ocupa: Coordinador de urgencias

12. Nombre completo: Dr. Joaquín Ignacio Valladares Sanz

Edad: 53 años

Cargo que ocupa: Médico de Guardias Especiales.

13. Nombre completo: Dra. Tomasa Solís Solís

Edad: 42 años

Cargo que ocupa: Coordinadora de Odontología

14. Nombre completo: Romeo Manzur Martínez

Edad: 35 años

Cargo que ocupa: Jefe de Planeación y Estadística

15. Nombre completo: Juan Millet Exzacarias

Edad: 43 años

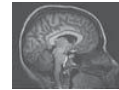
Cargo que ocupa: Coordinador de Sala

16. Nombre completo: José María Castro Morales.

Edad: 38 años.

Cargo que ocupa: Coordinador de Calidad





17. Nombre completo: Yolanda I. Martínez Luna  
Edad: 47 años  
Cargo que ocupa: Jefe del Departamento Enfermería
18. Nombre completo: Adán Calderón Alonso  
Edad: 46 años  
Cargo que ocupa: Coordinador Médico
19. Nombre completo: Silvia Maria Bautista Garcia  
Edad: 39 años  
Cargo que ocupa: Jefe de Cuentas Corrientes
20. Nombre completo: Dr. Abrahán Balan Torre  
Edad: 57 años  
Cargo que ocupa: Jefe de Enseñanza
21. Nombre completo: Maribel Camacho Sangeado.  
Edad: 44 años  
Cargo que ocupa: Jefa del departamento de trabajo social.
22. Nombre completo: Dra. María de la Paz Tino Torres  
Edad: 45 años  
Cargo que ocupa: Jefe de rehabilitación psicosocial
23. Nombre completo: Lic. Claudia Dinora Beauregard Cortés.  
Edad: 34 años  
Cargo que ocupa: Coordinadora del departamento jurídico.
24. Nombre completo: Dr. Daniel Esteban Altamirano Azamar.  
Edad: 36 años  
Cargo que ocupa: Coordinador de Sala "A" Hospitalización.



25.- Nombre completo: Rosario Medina Espinosa  
Edad: 37 años  
Cargo que ocupa: Jefe de Recursos Humanos

26.- Nombre completo: Edy López Olán  
Edad: 45 años  
Cargo que ocupa: Jefe de Recursos Financieros.

Para evaluar el Manejo de Inteligencia emocional se aplico el siguiente cuestionario:



## **Evaluación de Inteligencia Emocional**

**Instrucciones:** A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y decida la frecuencia con la que Ud. cree que se produce cada una de ellas marcando con una X en la casilla correspondiente.

### **1. Sabe reconocer en usted:**

- ( ) Ninguna emoción  
 ( ) Miedo  
 ( ) Tristeza  
 ( ) Alegría  
 ( ) Todas mis emociones

VALOR
1
2
3
4
5

### **2. ¿Es consiente de su respiración mientras realiza sus tareas?**

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

### **3. Sabe identificar el desencadenante de su emoción:**

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1



#### 4. Sabe identificar las causas reales de sus emociones:

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

#### 5. Cuando está triste:

- ( ) No estoy triste nunca  
 ( ) Me vuelvo irascible, me enfado por cosas sin importancia  
 ( ) Me resfrío  
 ( ) Lloro a solas  
 ( ) Me da por oír música instrumental

VALOR
5
4
3
2
1

#### 6. Cuando algo no es de su agrado, lo dice:

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

#### 7. Hablar de sus miedos profundos le resulta:

- ( ) Fácil con todo el mundo  
 ( ) Fácil, pero sólo con una o varias personas  
 ( ) Difícil  
 ( ) Imposible  
 ( ) Nunca hablo de ello

VALOR
5
4
3
2
1

**8. Sabe demostrar su alegría: gritar, reír, abrazar...**

- ( ) Sí, fácilmente
- ( ) Sólo con determinadas personas
- ( ) Digo que estoy contento(a) pero no soy muy expresivo(a)
- ( ) Me siento incomodo(a), bajo la mirada
- ( ) En absoluto, hablo de otra cosa para desviar la atención

VALOR
5
4
3
2
1

**9. Para hacer bien un trabajo necesita que lo(a) estimulen:**

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) A veces
- ( ) Casi nunca
- ( ) Nunca, me autodisciplino

VALOR
1
2
3
4
5

**10. Hace cosas que perjudican su propia estima:**

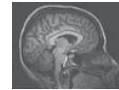
- ( ) Muy a menudo
- ( ) A menudo
- ( ) A veces
- ( ) Casi nunca
- ( ) Nunca

VALOR
1
2
3
4
5

**11. Cuando está en desacuerdo con un grupo de personas y nadie comparte su opinión:**

- ( ) Nunca estoy en desacuerdo
- ( ) No digo nada, finjo que estoy de acuerdo
- ( ) No digo nada durante la reunión, pero en los pasillos o durante la pausa le expreso mi desacuerdo a una persona con la que tenga más confianza
- ( ) Intento convencerlos de mi punto de vista

VALOR
5
4
3
2
1



( ) Escucho sus ideas y reafirmo las mías

**12. Cuando presencia una injusticia:**

- ( ) Sigo mi camino, no quiero ver ese tipo de cosas
- ( ) Lo olvido enseguida, me digo que la vida es así, es triste pero no se puede hacer nada
- ( ) Me siento apenado(a) o impotente
- ( ) Me indigno y lo comento con la gente
- ( ) Intento hacer algo

VALOR
1
2
3
4
5

**13. Ante la adversidad, se desanima:**

- ( ) Muy fácilmente
- ( ) Con bastante facilidad
- ( ) Depende
- ( ) No con facilidad
- ( ) Nunca

VALOR
1
2
3
4
5

**14. Cuando tiene que hablar en público:**

- ( ) El terror me paraliza y me retracto
- ( ) Nunca tengo miedo escénico
- ( ) Tengo miedo escénico y me domino
- ( ) Me digo que todo el mundo tiene miedo escénico y lo hago
- ( ) Acepto mi miedo escénico, utilizo su energía

VALOR
1
2
3
4
5

**15. Cuando en un grupo se hace el silencio:**

- ( ) No lo soporto, hago cualquier cosa por romper el silencio
- ( ) Finjo estar ocupado(a) con alguna cosa
- ( ) Me siento incomodo(a)

VALOR
1
2
3
4
5



- ( ) No tiene importancia, deajo que pase el tiempo
- ( ) Me siento bien, en comunicación con los demás

**16. Cuando todo el mundo está nervioso, usted también se pone nervioso(a):**

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) A veces
- ( ) Casi nunca
- ( ) Nunca, sé oponer resistencia al contagio emocional

VALOR
1
2
3
4
5

**17. Habla de usted:**

- ( ) Con facilidad y a todo tipo de personas
- ( ) Con bastante facilidad, pero sólo a determinadas personas
- ( ) Cuento lo que me pasa, pero sin mencionar lo que siento
- ( ) Sólo cuando yo salgo bien parado(a)
- ( ) Nunca

VALOR
1
2
3
4
5

**18. Saluda:**

- ( ) Sin pensar, me es indiferente
- ( ) Si me tienden la mano
- ( ) Para dominar la situación, ser el/la primero(a)
- ( ) Con reserva
- ( ) Con entusiasmo, agrado y empatía

VALOR
1
2
3
4
5

**19. Es capaz de decirle unas palabras amables al portero:**

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

**20. Es capaz de decir "Te Quiero":**

- ( ) Nunca  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) Siempre

VALOR
1
2
3
4
5

**21. Si se siente intimidado(a) ante alguien:**

- ( ) Permanezco retraído(a) y no digo nada  
 ( ) Permanezco retraído(a) y lo(a) critico a sus espaldas  
 ( ) Lo (a) agredo  
 ( ) Me domino, voy a verle intentando disimular mis tensiones  
 ( ) Aprovecho la ocasión para ocuparme del/la niño(a) vergonzoso(a)

VALOR
1
2
3
4
5

que hay en mí, después de eso ya no me siento intimidado(a). Tengo confianza en mí mismo(a) y establezco contacto fácilmente.



**22. Si recibe un elogio:**

- ( ) Hace caso omiso  
 ( ) Le resta importancia  
 ( ) Se siente en deuda y hace un elogio a su vez  
 ( ) Lo recibe sin más  
 ( ) Lo recibe y da las gracias

VALOR
1
2
3
4
5

**23. Pide lo que necesita:**

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

**24. Sabe decir que no cuando algo no le conviene:**

- ( ) Siempre  
 ( ) Casi siempre  
 ( ) A veces  
 ( ) Casi nunca  
 ( ) Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

**25. Cuando se ve envuelto(a) en un conflicto:**

- ( ) Me escabullo  
 ( ) Me someto o intento dominar  
 ( ) Busco un mediador  
 ( ) Negocio  
 ( ) No le doy importancia

VALOR
1
2
3
4
5

**26. Es consciente del efecto de su comportamiento en los demás:**☐ Siempre☐ Casi siempre☐ A veces☐ Casi nunca☐ Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

**27. Sabe distanciarse de su punto de vista y ponerse en el lugar del otro:**☐ Siempre☐ Casi siempre☐ A veces☐ Casi nunca☐ Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

**28. Cuando le agreden:**☐ Me siento sistemáticamente culpable☐ Puedo ser violento(a)☐ Me enfado y lo digo☐ No digo nada, sigo mi camino☐ Intento comprender lo que ha inducido a esa persona a agredirme así, reacciono con empatía

VALOR
1
2
3
4
5

**29. Sabe identificar lo que sienten los demás:**☐ Siempre☐ Casi siempre☐ A veces☐ Casi nunca☐ Nunca

VALOR
1
2
3
4
5

**30. Cuando escucha a los demás, no puede evitar darles consejos:**☐ Siempre☐ Casi siempre☐ A veces☐ Casi nunca☐ Nunca

VALOR
5
4
3
2
1

**31. Cuando alguien llora:**☐ Me resulta insoportable, salgo de la habitación☐ Intento distraerlo(a)☐ No puedo evitar llorar también☐ Intento consolarlo(a)☐ Me limito a permanecer atento(a) a su emoción, acompañándole de corazón

VALOR
1
2
3
4
5

**32. Cuando tiene que trabajar en equipo:**☐ Evito trabajar en equipo☐ Tengo tendencia a aislarme☐ Sigo al grupo, me adapto a la mayoría☐ Tengo miedo, pero participo☐ Tomo iniciativas, participo abiertamente, coopero con todo el equipo

VALOR
1
2
3
4
5



#### **4.1.5 Metodología de la investigación**

La metodología que se utilizó es la siguiente:

1. Hipótesis: H1, H2 (ver p.15 de este trabajo).
2. Variables: Nivel de I.E.; nivel jerárquico.
3. Diseño de la muestra: transversal, no probabilística.
4. Participantes (personal al cual se le aplicará el cuestionario)
5. Escenario: Hospital de salud mental de Villahermosa, Tabasco
6. Instrumentación: Cuestionario de evaluación de la inteligencia emocional que presenta diferentes indicadores de la misma.
7. Procedimiento: Establecido a través de etapas.

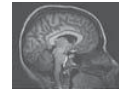
Etapa 1: Establecimiento del problema y objetivos.

Etapa 2: Elaboración de instrumentación a utilizar

Etapa 3: Piloteo del instrumento de aplicación (26 personas de alto nivel jerárquico).

Etapa 4: Aplicación del instrumento.

Etapa 5: Tablas y gráficas de los resultados.



## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

#### **5.1 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE VILLAHERMOSA TABASCO**

En el Estado de Tabasco se pueden encontrar indicios de prestación de Servicios de Salud a la población en general, prácticamente desde principios de siglo, pero desvinculados entre sí ya que tanto la Federación como el Estado establecían sus unidades con actividades muy propias sin tener propósitos conjuntos; no fue sino hasta 1963 cuando se crearon los Servicios Coordinados de Salud Pública en el estado (con la fusión del Departamento de Higiene y la Delegación de Salubridad), cuando se inician los primeros intentos de organizar conjuntamente los servicios de salud. Con esta idea, en 1945 se reorganizan los Servicios Coordinados de Salud y se sitúa en las cabeceras municipales con mejor infraestructura, servicios y comunicación, una unidad sanitaria.

Con los avances que se tuvieron en la organización de la administración pública y tratando de revertir el proceso de concentración excesiva de la vida nacional, en agosto de 1983 el Ejecutivo Federal establece las bases para descentralizar la prestación de los servicios de salud a población abierta.

