

# **LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES DE LOS CUADROS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. UN PROCEDIMIENTO PARA SU EVALUACIÓN.**

**Msc. Anivys Pavón Hernández<sup>1</sup>, Msc Iris María Gómez Nodarse<sup>2</sup>, Msc. Odalys Bolaños Ruiz<sup>3</sup>**

- 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*
- 2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*
- 3. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba*

## Resumen

El presente trabajo pretende mostrar un procedimiento elaborado para determinar las competencias emocionales de los cuadros del Estado Cubano. En el mismo se explican cada una de los detalles y técnicas utilizadas para la aplicación del mismo. Se muestran los principales resultados obtenidos con su implementación en el Consejo de la Administración Provincial de Matanzas.

*Palabras claves:* Procedimiento; competencias emocionales; cuadros; inteligencia emocional

---

## Introducción.

Las personas que advienen a un cargo de alto nivel ejecutivo en la administración pública, generalmente cuentan con suficiente preparación académica en campos tales como las leyes, las ciencias sociales o ciencias naturales, la medicina, la ingeniería, la administración comercial y otros. Algunos tienen experiencia administrativa o ejecutiva en Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) o en Organizaciones Políticas y de Masas.

El ejecutivo gubernamental confronta la tarea de familiarizarse, sobre la marcha, con el complejo mecanismo del poder popular, mientras simultáneamente atiende y decide problemas de diversa naturaleza. Esto es un proceso interesante, retador a la vez que difícil y a veces frustrante.

Frecuentemente los ejecutivos no disponen del tiempo y la orientación adecuada para acudir a los libros y a las fuentes de información sobre materias gerenciales para organizar y desarrollar sus esfuerzos de la manera más efectiva.

Es conocido que no es sólo la cantidad de trabajo y de esfuerzo lo que determina la efectividad de los mismos, sino también la calidad, la forma racional, selectiva y estratégica en que se desarrollen para lograr los resultados deseados, aunando a esto que cada una de estas decisiones están relacionadas y afectan al pueblo en general, que en definitiva es la razón de ser de la administración pública. Por tanto el desarrollo adecuado de las competencias emocionales es una herramienta que puede contribuir al buen desempeño de estos decisores.

## Desarrollo

Todo ejecutivo o administrador en el servicio público necesita conocer las necesidades fundamentales del ser humano y la importancia que tienen las mismas en el hacer gerencial. El profesional, en su rol de servidor público en los niveles de supervisión y en los decisionales altos, debe desarrollar la capacidad de reconocer esas necesidades fundamentales.

Ese conocimiento es relevante para el administrador público desde dos perspectivas distintas, a saber:

1) La perspectiva de él como recurso o agente de formulación de política pública y de estructurador de programas de servicio para un conglomerado humano.

2) La perspectiva de él como supervisor o dirigente de las personas que laboran en la entidad.

El administrador o jefe de una agencia gubernamental actúa como coordinador de toda la actividad organizacional y operacional, a través del grupo de supervisores o administradores intermedios que le responden a él directamente. Es a través de ellos que este se hace sentir en todos los niveles de la organización. Es esencial que los roles estén bien definidos y las líneas de autoridad claramente establecidas.

Para que un cuadro o dirigente pueda coordinar con eficacia es necesario que desarrolle un sistema de comunicación efectiva con los colaboradores subalternos y se reúna con ellos periódicamente tanto para impartir directrices o discutir aspectos inherentes al funcionamiento de la organización, como para recibir de ellos toda la información que se necesita para la toma de decisiones.

En vista a esto, es necesario organizar el trabajo para que el mismo se efectúe en la forma más adecuada para los seres humanos, así como desarrollar competencias emocionales que permitan la gestión efectiva de la administración. Implica además la organización de la gente para que pueda trabajar en forma productiva y eficaz, lo cual conlleva tomar en consideración las características fisiológicas, las habilidades y las limitaciones del ser humano.

El capital humano necesita incentivos, recompensas y factores que lo motiven a la participación, y situaciones en que pueda ejercitar su liderazgo y la ejecución de sus tareas en forma satisfactoria. Solamente la gerencia y los administradores pueden satisfacer esos requerimientos. Según estudios relacionados con el tema, el 90% de los elementos que motivan a las personas están relacionados con las emociones. (Goleman, 1998)

El dirigente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar. La práctica de la administración es una experiencia de aprendizaje que nunca termina. No hay magia en las destrezas gerenciales. Se pueden adquirir y aprender. Nada contribuye más al crecimiento y desarrollo de un administrador, que el estudio sistemático de los principios que gobiernan la gerencia, la obtención organizada de conocimientos y el análisis objetivo de cómo el ser humano se desenvuelve en todas las áreas de su trabajo y en todos los niveles de la administración.

Sin embargo, debe destacarse que el cuadro prueba su eficiencia y eficacia, solamente mediante la ejecución de tareas administrativas y mediante la obtención de logros, no a través de la mensura de los conocimientos que posee.

Un ambiente positivo en las relaciones humanas es esencial para el desarrollo del personal. Propicia una moral alta en la organización y, a su vez, más altos niveles de eficiencia en la toma de decisiones. Ese es un aspecto que el máximo encargado de la organización debe

considerar con mucha atención, y donde debe explotar al máximo sus competencias emocionales.

En el escenario de trabajo se dan condiciones y circunstancias que pueden originar frustraciones y conflictos, afectando el bienestar del individuo e impidiendo que responda adecuadamente al logro de los objetivos de la agencia. Es importante motivar correctamente al empleado para que su comportamiento lo conduzca hacia la dirección, y para poder motivar se requiere antes estar motivado, una de las competencias que según (Goleman, 1995) es de las que más influye en el ámbito laboral.

Un clima de buenas relaciones requiere, entre otras cosas, prudencia, tolerancia y flexibilidad en la aplicación de normas, reglas, criterios y procedimientos. Exige buen juicio y criterios acertados en la aplicación de normas y reglas a situaciones específicas y, en aquellos casos que sea necesaria la flexibilidad, deben salvaguardarse no sólo los intereses individuales, sino también la integridad del servicio.

Los cursos de capacitación en materia de relaciones humanas y en las técnicas de supervisión, son de singular valor para desarrollar trabajo en equipo y lograr una alta moral en el servidor público, pero como se ha referido anteriormente, con esto sólo no basta, es necesario también que se predique con el ejemplo y que se encaminen los esfuerzos y el tiempo hacia el desarrollo de las competencias emocionales y sociales que permiten a las personas ser emocionalmente más inteligentes, siendo esta una de las claves del éxito en el mundo empresarial de hoy.

El jefe o director de una organización gubernamental está comprometido, desde su nombramiento, en una delicada misión de servicio público. Le corresponde encauzar los esfuerzos y recursos del organismo bajo su responsabilidad hacia el logro de las metas y los objetivos establecidos por la ley que lo crea. La entidad gubernamental que dirige forma parte de un todo mayor, la Rama Ejecutiva, y en un aspecto más concreto, dicha entidad es una organización donde un cuerpo de funcionarios realiza una labor conjunta mediante sistemas de comunicación y relaciones formales e informales.

El cuadro tiene que enfrentarse simultáneamente a una serie de situaciones complejas en el contexto de la agencia, se mueve de un asunto a otro y establece y modifica prioridades según confronta distintos problemas, cuya solución depende de sus decisiones.

La gestión de mayor peso en el quehacer del administrador es la toma de decisiones. El éxito o fracaso de las operaciones de la organización depende en todo momento de las decisiones que él tome en el transcurso de su gestión. El estilo y el método que él emplea para tomar decisiones tienen impacto en toda la organización y dejan su huella indeleble en la administración de la organización.

El estilo de la alta gerencia influye directamente en la productividad y eficacia de su organismo. La evidencia obtenida por estudios realizados en el campo de la gerencia demuestra que el modo en que los grupos de trabajo perciben a su jefe máximo y a los cuadros subordinados, influye decisivamente en la espontaneidad y aceptación de las directrices que reciben de ellos, teniendo sus efectos en la cantidad y en la calidad de

trabajo, así como en la productividad y eficacia de los servicios. Por tanto si un cuadro no es capaz de influir con pericia sobre sus colaboradores estará afectando no sólo su imagen sino también los resultados de la organización.

El procedimiento que se propone, está dirigido fundamentalmente a los dirigentes de las organizaciones cubanas, en específico las de la administración pública.