Tabasco fue uno de los estados que tenían las características necesarias para obtener la responsabilidad de operar los servicios de salud y empieza la reordenación de su propia administración.

El ejecutivo Federal decreta la descentralización de los Servicios de Salud para que se integren con los del Sistema IMSS-COPLAMAR conformando así los servicios estatales de salud.



El proceso se desarrolló en las dos etapas como se había previsto; la coordinación programática y la de integración orgánica.

Con la creación en Noviembre de 1984 de la Secretaría de Salud Pública, dependencia que debería de operar los servicios con la debida congruencia con las acciones federales.

En 1985 concluye la segunda etapa del proceso de descentralización con la firma de convenio entre la SSA, el IMSS y el Gobierno del Estado donde se establecen las acciones de apoyo logístico garantizando con ello la calidad de los servicios prestados.

Para inicios del año 1986, se define la estructura orgánica de la Secretaría de Salud Pública como un único organismo que compacte a los Servicios Estatales de Salud con los Servicios Coordinados de Salud y el Programa IMSS-COPLAMAR. Con esta acción, desaparece la Coordinación General de Salud y Bienestar Social que organizaba a los Servicios Estatales de Salud. El 15 de agosto de 1986 se firma el Convenio único de Desarrollo Municipal 1986-1988 teniendo por objeto la coordinación de acciones entre el ejecutivo estatal y el ayuntamiento y la concertación de estos con los sectores social y privado para instrumentar la política de desarrollo integral, promoviendo la descentralización de la actividad estatal; correspondiéndole a la SSP la elaboración y aplicación de lineamientos tendientes a descentralizar los servicios de salud a población abierta y las acciones de salubridad local.

En el año de 1995 cuando inicia la Administración del Dr. Lucio G. Lastra Escudero, se continúa el fortalecimiento de la descentralización de los servicios de salud a los municipios renovándose los acuerdos de instalación de comités municipales con el propósito de normar las acciones que respondan a los objetivos y políticas de salud.

En marzo de 1995 se emite el Decreto No. 010 reformando la Ley Orgánica del Estado donde se publica la reorganización de la Administración Pública. La Secretaría de Salud Pública se denomina ahora Secretaría de

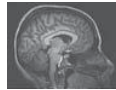


Salud y se amplían sus funciones con el propósito de adaptarse más al cumplimiento de sus objetivos.

El Hospital de Salud Mental "Villahermosa", a 42 años de proporcionar servicios médicos y psiquiátricos a la región sureste del país, es en la actualidad el resultado de una serie de circunstancias históricas que han determinado su actual funcionamiento, estructura y servicios, acorde a las tendencias mundiales en la atención del usuario psiquiátrico. En su historia evolutiva se han mantenido las constantes de desarrollo estructural y de actualización de los recursos humanos que le han generado la experiencia necesaria para visualizar los tiempos y los requerimientos sociales.

A nivel nacional, en la década de los años sesentas se establecieron Hospitales tipo granja complementarios al de "La Castañeda", construyéndose los hospitales de Tlalpan y Tepexpan en el Estado de México, el de Oaxaca y el de Hermosillo en Sonora; momento en el cual se contempla fundar un Hospital en la región sureste del país siendo elegida la Ciudad de Villahermosa como sede del Hospital Granja para enfermos nerviosos y mentales, gracias a la intervención del entonces Gobernador del Estado, Lic. Carlos A. Madrazo Becerra. No obstante en el estado, ya existían algunos antecedentes de la atención a enfermos mentales, pues a inicios de la década de los 50's, en el Hospital "Dr. Juan Graham Casassus", se contaba con estrechas prisiones para usuarios con problemática de trastornos mentales; se sabe también de un "Hospital Civil" y de un edificio que se inicio como asilo de ancianos y que posteriormente tuvo una sección para Usuarios psiquiátricos. Sin embargo en Tabasco, la atención organizada se inicia con la fundación del Hospital Granja Villahermosa para enfermos nerviosos y mentales, en la modalidad de Hospital Campestre, el cuál fue inaugurado el 23 de Marzo de 1962, por el Presidente de la República Lic. Adolfo López Mateos.

Con la descentralización de los servicios médicos en Diciembre de 1985 el Hospital Granja Villahermosa paso a ser dependencia de la Secretaría de Salud Pública y deja su antiguo nombre para adoptar el de hospital psiquiátrico "Villahermosa", posteriormente por decreto sustentado en el reglamento interno



de la Secretaría de Salud cambia de Nombre a Hospital de SALUD MENTAL “VILLAHERMOSA”.

A raíz de los procesos de descentralización se fortalecen las diferentes áreas hospitalarias, en 1987 el hospital es nombrado sede para la enseñanza de la Maestría en Psiquiatría en coordinación con la División Académica de Ciencias de la Salud de la UJAT; teniendo en la actualidad 13 generaciones egresadas. En la búsqueda de la actualización y la difusión de los avances en las ciencias médicas y psiquiátricas en 1995 se crean las Jornadas Médicas Psiquiátricas con carácter interdisciplinario. En coordinación con Organizaciones médicas de los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo se han realizado diplomados y diferentes eventos académicos enfocados al análisis de los problemas de salud mental comunes a la zona maya, como el suicidio, los problemas depresivos entre otros, buscando estrategias comunes entre estas regiones para su mejor atención y prevención

En 1995 el gobierno del Estado determinó que el inmueble en razón de su antigüedad y debido a el avanzado deterioro de su estructura física requería de una intervención integral, la cuál se inició el 26 de Octubre de 1995; los espacios físicos habilitados fueron: urgencias, consulta externa y áreas paramédicas, salas de hospitalización de hombres y mujeres, remodelación de sala de larga estancia, el área de rehabilitación psicosocial y remodelación de la sala de prealta además se adicionaron a la remodelación las áreas de cocina, comedor y la construcción de dos aulas de enseñanza, una cámara de Gesell, biblioteca y una cafetería, esta intervención en la infraestructura hospitalaria logró convertirlo en la unidad funcional y de estilo arquitectónico único en su tipo a nivel nacional.

Como resultado del Proyecto de Desarrollo Institucional implementado en el Hospital, se adquirieron los compromisos de hacer aplicativos la Misión, la Visión y los Valores institucionales, obteniéndose un gran respaldo de todos los recursos humanos inmersos en los procesos de atención a las problemáticas de salud mental, como resultado de esto, el 23 de Octubre de 1998 el hospital se hace acreedor al Premio Tabasco a la Calidad de los Servicios de Salud,





premio que obtiene por segunda ocasión en Diciembre de 2002. En este mismo orden, en el año 2000 el Consejo General de Salud de los Estados Unidos Mexicanos; le otorga la certificación como hospital de especialidades, por cinco años (2000-2004). El 15 de Septiembre de 1998 se implementa el Programa de Rehabilitación Integral el cual tiene como propósito establecer un modelo de rehabilitación integral dirigido a restaurar y conservar al máximo las capacidades individuales de los usuarios que le permitan la reincorporación a su vida familiar social y cultural en su contexto histórico, teniendo como subprogramas principales Ciclos de Información Familiar, Vidatel, Clínica, Neurolépticos de Depósito, Programa de Opinión de Usuarios, Programa de Actividades de la Vida Diaria, Programa de Rescate de Usuarios entre otros; lográndose a mediano plazo la meta de convertir a todo nuestro personal de enfermería en especialistas en enfermería psiquiátrica.

El Hospital de Salud Mental Villahermosa es una unidad que se especializa en el campo de la salud mental, con un enfoque Bio-Psico-Social, y con una alta prioridad a la Rehabilitación del enfermo mental y la reintegración a su familia.

Su capacidad es de 120 Camas censables y 3 camas no censables (en urgencias). Los servicios que ofrece son: hospitalización con 4 salas:

- Enseñanza e Investigación con dos aulas climatizadas, 1 auditorio y 1 biblioteca
- Consulta Externa en Psiquiatría, Psicología, Neurología, Psicogeriatría, Odontología
- Rehabilitación Psicosocial.

La información anterior se obtuvo de [www.saludtab.gob](http://www.saludtab.gob)



## 5.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos de la presente investigación, se procedió a vaciar la información obtenida mediante la aplicación de encuestas en el programa estadístico se utilizó la herramienta “Gráficos” del programa Word Microsoft office 2003.

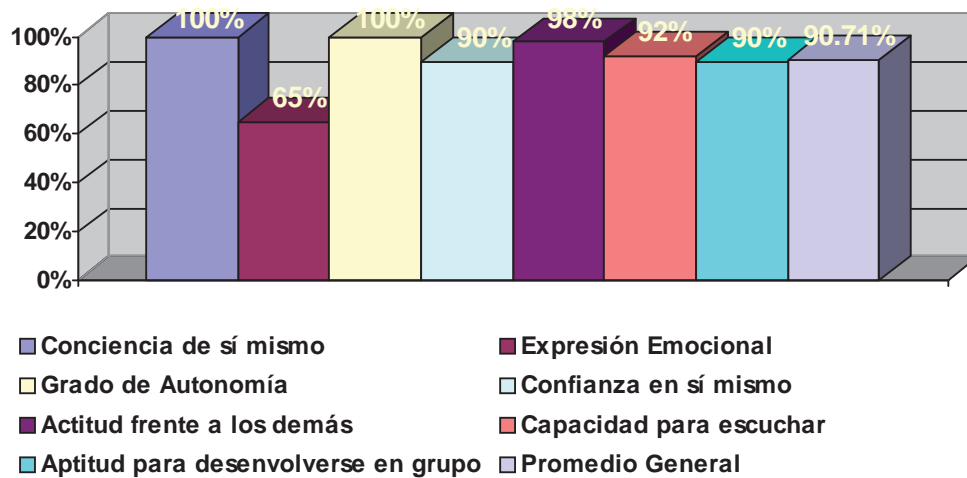
De los resultados obtenidos se puede observar que de un 100% del personal el 83.54% tiene conciencia de sí mismo respecto a sus actitudes emocionales; en cuanto a la expresión emocional se refiere el 62.73% expresa lo que siente ante las situaciones que se le presentan; el 76.92% del personal manifestó tener cierto grado de autonomía en cuando a lo que desea hacer o quiere; del 100 % el 88.46 % expreso tener confianza en sí mismo de lo que realiza o decide, el 85.23% conoce la actitud que tiene hacia los demás; el 82.62% aparentemente tiene y manifiesta que tiene capacidad para escuchar; y el 81.12% tiene una muy buena aceptación y desenvolvimiento para trabajar en equipo.

De acuerdo a los porcentajes anteriores, se puede observar que el manejo de inteligencia emocional en el Hospital es muy satisfactorio, ya que su escala de promedio es de un 80.09%

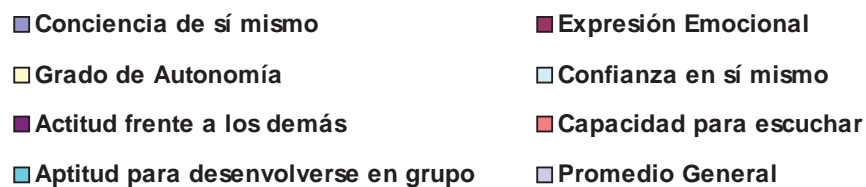
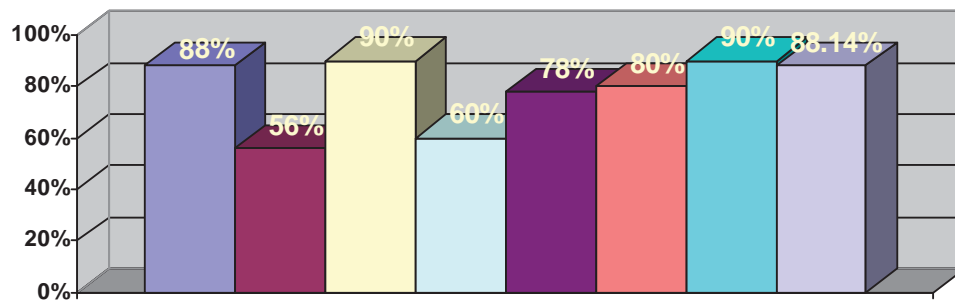
Sin embargo, es necesario buscar alternativas para incrementar y por ende mejorar el manejo de Inteligencia Emocional por parte de los directivos o puestos de jerarquía, y de esa forma poder coadyuvar al mejoramiento de las relaciones propias y con el resto del personal que labora en el hospital.