Con este procedimiento se pretende fundamentalmente, conocer cuáles son las competencias emocionales que deben poseer los cuadros para lograr un desempeño exitoso, así como diagnosticar el grado de desarrollo de las mismas utilizando técnicas y métodos apropiados al contexto cubano.

Este procedimiento consta de cuatro etapas, cada una de las mismas compuesta por una serie de pasos.

La primera etapa supone la utilización del método de expertos Delphi, debido a que el mismo permite obtener información desde la perspectiva de diversos profesionales conocedores del tema, este método facilita que el horizonte de análisis sea variado, permite la participación de un gran número de personas sin que se forme el caos, sin importar la distancia y la dispersión de los que serán consultados, y a la vez sino elimina, al menos aminora los efectos negativos de las reuniones de grupo “cara a cara”.

Por otra parte el mismo supone una serie de limitaciones que no disminuyen su potencial de aplicación, pero que no se pueden perder de vista. En la literatura consultada se detecta que no existe consenso entre los diferentes autores (Watson, 1982), (Linstone, et al., 1975), (Konow, et al., 1990) acerca de los criterios para determinar el nivel de experticia de los panelistas lo que redundaría en la dificultad para establecer el grado de experiencia de los miembros del panel y en que pueden ocurrir retrasos por las repeticiones del proceso.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado las autoras recomiendan utilizar para este procedimiento el método Delphi de Proyección, por ser el que más se ajusta a los objetivos de la investigación.

Este método ha sido utilizado con éxito en procedimientos similares desarrollados en otras investigaciones relacionadas con las competencias necesarias para diseñar determinado puesto de trabajo (Cuesta, 2005)

Una vez determinadas las competencias emocionales que deben poseer los cuadros y concedida la importancia que tiene cada una de ellas para cada organización en específico, se procede a a la segunda etapa.

Esta segunda etapa comprende la evaluación de las competencias emocionales a nivel organizacional, el objetivo de esta segunda etapa es conocer como aprecia el capital humano que se encuentran estas competencias en la organización, así como poder cruzar este resultado con la evaluación individual de estas competencias.

En la tercera etapa se evalúa individualmente el desarrollo alcanzado por las competencias emocionales de cada uno de los directivos sometidos al estudio a través del Método de 360 grados.

Mediante esta evaluación se obtiene información muy valiosa sobre cómo percibe al evaluado, el resto de sus colegas de trabajo en lo que respecta al nivel socio-emocional y es de gran utilidad para evaluar destrezas relacionadas con las habilidades interpersonales, la falta de autocontrol y los niveles de impulsividad y de manejo emocional en situaciones de conflicto social.

Sin embargo a pesar de sus múltiples ventajas, este método de evaluación presenta algunas limitaciones:

La evaluación del observador depende de la forma de comportarse el individuo en presencia de él y por tanto, se trata de una evaluación basada en observaciones de otra persona con sus respectivos sesgos perceptivos.

La información que nos proporciona esta metodología está restringida a un contexto determinado que es en este caso la organización.

Con este método es difícil obtener datos sobre las habilidades emocionales intrapersonales tales como la capacidad de conciencia emocional, atención afectiva o claridad emocional interna.

Por tanto debe utilizarse en esta etapa de la investigación el método de 360 grados, el cual permitirá evaluar individualmente las competencias emocionales de cada uno de los cuadros de la organización en cuestión.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más usada en las empresas modernas. Los principales usos que se le dan son: para medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados respecto a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto que ocupan en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad para el perfeccionamiento de las competencias del individuo, del equipo y/o de la organización.

3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado sobre la base de los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

Es preciso señalar que el proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Asimismo debe hacer una reflexión consecuente sobre los mismos que le permita encarar acciones concretas para mejorar aquellas competencias, que así lo requieran, así como continuar empleando las mismas prácticas que han permitido que otras competencias obtengan un buen resultado en su evaluación. Tanto para la organización como para el individuo, el resultado de la evaluación realizada no presupone logro alguno si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Su aplicación comprende en un primer momento la preparación de los evaluados.

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización, explicando con claridad que el propósito de utilizar este método es para coadyuvar al desarrollo de los individuos que dirigen en la organización, enfatizar sobre la confidencialidad del proceso, garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias, capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito de los formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

En un segundo momento se procede a la elaboración del formato. A tales efectos se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de la organización. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos, el comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito.

Estos factores de éxito son esenciales para que un dirigente sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico. Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación, en el caso de esta investigación los factores de éxito son las competencias emocionales. (Noriega, 2008)

Por último, se procede a la conducción de las evaluaciones, las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros

del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo, garantizando al menos cuatro personas por cada uno de estos grupos. Los mismos deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva.

El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales. Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato por vía electrónica o en una forma impresa. Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos de halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación, luego regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados. Esta herramienta basa su uso en el apoyo de la paquetería informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. Este procesamiento es posible realizarlo manualmente pero resulta muy trabajoso, se recomienda utilizar Microsoft Excel o software especializados en este método tales como: 20/20, all points, multi rater feedback, entre otros.

La retroalimentación se realiza en la cuarta etapa, pues a pesar de que la retroalimentación es una de las fases de la evaluación de 360 grados, las autoras proponen destinar un apartado solamente a ésta, por la importancia que se concede en este proceso. Esta etapa se divide en dos momentos:

Retroalimentación hacia el evaluado: Se dan a conocer los resultados obtenidos en las salidas de la evaluación de 360 grados, tanto la propia como la que aportaron el resto de los compañeros.

Retroalimentación hacia el jefe: Se muestran los resultados de cada colaborador y el de la muestra en general. Se pueden incluir a las personas en cuestión o no, esto depende de la disposición del evaluado.

Se recomienda en futuras investigaciones incluir otras etapas tales como la elaboración de planes de desarrollo individual y la reevaluación sistemática de las competencias, como vía para medir el impacto de las acciones de adiestramiento implementadas.

Después de mostrados los resultados obtenidos en la evaluación de 360 grados, se procede a elaborar un plan de acciones, en correspondencia con los resultados obtenidos anteriormente. Esto se traduce en la elaboración de los planes de desarrollo individual, los cuales deben elaborarse de conjunto entre el jefe y el cuadro en cuestión.

Es importante que en la elaboración de este plan se tomen en cuenta estos resultados de la investigación porque las acciones que se prevean deben dirigirse al desarrollo de las competencias emocionales que más dificultades presentan. Para ello debe tomarse en cuenta el criterio de un especialista en la materia y se recomienda la intervención de un coach especializado en materia de inteligencia emocional.



Una vez elaborado este plan, que debe ser monitoreado sistemáticamente, se recomienda esperar un período prudencial de al menos 6 meses, para volver a evaluar estas competencias. Para esta evaluación se recomienda utilizar el método de 360 grados propuesto en la tercera etapa, para poder analizar las variaciones en estas evaluaciones y verificar si ha habido avances en estas competencias o no.

Es preciso aclarar que la aplicación de este procedimiento es un proceso sistémico, no basta con evaluar las competencias emocionales y conocer como están, sino que estas evaluaciones deben ser sistemáticas para monitorear el comportamiento de las mismas e ir realizando adecuaciones en los planes de desarrollo individual. Además de que el mismo permite ir detectando los puntos fuertes y débiles que presentan los dirigentes de la muestra en cuestión, en materia de competencias emocionales, y por tanto, hacer énfasis en la formación y desarrollo de aquellas que se encuentren en alguna medida afectada.

Es posible una vez realizado este estudio, encomendar tareas y responsabilidades en consonancia con las características que demuestren en su perfil cada uno de estos dirigentes, permitiendo esto realizar una gestión personalizada del capital humano.

A continuación se muestra el gráfico que resume las etapas del procedimiento propuesto para determinar las competencias emocionales de los cuadros de la Administración Pública Cubana.

## Etapa 1: Determinación de las competencias que deben poseer los cuadros

- Aplicación del Método de Expertos Delphi

## Etapa 2: Evaluación de las competencias a nivel organizacional

- Diseño y distribución del cuestionario de Adecuación

## Etapa 3: Evaluación individual de las competencias emocionales

- Aplicación del Método de 360 grados

## Etapa 4: Retroalimentación de los resultados de la evaluación individual

Figura 1.1 Procedimiento propuesto para determinar las competencias emocionales de los cuadros del CAP.