**Gráfica 5.1**  
**Sujeto "A"**<sup>29</sup>



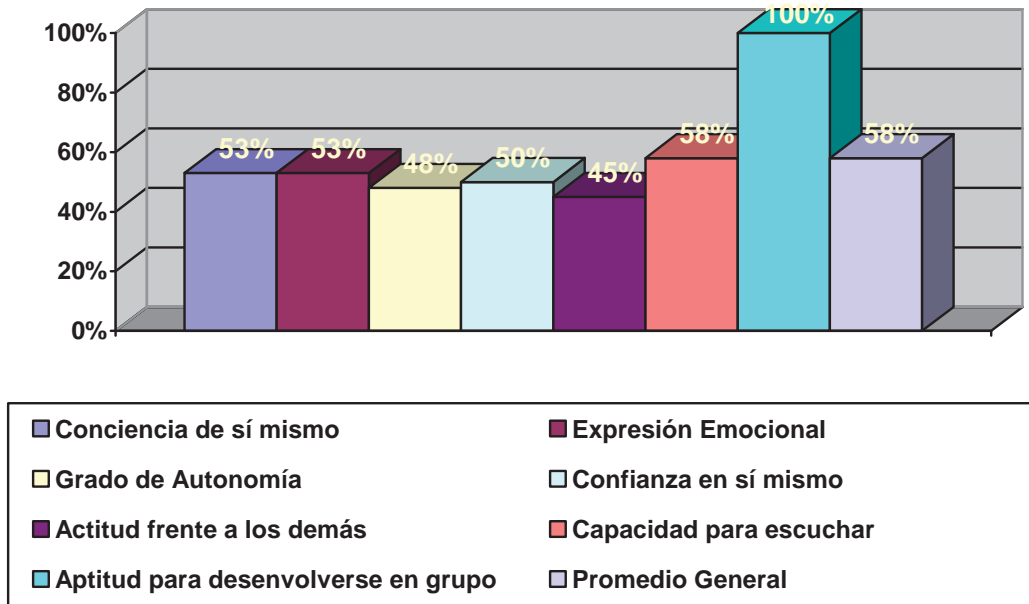
**Gráfica 5.2**  
**Sujeto "B"**<sup>30</sup>



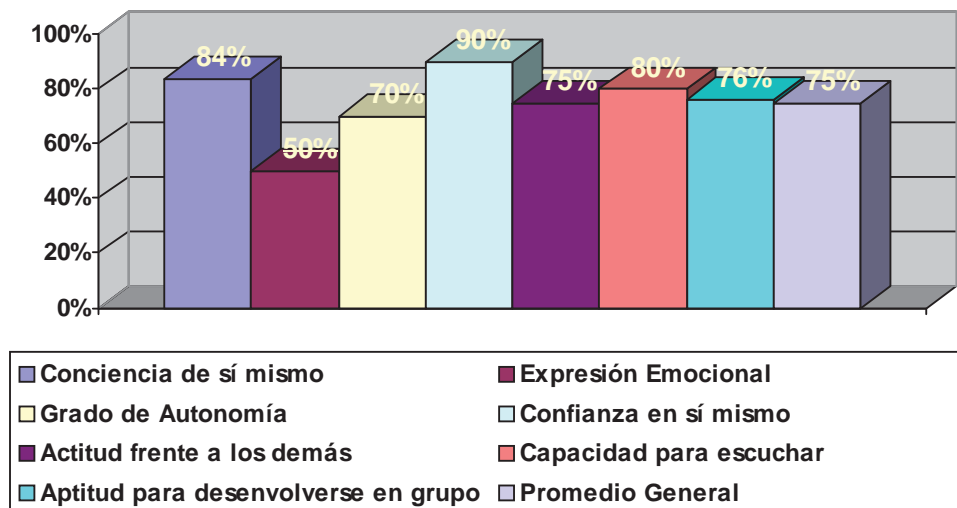
<sup>29</sup> Ítem  
<sup>30</sup> Ítem



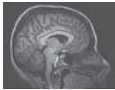
**Gráfica 5.3**  
**Sujeto “C”<sup>31</sup>**



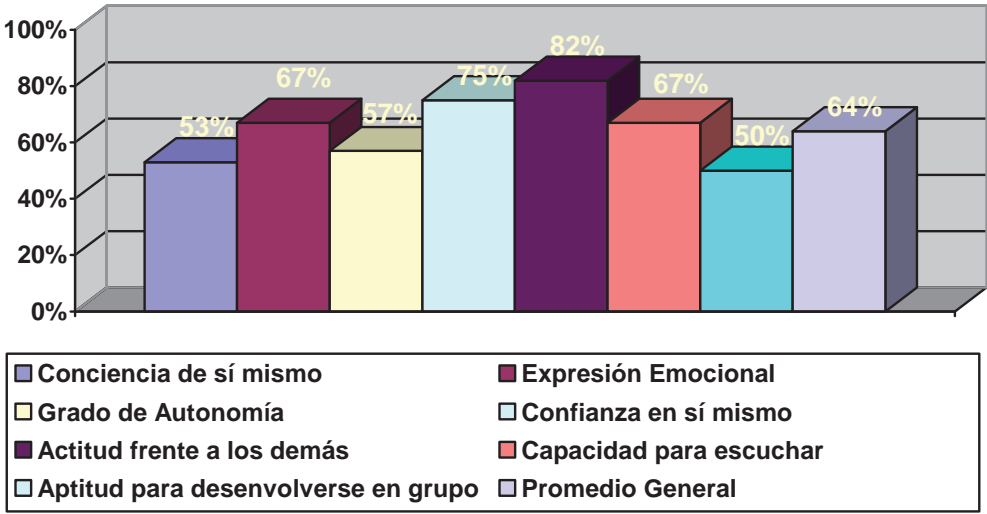
**Gráfica 5.4**  
**Sujeto “D”<sup>32</sup>**



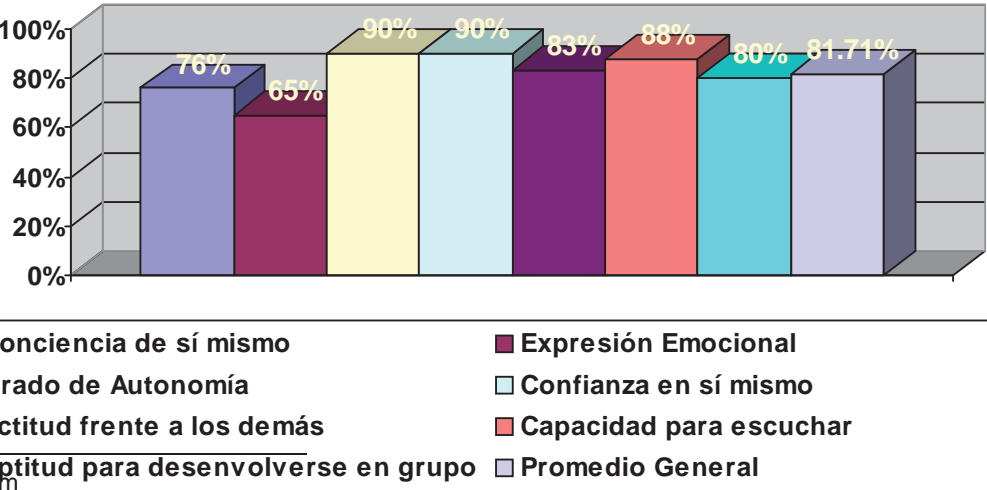
<sup>31</sup> Ítem  
<sup>32</sup> Ítem.



Gráfica 5.5  
Sujeto "E"<sup>33</sup>



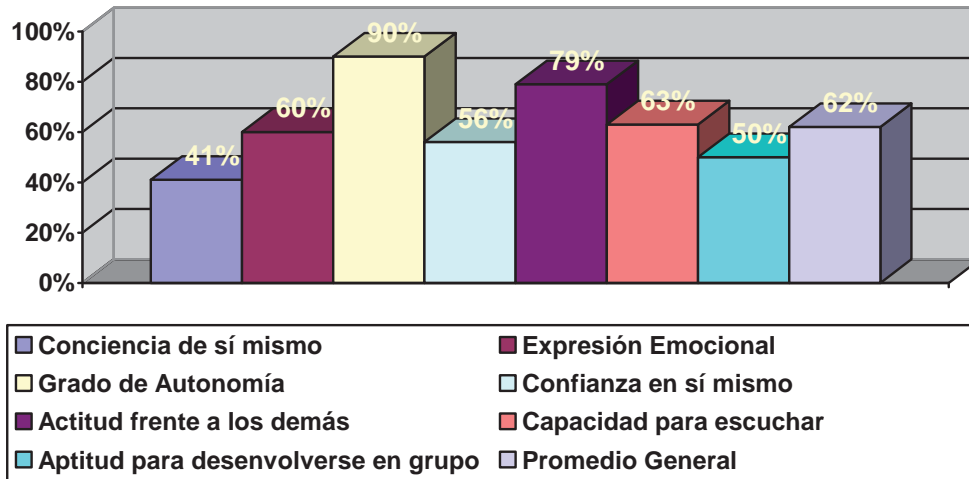
Gráfica 5.6  
Sujeto "F"<sup>34</sup>



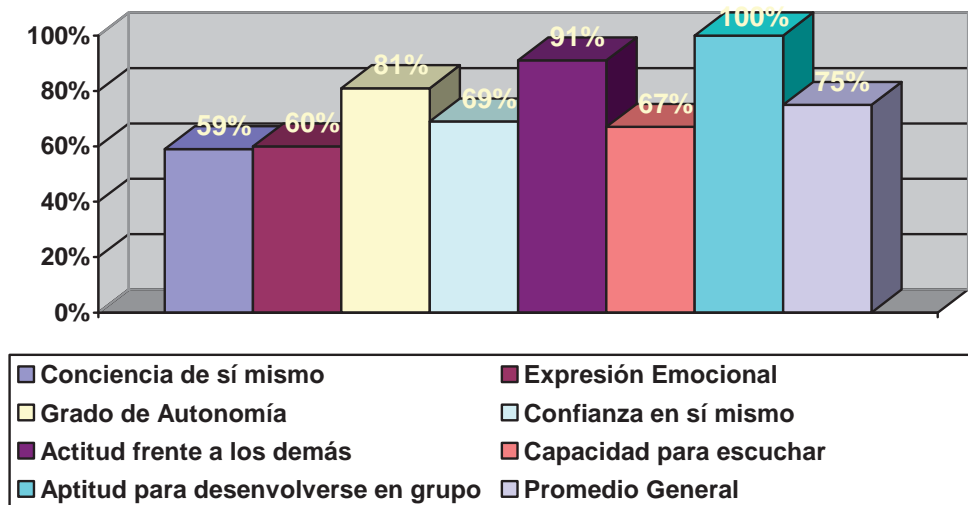
34 ítem



**Gráfica 5.7**  
**Sujeto “G”<sup>35</sup>**

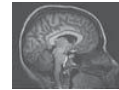


**Gráfica 5.8**  
**Sujeto “H”<sup>36</sup>**

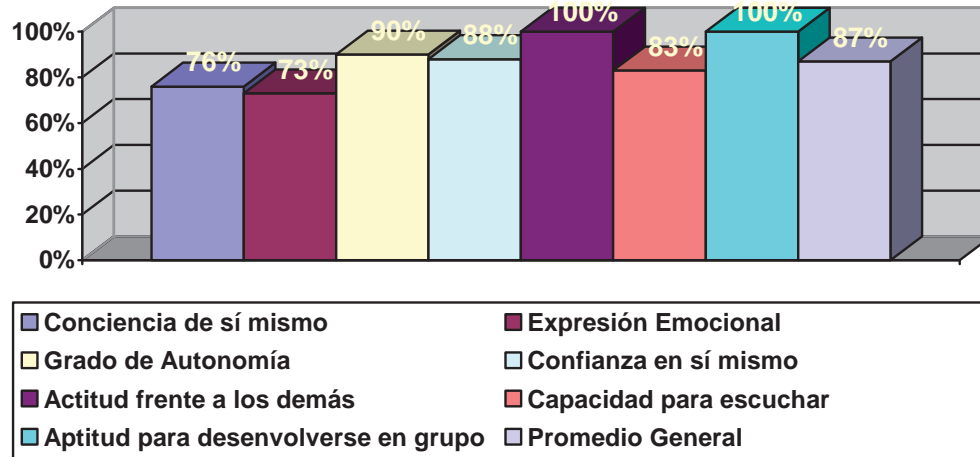


<sup>35</sup> ítem

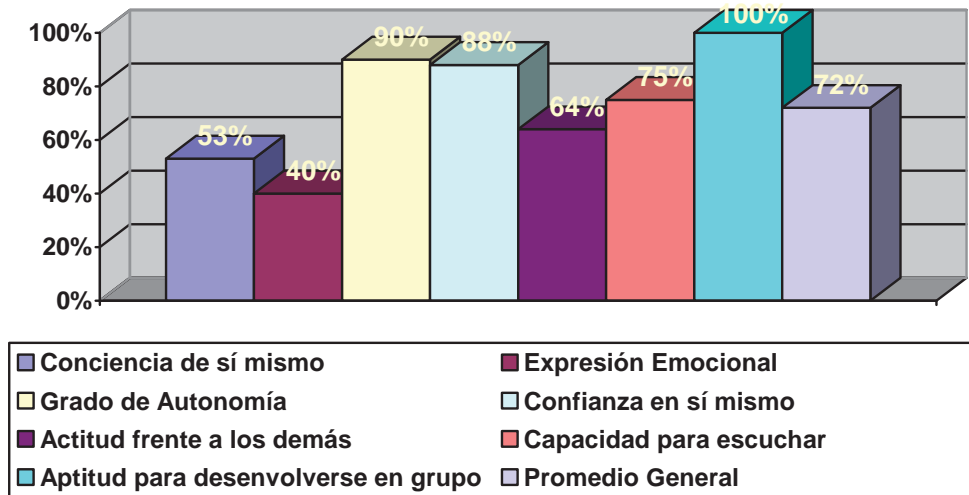
<sup>36</sup> ítem



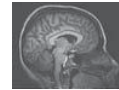
**Gráfica 5.9**  
**Sujeto “I”<sup>37</sup>**



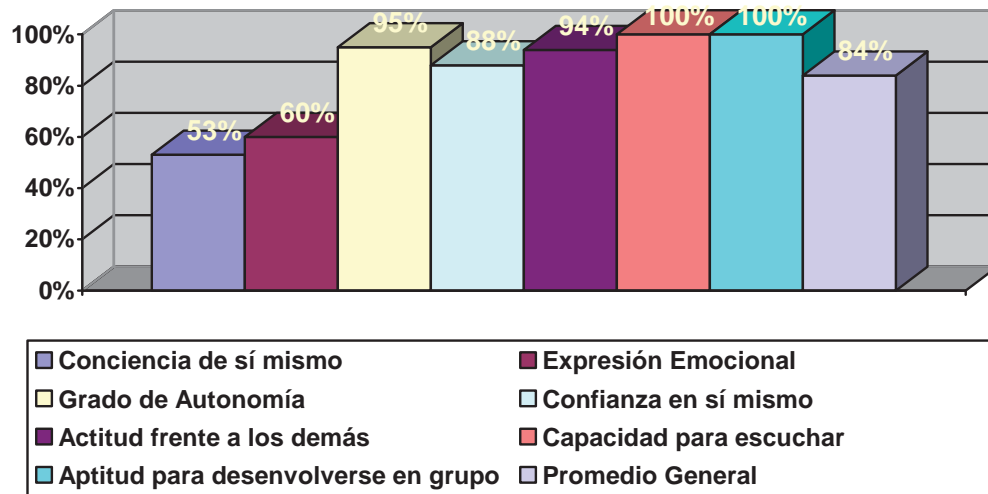
**Gráfica 5.10**  
**Sujeto “J”<sup>38</sup>**



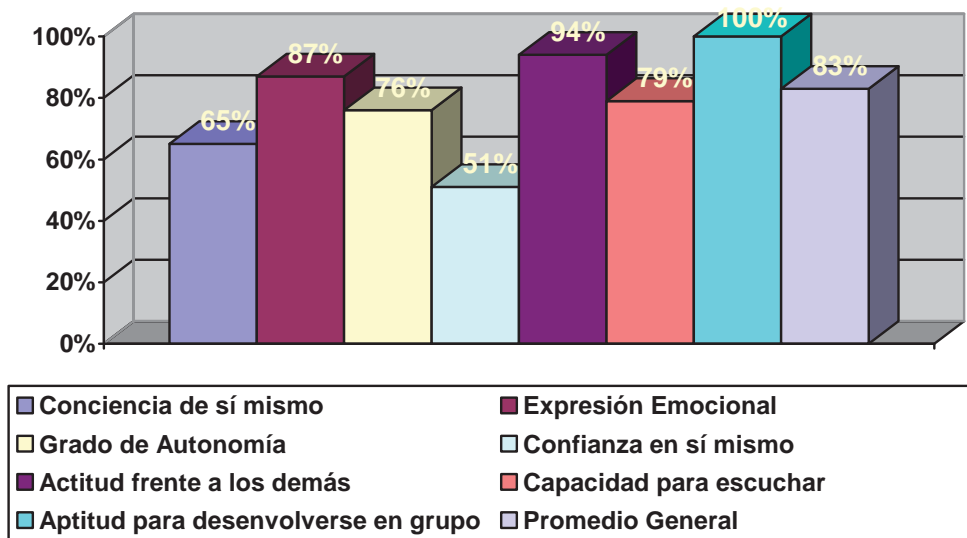
<sup>37</sup> ítem  
<sup>38</sup> ítem



Gráfica 5.11

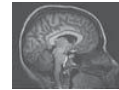
Sujeto "K"<sup>39</sup>

Gráfica 5.12

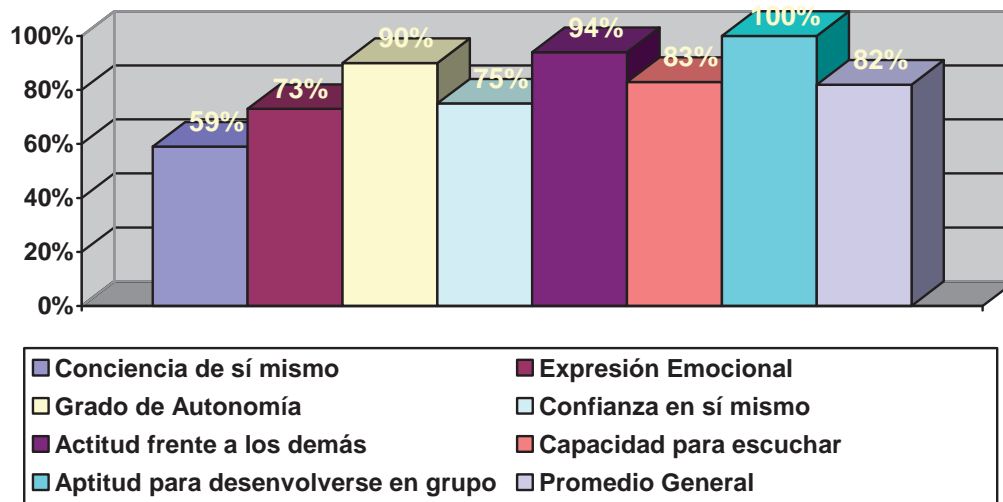
Sujeto "L"<sup>40</sup>

<sup>39</sup> ítem  
<sup>40</sup> ítem.

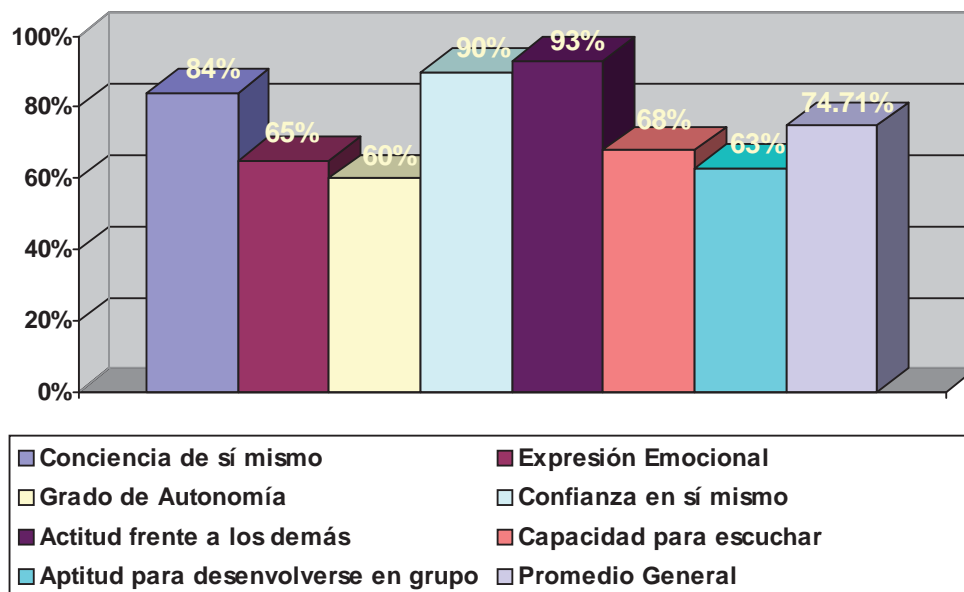


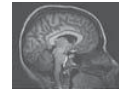


Gráfica 5.13

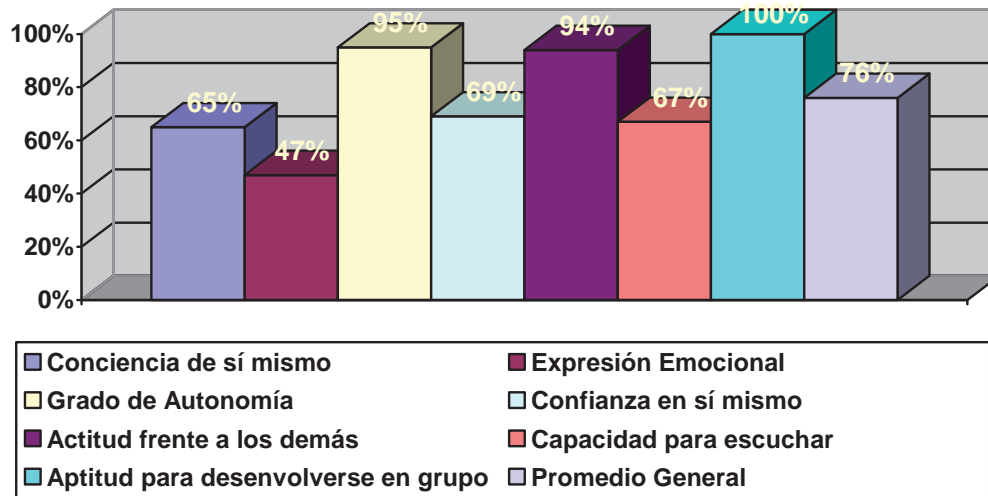
Sujeto "M"<sup>41</sup>

Gráfica 5.14

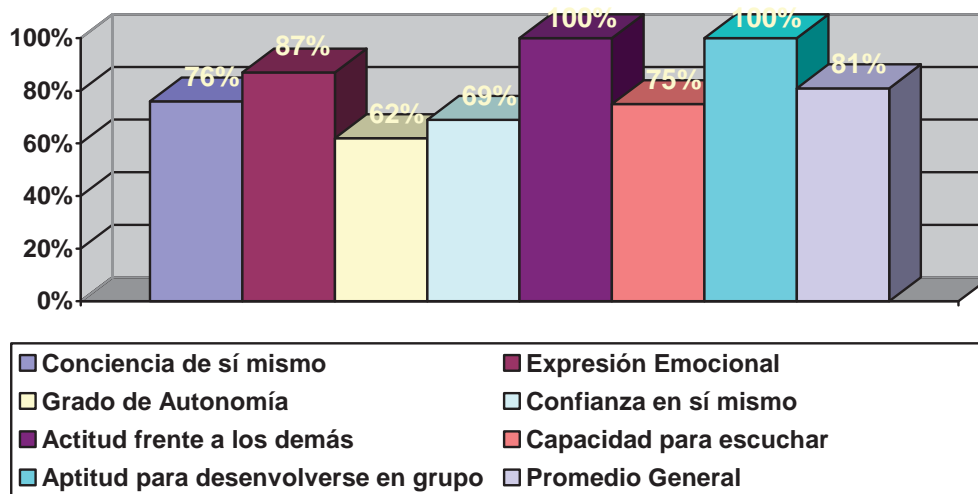
Sujeto "N"<sup>42</sup><sup>41</sup> ítem<sup>42</sup> ítem