Fuente: Elaboración Propia

Este procedimiento fue aplicado en el Consejo de la Administración Provincial de Matanzas, mediante el cual se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

Por tanto el procedimiento aplicado al Consejo de la Administración Provincial que se expone a continuación, muestra cuales son las competencias emocionales que deben poseer los cuadros de esta organización y cómo las perciben sus colaboradores en la actualidad.

Etapa 1: Determinación de las competencias emocionales

Para determinar las competencias emocionales se utilizó el Método Delphi, el mismo está estructurado en una serie de pasos que garantizan que este ejercicio se realice con la calidad requerida y se eviten sesgos no deseables en la investigación, los mismos consisten en:

#### Primer paso: Fase Exploratoria

La etapa exploratoria está compuesta de dos momentos: la definición de los objetivos y el estudio del tema y búsqueda de la información. Los principales objetivos que se persiguen con la realización de este método de expertos son:

1. Determinar las competencias emocionales que deben poseer los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas
2. Evaluar el orden de importancia que se le concede a cada una de estas competencias emocionales.

En cuanto al estudio del tema se realizó una revisión bibliográfica donde se tomaron en cuenta los clásicos de este tema, tales como Goleman, Salovey y Mayer, Cooper y Sawaf, Bar-On, entre otros. Se estudiaron los cuatro modelos que sustentan esta teoría, y se analizaron los términos y definiciones relacionados con la inteligencia emocional y las competencias que de ella se derivan. Se definió como campo de acción los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas.

#### Segundo paso: Constitución del panel o grupo de Expertos

El panel o grupo de expertos fue constituido por el grupo monitor, siguiendo los criterios de selección siguientes:

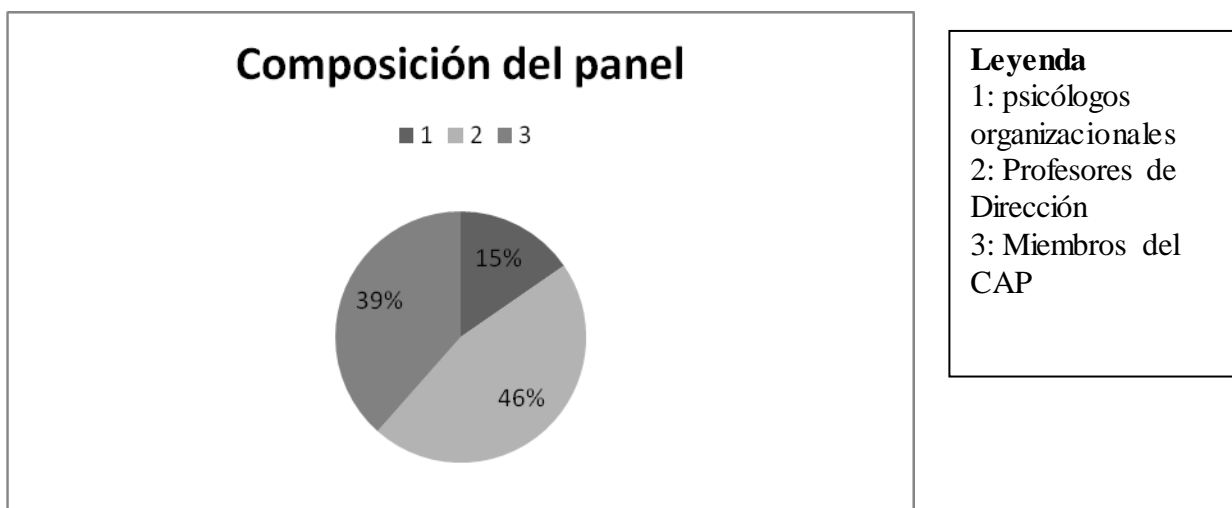
- 1) Hayan sido o sean miembros del CAP
- 2) Hayan realizado investigaciones relacionadas con las competencias emocionales
- 3) Hayan sido o sean cuadros con más de 5 años de experiencia
- 4) Hayan sido o sean profesores de dirección

A consideración de la autora para considerar la experticia de los seleccionados no precisamente deben cumplir con todos los criterios, pues se requiere que la muestra sea lo más heterogénea posible para que no primen criterios influenciados por la cultura organizacional de los diferentes sectores.