Gráfica 5.15

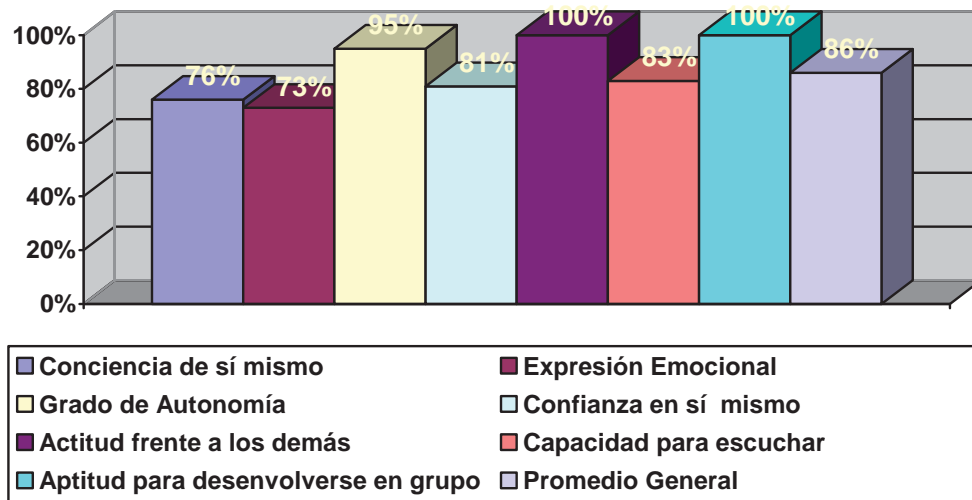
Sujeto "Ñ"<sup>43</sup>

Gráfica 5.16

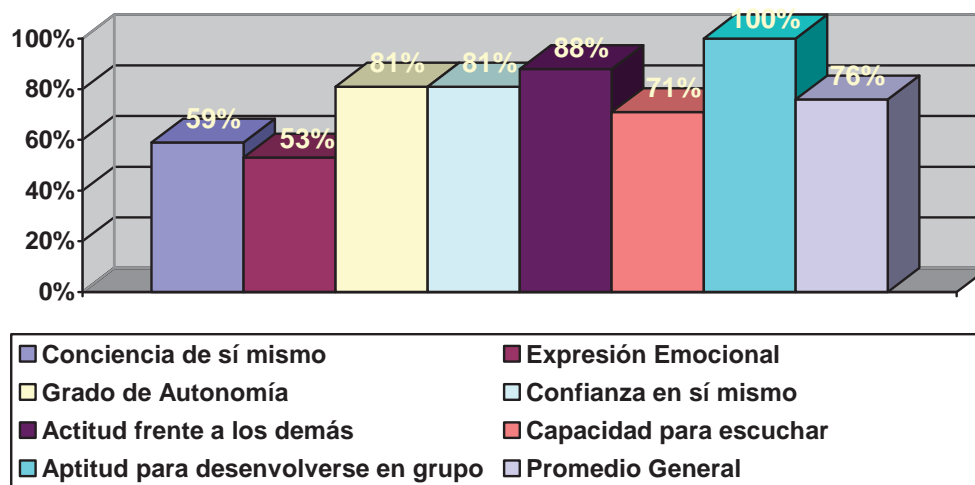
Sujeto "O"<sup>44</sup><sup>43</sup> ítem<sup>44</sup> ítem



Gráfica 5.17

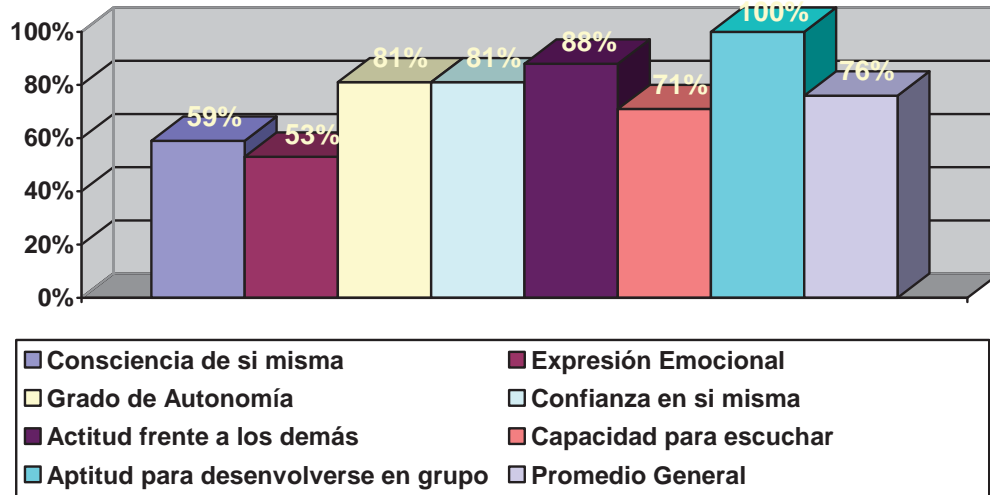
Sujeto "P"<sup>45</sup>

Gráfica 5.18

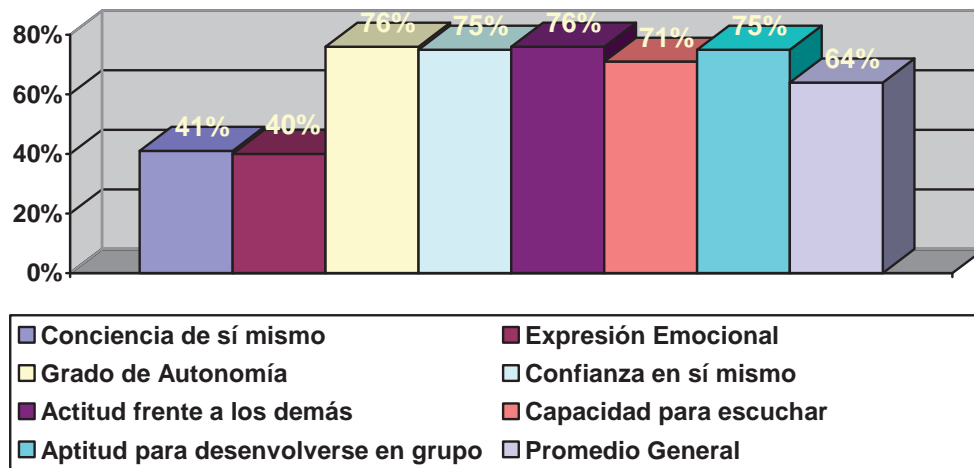
Sujeto "Q"<sup>46</sup><sup>45</sup> ítem<sup>46</sup> ítem



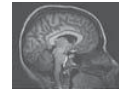
Gráfica 5.19

Sujeto "R"<sup>47</sup>

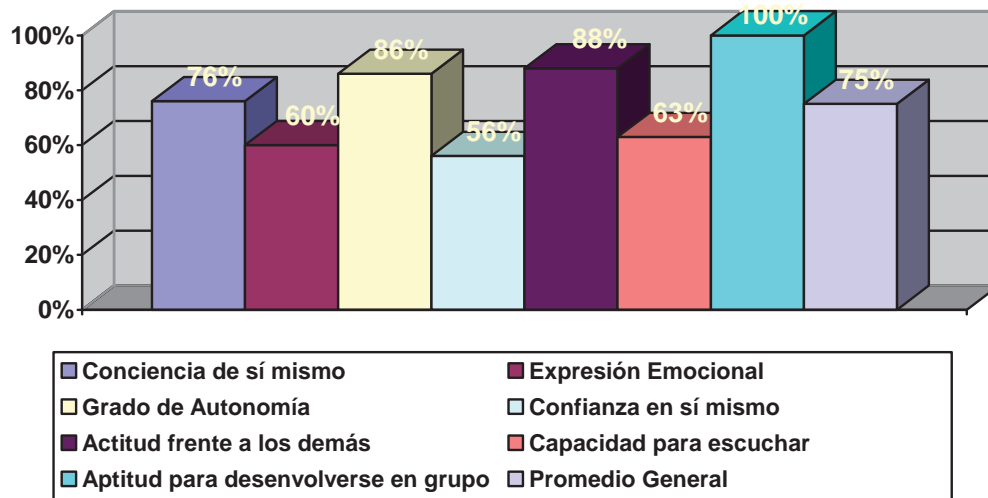
Gráfica 5.20

Sujeto "S"<sup>48</sup>

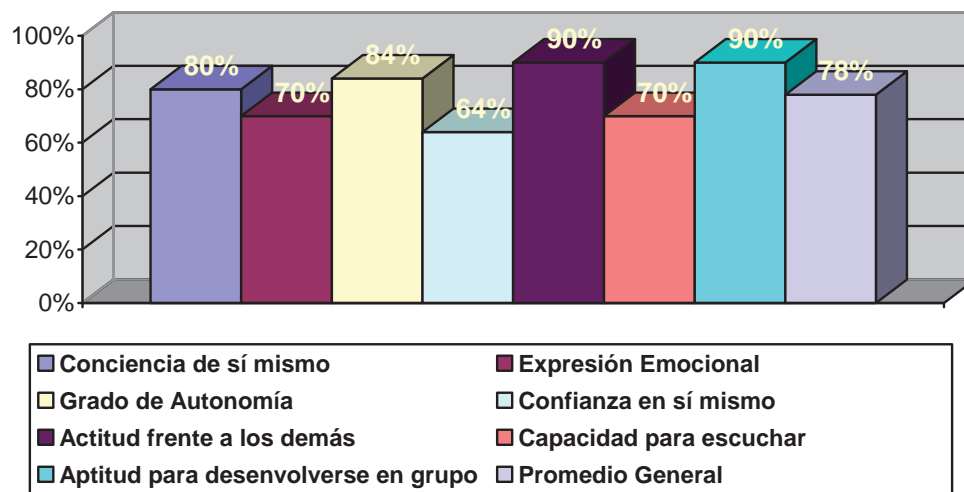
<sup>47</sup> ítem  
<sup>48</sup> ítem

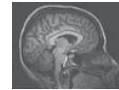


Gráfica 5.21

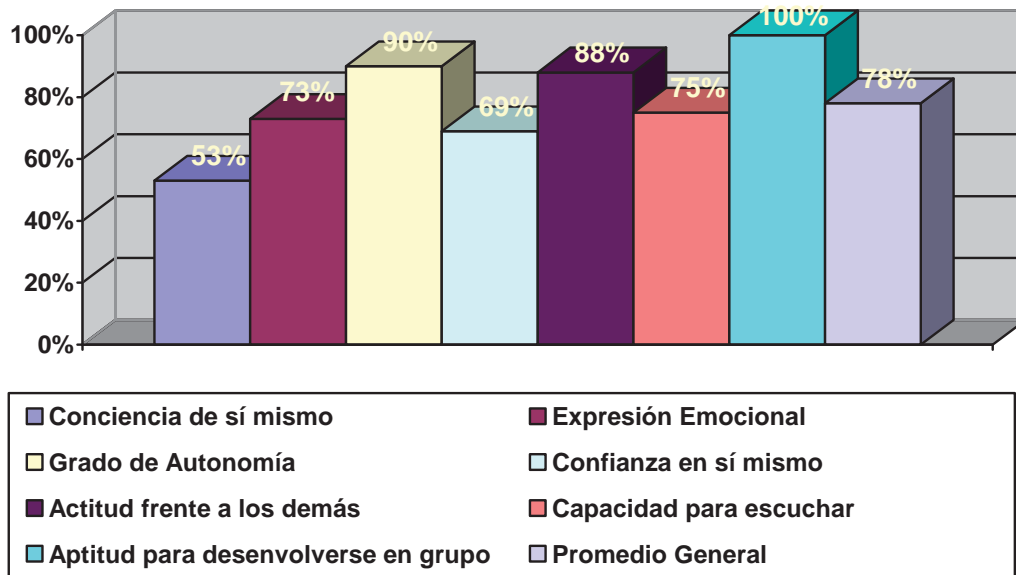
Sujeto "T"<sup>49</sup>

Gráfica 5.22

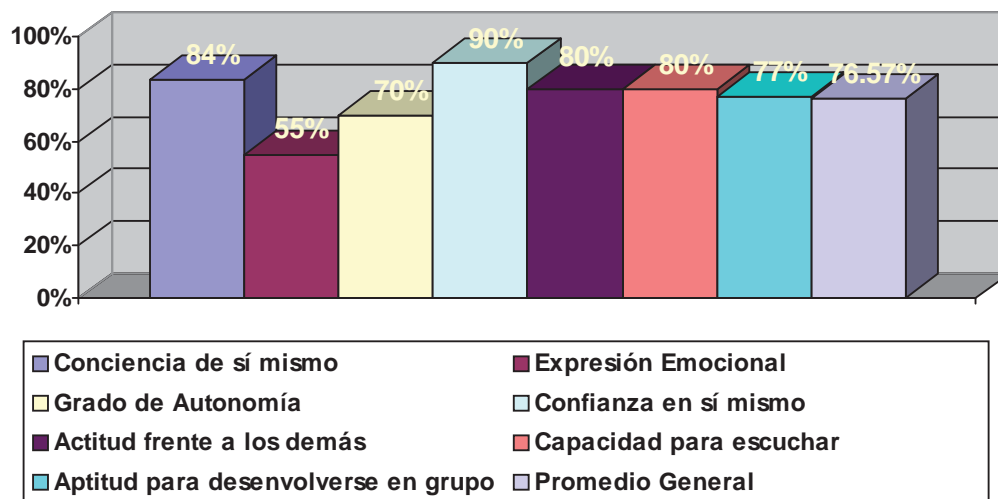
Sujeto "U"<sup>50</sup><sup>49</sup> ítem<sup>50</sup> ítem



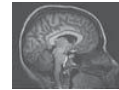
Gráfica 5.23

Sujeto "V"<sup>51</sup>

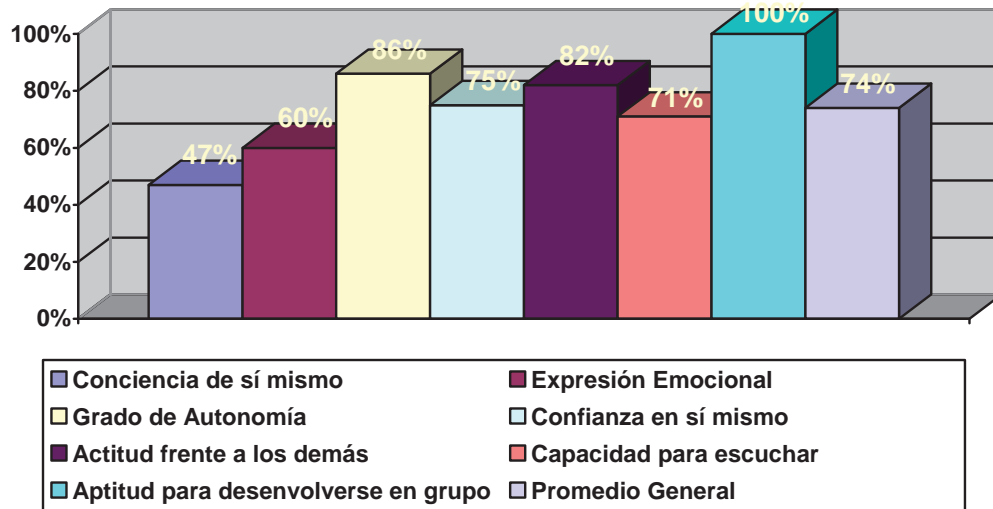
Gráfica 5.24

Sujeto "W"<sup>52</sup>

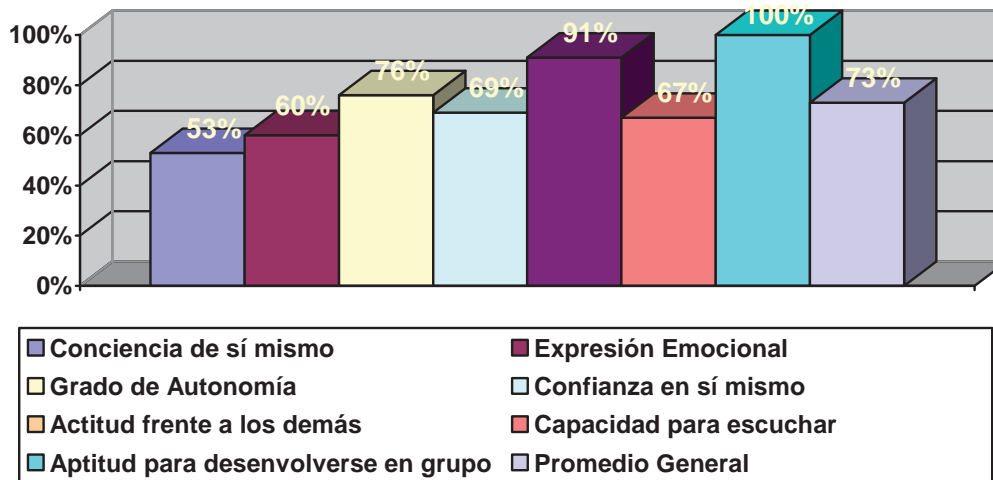
<sup>51</sup> ítem  
<sup>52</sup> ítem.



Gráfica 5.25

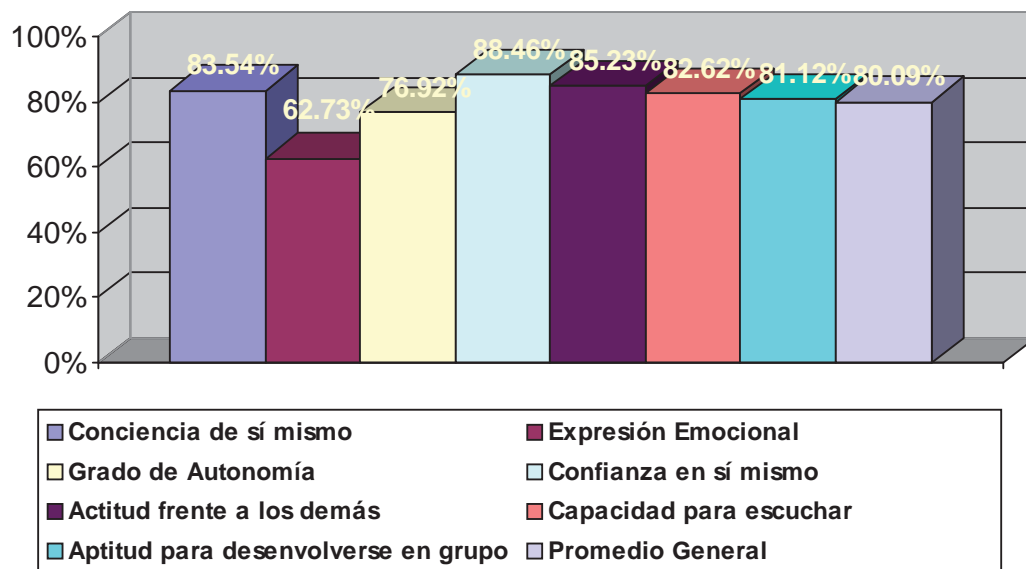
Sujeto "X"<sup>53</sup>

Gráfica 5.26

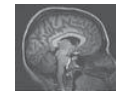
Sujeto "Y"<sup>54</sup><sup>53</sup> ítem<sup>54</sup> ítem

**Cuadro 5.1**

1	Conciencia de sí mismo	83.54%
2	Expresión Emocional	62.73%
3	Grado de Autonomía	76.92%
4	Confianza en sí mismo	88.46%
5	Actitud frente a los demás	85.23%
6	Capacidad para escuchar	82.62%
7	Aptitud para desenvolverse en grupo	81.12%
8	Promedio General	80.09%

**Gráfica 5.27****Promedios totales de la evaluación de IE**





## Promedio individual por Ítem

Ítem	Sujetos																			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	N	O	P	Q	R	S
Conciencia de sí mismo																				
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
2	5	4	4	4	3	3	2	4	5	3	1	4	4	3	4	5	5	4	4	1
3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	3	1	4	1	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	1
Promedio	100%	88%	80%	84%	88%	76%	60%	84%	84%	84%	76%	92%	84%	84%	92%	96%	100%	88%	88%	56%
Expresión Emocional																				
10	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
11	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	1
13	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4
30	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	1	2	3	4	2	3	3	3	3	1
Promedio	65%	56%	60%	50%	70%	65%	70%	60%	65%	65%	55%	60%	65%	65%	60%	85%	65%	55%	75%	55%
Grado de Autonomía																				
23	5	5	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	3	5	5	1	2	4	3
24	5	4	3	3	5	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	1	5	2	4	3
Promedio	100%	90%	60%	70%	80%	90%	60%	80%	100%	60%	90%	90%	90%	60%	100%	60%	60%	40%	80%	60%
Confianza en sí misma																				
17	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Promedio	90%	60%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	80%	90%	90%	90%	100%	100%	90%	80%	80%	80%
Actitud frente a los demás																				
6	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4
7	5	1	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4
8	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
12	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
18	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
20	5	4	3	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5
29	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3
Promedio	98%	78%	65%	75%	90%	83%	80%	80%	98%	78%	90%	88%	90%	93%	88%	100%	98%	90%	88%	70%
Capacidad para escuchar																				
25	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
26	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3
27	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	5	3	4	2	4	5	4	4	3	3
28	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4
31	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
Promedio	92%	80%	60%	80%	80%	88%	80%	88%	92%	80%	96%	84%	84%	68%	68%	92%	92%	84%	84%	76%
Aptitud para desenvolverse en grupo																				
9	4	3	3	2	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	1	3	4	4	4	5
14	5	5	3	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	3	5
15	4	5	1	4	1	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	3	2
21	5	5	1	4	5	5	4	5	5	1	4	5	5	1	5	5	5	5	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Promedio	90%	90%	53%	76%	70%	80%	73%	83%	90%	80%	96%	87%	93%	63%	70%	80%	90%	93%	93%	83%



### 5.3 CODIFICACIÓN DE DATOS

El propósito de la codificación es facilitar la operación de contar y analizar las respuestas dadas por la muestra que ha sido encuestada.

Por tanto, la codificación permite saber, una vez recogidos los datos, el número total de variables a analizar y su ubicación exacta en la matriz de datos.

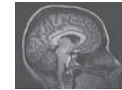
Por consiguiente, la formalización del cuestionario es fundamental para garantizar la calidad de las respuestas y del proceso de codificación. En los cuestionarios que llena directamente el encuestado no hay entrevista, sino se debe adoptar un formato claro que facilite su cumplimiento al máximo.

En estos casos es mejor no complicar la respuesta haciendo que el encuestado codifique directamente cada respuesta en una casilla aparte; poner una cruz al lado de la opción seleccionada para las preguntas cerradas y dejar unas líneas para contestar es la mejor solución.

Un cuestionario complejo de responder, que requiere muchas explicaciones para su cumplimiento, repercute negativamente sobre el nivel de respuesta.

**Codificación, clasificación, recopilación de cuestionarios y preparación de la base de datos.**

Una vez depurados los cuestionarios se procedió a la codificación de las preguntas para posibilitar el tratamiento informático. La codificación tiene por objeto sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios. En otras palabras, consiste en el establecimiento de grupos que permitan clasificar las respuestas. Conviene recordar que la codificación ha de ser lo más simple e intuitiva posible, siempre claramente unívoca, preferentemente numérica y lo más estandarizada posible. Con los códigos de respuesta asignados a cada variable, se construye la base de datos que refleja toda la información obtenida.