Para obtener esta información de los posibles panelistas a utilizar se elaboró una guía de preguntas donde cada uno debe reflejar sus datos personales, los cuales fueron sometidos a consideración del grupo monitor. Garantizando siempre que los posibles expertos no se autoevalúen, debido a que esta evaluación es en extremo subjetiva y puede introducir sesgos que influyan en la selección.

Para efectuar la selección del panel se definió un Universo de participantes posibles, los cuales fueron discriminados después de obtenida la información que se solicita en el cuestionario citado anteriormente.

Se seleccionaron 15 expertos por ser los que cumplen con los requisitos de selección propuestos por la autora, quedando constituido el panel como se muestra en la siguiente figura 1.



**Fig 1 Composición del Grupo de Expertos para el Delphi según profesión.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Como se aprecia en la figura 1 la composición de esta muestra fue lo más heterogénea posible, teniendo en cuenta la disponibilidad de especialistas por cada rama relacionados con el tema en cuestión.

Tercer paso: Diseño, Elaboración y Envío de los cuestionarios

Para confeccionar los cuestionarios se tomaron en cuenta una serie de aspectos para que su elaboración fuera lo más correcta posible.

Se listaron por parte del grupo monitor todas las competencias emocionales propuestas por los modelos de inteligencia emocional existentes, que inciden en el buen desempeño de los líderes y se eliminaron las que se repetían, quedando un listado de 19 competencias, se encontró que el modelo de (Goleman, 1998), es el más completo y resume todas las competencias propuestas en el resto de los modelos.

Confeccionado el cuestionario, se le distribuyó a los colaboradores (que habían sido previamente elegidos) para su revisión. Se les solicitó que la revisión fuera lo más crítica posible y estuviera orientada a analizar la calidad de la información, claridad de los conceptos y supuestos que hay detrás de cada pregunta, claridad en la exposición de las preguntas, longitud de las preguntas, longitud del cuestionario y tiempo que se necesita para contestarlo.

Después de haber sido revisado y corregidas las recomendaciones que se consideraron pertinentes se distribuyó el nuevo cuestionario (ver anexo # 14) a los expertos vía e-mail y en formato de papel, concediéndoles un plazo de una semana para su llenado.

#### Cuarto paso: Evaluación del Cuestionario 1

Recogidos los cuestionarios se procedió a codificar la información obtenida, para lo cual se utilizó la hoja de cálculo Excel del paquete de programas de Microsoft Office 2007, en el mismo se colocó un 1 por cada sí que marcaron los expertos y un 0 por cada no. Una vez recopilados los datos que proporcionó el primer cuestionario se calculó el coeficiente de concordancia, obteniéndose por encima de 0.93.

#### Quinto paso: Elaboración y Distribución del Cuestionario 2

En este segundo cuestionario se utilizó para su confección las variables que cumplieron con el criterio de selección antes descrito, las cuales fueron todas, o sea se mantienen las 19 variables iniciales para la segunda ronda, lo que corrobora según los expertos que estas competencias son muy necesarias para el buen desempeño de los miembros del Consejo de la Administración Provincial.

El propósito de este segundo cuestionario es que los expertos evalúen el nivel de importancia que le conceden a cada una de estas competencias. Para esto se utilizó una escala de Likert (1-5) donde:

1: no se toma en cuenta, 2: poco importante, 3: medianamente importante, 4: sumamente importante, 5: indispensable.

#### Sexto paso: Evaluación del Cuestionario 2

Distribuido el cuestionario 2 se procedió a procesar la información obtenida, codificando el cuestionario según la escala descrita en el paso anterior (1-5), se utilizó el estadígrafo de Kendall para evaluar la confiabilidad estadística de los datos obtenidos. Teniendo en cuenta que el coeficiente de concordancia de Kendall proporciona la concordancia relativa que existe entre las variables comparadas y que el cálculo realizado arrojó un valor de 0,853 entonces es posible afirmar que existe concordancia entre las respuestas de los expertos en esta segunda ronda.

En este caso también se utilizó la hoja de cálculo Microsoft Office Excel para procesar los mismos y facilitar los cálculos.