		VALORES																	Máximo					Mínimo				
Ítems	Encuestados																	4.9					2.9					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	%	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.9	
2	5	4	4	4	3	3	2	4	5	3	1	4	4	3	4	5	5	4	4	1	5	5	1	4	3	3	3.5	
3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.3	
4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4.3	
5	5	4	4	4	5	3	1	4	1	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	1	2	3	2	4	2	5	3.6	
6	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4.0	
7	5	1	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3.8	
8	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4.4	
9	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	1	3	4	4	4	5	4	1	5	4	4	5	3.6	
10	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	2	5	4	4	3	4.2	
11	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1.4	
12	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4.4	
13	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	3.9	
14	5	5	3	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	3	5	3	2	4	3	3.9	
15	4	5	1	4	1	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3.8	
16	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	2	5	4	4	4	3	3.8	
17	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3.8	
18	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4.6	
19	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4.5	
20	5	4	3	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4.2	
21	5	5	1	4	5	5	4	5	5	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4.2	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.9	
23	5	5	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	3	5	5	1	2	4	3	4	5	5	3	3	3	3.8	
24	5	4	3	3	5	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	1	5	2	4	3	3	5	5	4	3	5	3.8	
25	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3.7	
26	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	4	4	3.7	
27	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3.6	
28	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.5	
29	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3.6	
30	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	1	2	3	4	2	3	3	3	3	1	3	2	4	3	5	3	2.9	
31	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4.7	
32	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.8	



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se realizó el análisis de correlación de cada una de las dimensiones que integran la I.E.: Conciencia de sí mismo, Expresión Emocional; Grado de Autonomía, Confianza en sí mismo; Actitud frente a los demás; Capacidad para escuchar y Aptitud para desenvolverse en grupo.

De acuerdo a las dimensiones de I.E., en promedio la más alta fue “confianza en sí mismo”, con un 88.46% los resultados reflejan que el individuo tiene una clara confianza de sí mismo, respecto a lo que decide o realiza.

Y los porcentajes más bajos fueron “expresión emocional” 62.73 % y “grado de autonomía” 76.92 % lo que conlleva a concluir que no tiene una capacidad apta para poder expresar sus emociones, lo que interfiere en su desempeño laboral, de acuerdo a los resultados también se observa un bajo grado de autonomía en cuando a lo que el individuo desea o quiere hacer.

Siguiendo con la dimensión “Aptitud para desenvolverse en equipo” fue 81.12%, lo que implica que el personal necesariamente requiere de un análisis más profundo en este aspecto ya que es necesario poseer esa aptitud para un mejor desempeño y rendimiento laboral.

Se concluye entonces que:

PRIMERA.- Desarrollar la inteligencia emocional tanto del líder como de sus colaboradores es el paso necesario que hay que dar para poder evolucionar hacia distintos modelos de control de inteligencia emocional en el hospital donde se requiere de las personas un nivel mayor de expresión emocional, grado de autonomía y aptitud para desenvolverse en grupo.

SEGUNDA.- Al analizar la inteligencia emocional como estrategia de cambio en el hospital, se logró establecer que el mundo actual es ahora la plataforma ideal para el cambio, porque su necesidad imperiosa de



supervivencia en un entorno cada vez más complejo, global y competitivo les obliga a revisar sus creencias y modelos de dirección y recursos humanos, siendo en esa fase donde conecta el desarrollo de la inteligencia emocional. Debido a que las personas están ávidas de herramientas que le permitan los cambios acelerados a los que se enfrentan.

TERCERA.- Los individuos se sienten con escasez de recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en la vida laboral y también en lo personal. Pero, aunque muchas veces no son conscientes de cómo superar sus carencias, cada vez surge con mayor fuerza el valor para hacer frente al entorno y tomar de nuevo el control sobre él.

CUARTA.- La inteligencia emocional es la fuerza vital del trabajo de equipo autogestionado y la autogestión será la clave del éxito en comportamiento interior del individuo y en sus relaciones interpersonales en su centro de trabajo.

QUINTA.-Dado que los porcentajes más bajos se dieron en “grado de autonomía” y “expresión emocional”, será necesario implementar un curso o taller que tras su aplicación permita al personal de dicho hospital mejorar ambos aspectos.

SEXTA.- Será necesario programar cursos de capacitación sobre inteligencia emocional que ayude a mejorar el rendimiento laboral y las relaciones personales que se establecen en el trabajo, dando a conocer a los participantes los elementos necesarios para reconocer sus sentimientos y los de los demás, conseguir motivarse y saber manejar eficazmente sus emociones y las ajenas.



## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA**

La propuesta que se plantea para mejorar el manejo de Inteligencia Emocional dentro del Hospital de Salud Mental de Villahermosa Tabasco, es la implementación de un programa permanente de capacitación y adiestramiento.

La propuesta de capacitación que a continuación se presenta, está diseñada para ser aplicada al personal directivo y de jerarquía del Hospital de Salud Mental de Villahermosa Tabasco, orientado a maximizar la eficiencia de dicho personal con la finalidad de lograr satisfacción en los diferentes cargos.

Con este programa se busca a través del adiestramiento dotar al personal de conocimientos básicos, inherentes directamente a su puesto de trabajo que les permitirá desarrollar el mismo de una manera óptima. Las fases de tal programa fueron seleccionadas y seleccionadas por medio de una detección de necesidades aplicadas al personal del hospital, con miras a elevar el desempeño laboral. Este programa está diseñado para lograr su total aplicación, dado que todo el programa debe realizarse en forma continúa y no aislada, al término del mismo se evalúan los cursos ejecutados a fin de determinar el grado de satisfacción alcanzado por los empleados.

De igual forma se propone implementar un curso de “Liderazgo”, con el fin de coadyuvar a tener un mejor acercamiento entre directivos y empleados para poder emprender un cambio estratégico en las relaciones interpersonales de todo el personal del Hospital de Salud Mental de Villahermosa, Tabasco.



## 7.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

### Objetivos Generales del Programa

- Desarrollar una apreciación y dar nombre a las propias emociones.
- Manejar las emociones y darse cuenta de lo que hay detrás de cada sentimiento.
- Clasificar las emociones para el desarrollo del individuo y prestar atención para la automotivación, la creatividad y el dominio.
- Escuchar con concentración, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente haciéndolo en forma analítica.
- Tener la capacidad de reflexionar sobre las ventajas de los conflictos para el crecimiento de los individuos, así como crear y cultivar las relaciones.

### Políticas del Programa

Todos los directivos y personal de jerarquía recibirán capacitación y asistencia técnica orientada, a dotar de conocimientos y herramientas actualizadas para el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de sus responsabilidades, así como también asegurar su futuro dentro del hospital.

Se diseñarán y analizarán cada año las propuestas de planes para la capacitación y adiestramiento, específicamente el departamento de recursos humanos, los cuales se elaborarán en base a las necesidades del personal y del hospital, para su crecimiento y mejoramiento de su competitividad.



Las facilidades que se otorguen, estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos, congresos, y otros en el ámbito técnico de cada puesto.

Las acciones de adiestramiento deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de adiestramiento.

Es importante hacer hincapié en que cada una de las fases de este programa consta de 48 hrs. cada una.

### **Contenido del Programa de Capacitación basado en Inteligencia Emocional**

1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?.
2. Emociones Primarias.
3. Significado de las emociones en las Organizaciones.
4. Las 5 Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional.
5. La inteligencia al servicio de las emociones.





## **Fases del Programa**

### **Fase 1. Autoconocimiento**

**Objetivo General:** Desarrollar una apreciación y dar nombre a las propias emociones.

#### **Contenido Programático:**

- La conciencia emocional
- El saber de ¿por qué me siento? y ¿cómo me siento?
- La diferencia de actuar con o sin autoconciencia.

### **Fase 2. Manejo de las Emociones**

**Objetivo General:** Manejar las emociones y darse cuenta de lo que hay detrás de cada sentimiento.

#### **Contenido Programático:**

- Dirigir las emociones
- Manejo del estrés, la presión y la tensión
- Técnicas de control Psico-físico
- La respuesta de relajación
- La respiración completa
- La visualización de los sentimientos

### **Fase 3. Motivación**

**Objetivo General:** Clasificar las emociones para el desarrollo integral del individuo y prestar atención para la automotivación, la creatividad y el dominio.

**Contenido Programático:**

- Los componentes de la motivación: motivo, confianza, entusiasmo, optimismo, persistencia y resistencia.
- Los tres elementos de la motivación: motivación, necesidades y posibilidades.
- Las emociones como fuente de motivación
- El equipo de aptitudes del Líder
- El contagio de las emociones Motivación, lealtad y pertenencia.
- La iniciativa
- El fomento de la risa, la alegría y el buen humor.
- El fomento de la inspiración y el estímulo.

**Fase 4. Empatía**

**Objetivo General:** Escuchar con concentración, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente haciéndolo en forma analítica.

**Contenido Programático:**

- El lenguaje no verbal
- La expresión de las emociones y los comportamientos en las distintas culturas
- Diferencia de comunicación y expresión de las emociones
- Comprender, ayudar e influir
- Persuasión y emoción
- Las comunicaciones empáticas



## **Fase 5. Relaciones Personales**

**Objetivo General:** Tener la capacidad de reflexionar sobre las ventajas de los conflictos para el crecimiento de los individuos, así como crear y cultivar las relaciones.

### **Contenido Programático:**

- Formulas de Exteriorización con inteligencia emocional
- Las tres herramientas de la Asertividad: autoapertura, asertividad y escucha activa Manejo de Conflictos
- La adaptación al cambio
- Catalizador de cambios

## **7.2 CURSO DE “LIDERAZGO”**

### **Objetivo General:**

Revisar las principales teorías que explican el Liderazgo, construir y redefinir, mediante reflexiones personales y grupales, el modelo propio de Liderazgo.

### **Objetivos Específicos:**

1) Introducción a Liderazgo. Dar una introducción al curso, metodología, dinámica y material en torno a Liderazgo. Autobiografía. Proporcionar al participante una metodología útil y práctica con la cual pueda elaborar un diagnóstico personal con el fin de que tenga una base sólida o plataforma de cambios positivos en el desarrollo de sus metas o propósitos que se elaborará a final del curso.

2) Modelos de Liderazgo. Dar a conocer a los participantes distintos componentes que conforman los modelos de Liderazgo que presentan distintos autores, con el fin de que tengan material suficiente para tomar los elementos necesarios para poder elaborar un modelo personal.



3) Elaboración de un Modelo Personal de Liderazgo. Proporcionar a los participantes una metodología práctica con la cual a partir del material revisado hasta esta sesión, elaboren una propuesta de cambios positivos relacionados con el ejercicio de su propio Liderazgo actual y lo puedan proyectar en su medio ambiente.

## **Contenido del Curso**

### **Introducción a Liderazgo**

- 1) Retratos de Líderes.
- 2) Algunas características de un Líder.
- 3) Algunos estilos de Líderes.
- 4) Distintas definiciones de Liderazgo.
- 5) Actividad: Responsabilidades de un Líder.

### **Autobiografía**

- 1) Cuadro de relacionabilidad.
- 2) Rueda de la vida.
- 3) Fortalezas y áreas de oportunidad.
- 4) Actividad: Ubicación Personal.

### **Habilidades de Liderazgo**

- 1) Teoría sobre el “Bien común”.
- 2) Proceso y tareas en un grupo.
- 3) Ética y coherencia de vida del Líder.
- 4) Papel de los hábitos (virtudes y vicios) en el Liderazgo.
- 5) Virtudes principales en el ejercicio del Liderazgo.
- 6) Actividad: Evaluación personal.



## **Elaboración de un Modelo Personal de Liderazgo**

- 1) Paradigmas y cambios.
- 2) Necesidades personales.
- 3) Actividad de acreditación: Metas personales.

## **Ejercicios**

- 1) Cuadro de relacionabilidad.
- 2) Rueda de la vida.
- 3) Análisis de fortalezas y áreas de oportunidad.
- 4) Ejercicio de autoevaluación.
- 5) Ejercicio sobre motivaciones.
- 6) Círculo de preocupación e influencia.
- 7) Análisis de mis necesidades.
- 8) Metas y acciones.



## **BIBLIOGRAFÍA**

ALKEN, L. (1996). Test Psicológico y Evaluación. México. Editorial Prentice Hall.

ÁLVAREZ DE MON, Cardona, Chinchilla et al. (2001). Paradigmas de Liderazgo. Claves de la dirección de personas. McGraw-Hill España.

AÑEZ, F. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill

AQUINO J., Vola R., Arecco M., Aquino G.: Recursos Humanos. Ed, Macchi, Buenos Aires, 1996.

ARIAS. (1995). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires. Editorial Panteón, C.A

AUSTIN, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H. S. & McKenney, D. (2004). Measurement of emotional intelligence: testing and crossvalidating a modified version of Schutte et al's (1998) measure. Personality and Individual Differences, 36, 555-562.

BAVARESCO, A. (1994). Proceso Metodológico de la Investigación. Maracaibo-Venezuela. Editorial Ediluz.

BLANCO, R. (2001). Pensamiento administrativo de William Edwards de Deming. Caracas, Edic. FACES/UCV

BOLÍVAR, A. (1998) La evaluación de valores y actitudes. Madrid, Grupo ANAYA S.A.

DAO, E., MORENO, J., VILORIA E., et al. (2000). El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI. Universidad Metropolitana, Caracas.



DESSLER, G. (1996). Administración de Personal. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

GALVIS, P. (1999). Inteligencia emocional. Punto de partida. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

GILADÍ, D. (2000) Inteligencia Emocional en la Práctica. Caracas. MacGraw-Hill -Interamericana de Venezuela. S.A.

GOBLE, F. (1977). La Tercera Fuerza: la Psicología Propuesta por Abraham Maslow. Edit. Roca, México.

Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Editorial Emotional Intelligence.  
Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara. Buenos Aires

GOLEMAN, D.: Emotional Intelligence. Nueva York: Bantam, 2000  
Hernández, Fernández y Baptista. (1994). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill

JAMES, J. (1996) Habilidades de Liderazgo Para una Nueva Era. Paidos, Buenos Aires.

MATURANA, H., NISIS, S. (1995). Formación Humana y Capacitación. UNICEF/Dolmen, México.

PIAGET, J. (1975). Seis estudios de psicología. Seix Barral, Barcelona, 13ª Edic. Ribeiro, L. (1997). El Éxito Empresarial. Urano. Barcelona. España.

REZA, J. (1998). Como Desarrollar y Evaluar el Recurso Humano. México. Editorial Panorama.



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.

SILICEO, A., CÁCERES, D., GONZÁLEZ, J. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. MacGraw-Hill, México.

SIVADON, P., y Fernández-Zoila, A.: Tiempo de trabajar, tiempo de vivir. Psicopatología de sus ritmos. Ed. Herder, Barcelona, 1994.

UZCATEGUI, L. (1998). El Manual de la Inteligencia Emocional, Emociones Inteligentes: Como se puede se triunfador. Venezuela. Editorial Lithopolar Graficas.

VELAZQUEZ f., Lozano G., Escalante J., Ripollés M.: Manual de Ergonomía. Ed. Mapfre, Madrid, 1997.

WEISINGER H.: La inteligencia Emocional en el trabajo. Ed. Javier Vergara Editor Buenos Aires, 1998.

WISNER, A.: Ergonomía y condiciones de trabajo.. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1988.

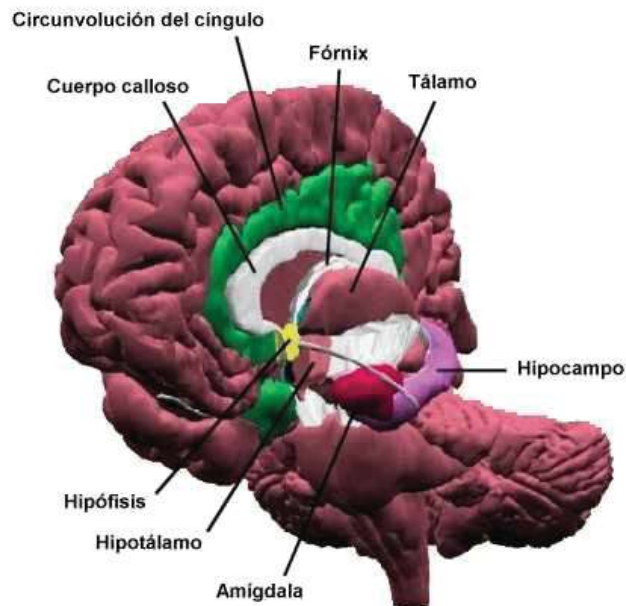




## ANEXOS

### Anexo 1

#### SISTEMA LIMBICO



El cerebro es el órgano clave de la I.E. y el IQ. Sus diferentes estructuras rigen la sensibilidad, los movimientos, la inteligencia y el funcionamiento de los órganos. Su capa más externa, la corteza cerebral, procesa la información recibida, la coteja con la información almacenada y la transforma en material utilizable, real y consciente.

Las *amígdalas* forman parte del *sistema endocrino*, el cual está formado por un conjunto de glándulas (tiroides, paratiroides, amígdalas, hipófisis, epífisis y glándula suprarrenal) que sintetizan hormonas y las liberan al torrente sanguíneo. Hoy en día se sabe que el *hipotálamo* es el responsable del control de la secreción hormonal, y a su vez las hormonas afectan el funcionamiento del sistema nervioso, por este motivo al conjunto de los dos sistemas se les denomina *sistema neuroendocrino*.



Las glándulas endocrinas controlan una gran cantidad de funciones fisiológicas del organismo como el metabolismo, la homeostasis, el crecimiento, la reproducción, el dolor, etc., pero también están involucradas en la conducta humana, concretamente en las emociones, la memoria, el aprendizaje o incluso en las patologías como la depresión, la ansiedad o la anorexia nerviosa.

La *corteza cerebral* es la parte más voluminosa del encéfalo. Una hendidura profunda, denominada *cisura longitudinal*, lo divide en dos hemisferios, derecho e izquierdo.

La corteza es una fina lámina de neuronas interconectadas que forman una capa de unos milímetros de grosor y que recubre la superficie irregular de los hemisferios cerebrales. La superficie de cada hemisferio presenta un conjunto de prominencias y surcos (o cisuras) que proporcionan a la corteza una apariencia plegada, de tal forma que sólo un tercio de esta queda expuesta a la superficie.

Tres de estas cisuras sirven para delimitar ciertas áreas del cerebro. Son: 1) *surco central o cisura de Rolando*, 2) *surco lateral o cisura de Silvio*, y 3) *surco parietooccipital*. Las eminencias situadas entre los surcos reciben el nombre de circunvoluciones o pliegues. La circunvolución central anterior se sitúa por delante del surco central, y la circunvolución central posterior se coloca inmediatamente detrás del surco central.

El hemisferio se divide en cuatro grandes lóbulos: *frontal*, *parietal*, *temporal* y *occipital*. En general, los lóbulos se sitúan debajo de los huesos que llevan el mismo nombre. Así, el lóbulo frontal descansa en las profundidades del hueso frontal, el lóbulo parietal debajo del hueso parietal, el lóbulo temporal debajo del hueso temporal y el lóbulo occipital debajo de la región correspondiente a la protuberancia del occipital.

Los surcos o cisuras mencionadas anteriormente actúan como estructuras limítrofes entre algunos de los lóbulos cerebrales. El surco central se localiza entre los lóbulos frontal y parietal. El surco lateral separa el lóbulo



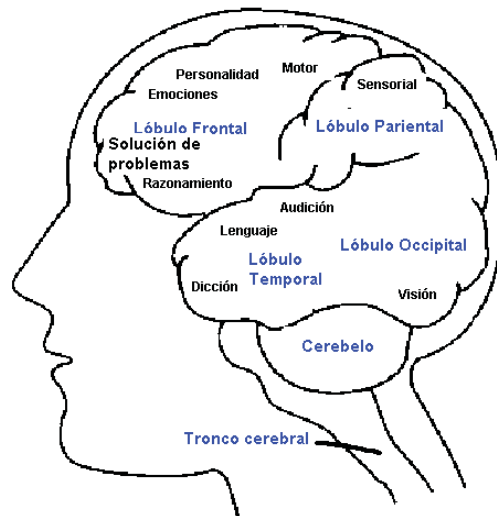
temporal situado debajo de los lóbulos frontal y parietal situados encima. El surco parietooccipital puede visualizarse en la superficie central del cerebro.

La *formación hipocampal* está situada en la superficie media de del lóbulo temporal. Le llega información del córtex, y a su vez envía señales neuronales al hipotálamo y el área septal a través del *fórnix*.

La principal función del hipocampo es la consolidación de la memoria y el aprendizaje. Una lesión en esta zona produce amnesia *anterógrada*, o sea de los acontecimientos ocurridos después de la lesión, afectando así a los recuerdos de hechos específicos, pero curiosamente no afecta al aprendizaje de nuevas capacidades o habilidades. Por ejemplo, una persona podría aprender a montar en bicicleta después de la lesión, pero no recordaría haber visto nunca una bicicleta.

El *sistema límbico* está compuesto por un conjunto de estructuras cuya función está relacionada con las respuestas emocionales, el aprendizaje y la memoria. Nuestra personalidad, nuestros recuerdos y en definitiva el hecho de ser como somos, depende en gran medida del sistema límbico.

Los componentes de este sistema son: *amígdala*, *tálamo*, *hipotálamo*, *hipófisis*, *hipocampo*, el *área septal* (compuesta por el *fórnix*, *cuerpo calloso* y *fibras de asociación*), la *corteza orbitofrontal* y la *circunvolución del cíngulo*. (Novartis 2004)





## Anexo 2

### BIBLIOGRAFÍAS

#### DANIEL GOLEMAN



Jefe del Servicio de Inteligencia Emocional en Sudbury, Massachussets. Dirigió la sección del New York Times dedicada a temas de comportamiento y neurociencia y ha dictado clases en la universidad de Harvard.

Daniel Goleman es autor del best-seller *La Inteligencia Emocional en el Trabajo* (1998), y también escribió *La Inteligencia Emocional* (1995), el cual permaneció en la lista de bestsellers del New York Times por 80 semanas. Su libro se ha publicado en 30 idiomas en 50 países, *La Inteligencia Emocional* tiene 5 millones de copias en la imprenta. Por 12 años ha escrito sobre ciencias del comportamiento y cerebrales en el New York Times y ha dado clases en la Universidad de Harvard (lugar donde recibió su Doctorado bajo el fundador de Hay/McBer: David McClelland).

Su artículo publicado en el *Harvard Business Review* en noviembre de 1998 “¿Qué hace a un Líder?” fue el más solicitado para reimprimirse en 1999. En la misma publicación, en el número de abril del 2000 publicó “El Liderazgo que Funciona”

#### DAVID McCLELLAND

David McClelland nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, Nueva York. Terminó el grado B.A. en 1938 de la Universidad Wesleyan y su M.A. en 1939 de la Universidad de Missouri. Terminó su Doctorado de Filosofía en psicología experimental en la Universidad Yale en 1941. Él dio clases en el Colegio del Connecticut para Mujeres en Londres, Connecticut y la Universidad Wesleyan antes de la aceptación de una posición en la universidad de Harvard en 1956. Después de 30 años en Harvard, él se movió a la Universidad de



Boston en 1987, donde era Profesor de Investigación distinguido de Psicología hasta su muerte en marzo de 1998 a la edad de 80 años. Aunque McClelland sea el más conocido por su investigación sobre la motivación de logro, sus intereses de investigación a través de la personalidad y el conocimiento. Con John Atkinson, desarrolló el sistema de anotar para la Prueba de percepción Temática que fue usada en la investigación de motivación de logro. Más tarde, él se interesó en la relación entre la motivación de logro y el desarrollo económico. Antes de su muerte, condujo la investigación sobre influencias fisiológicas sobre la motivación de logro. McClelland recibió numerosos premios por su investigación, incluyendo el Premio de Asociación americano Psicológico para la Contribución Distinguida Científica en 1987. Sus publicaciones incluyen el Alcanzar la Sociedad (1961), las Raíces de Conocimiento (1964), el Poder: La Experiencia Interior (1975), y el Motivo de Logro (1953, con Atkinson, Clark, y Lowell).

#### PETER SALOVEY

Peter Salovey, Decano de Colegio Yale en la Universidad Yale, es Profesor de Chris Argyris de Psicología y Profesor de Dirección y de Epidemiología y Salud pública en Yale. Dirige la Salud, la Emoción y el Laboratorio de Comportamiento, es director adjunto del Centro de Yale para la Investigación Interdisciplinaria sobre el SIDA; También tiene afiliaciones con el Centro de Cáncer Yale y la Institución para Estudios Sociales y de política.

El profesor Salovey recibió un A.B. en Psicología y un co-terminal M.A. en la Sociología en la Universidad de Stanford en 1980. Sostiene tres grados Yale en la psicología: un M.S. (1983), M.Phil. (1984), y Doctor en Filosofía (1986). Salovey era el Presidente del Graduado y el Senado de Estudiante Profesional en Yale en 1983-84. Unió la facultad Yale como un profesor adjunto en 1986 y ha sido un profesor lleno desde 1995.