La evaluación de la importancia de cada una de las competencias emocionales de este estudio oscila en el rango de 4 a 5, como es posible apreciar en la figura 2, o sea que los expertos consideran que estas competencias son sumamente importantes o indispensables. Sin embargo las competencias que mayor puntuación obtuvieron son la valoración adecuada de sí mismo, el optimismo, la comunicación, ser catalizador de cambio y trabajar en equipo.

Por tanto para los cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas, conocer sus propias fuerzas y límites, ser tenaces para lograr los objetivos, pese a los obstáculos y reveses, ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes, provocar, iniciar y manejar el cambio planeándolo adecuadamente y crear sinergia grupal con sus colaboradores para alcanzar las metas colectivas, creando una visión de futuro, resultan características indispensables para obtener un desempeño exitoso en su profesión.

Se recomienda utilizar estas competencias como uno de los argumentos que puedan sustentar y enriquecer las propuestas que realiza el Presidente<sup>1</sup>, de la misma manera debieran estar contempladas en la evaluación del desempeño de los cuadros que son miembros de dicho Consejo.

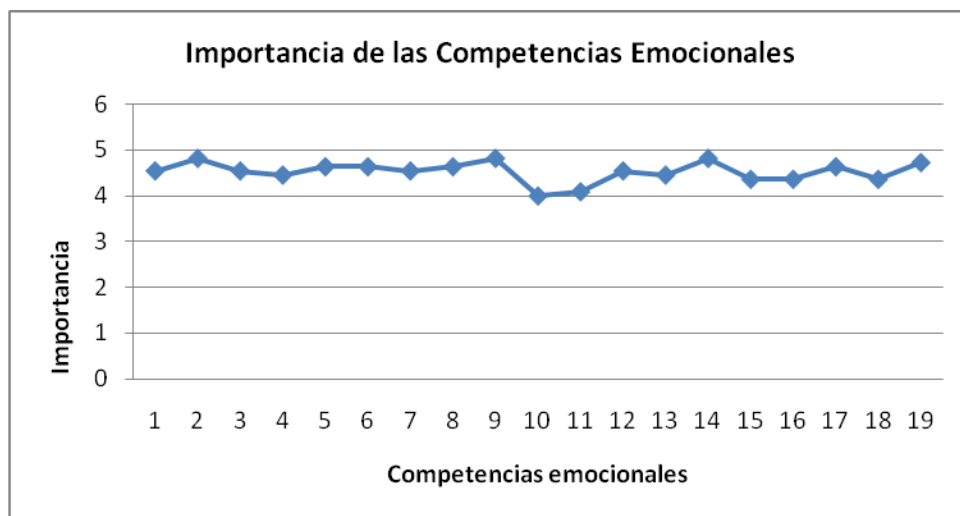


Fig 2 Importancia de las competencias emocionales.

Fuente: Elaboración propia

Además debieran tenerse en cuenta en la elaboración de los planes de preparación de la reserva, por ser ésta quien en el momento determinado, ya sea ante una promoción, sanción o retiro del cuadro, tendrá que asumir las responsabilidades designadas, se supone, con mayor preparación y capacidad.

#### Etapa 2 Evaluación de las competencias emocionales a nivel organizacional

En esta etapa el principal objetivo es conocer como perciben los miembros del CAP, las competencias emocionales de los cuadros que lo componen. Esta información se obtuvo a través de una encuesta que se aplicó a los mismos, este proceso se describe a continuación.

<sup>1</sup> Excepto el Presidente y el Primer Vicepresidente, todos los demás miembros del Consejo de la Administración Provincial son designados por la respectiva Asamblea del Poder Popular a propuesta del Presidente, según al artículo 10 del Acuerdo 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

### Primer paso: Diseño del Cuestionario de Adecuación

Para evaluar las competencias emocionales a nivel de organización se diseñó un cuestionario que comprendió todo el listado de las mismas una vez realizada la primera ronda del Delphi, o sea con las resultantes del primer cuestionario, ver anexo # 16.

Se utilizó la escala de Likert (1: nunca-5: siempre), (Sampieri, 2003), es preciso aclarar que este cuestionario no estará midiendo inteligencia emocional, ni coeficiente emocional, sólo indicará cómo perciben los trabajadores de la entidad estas competencias en su organización.

### Segundo paso: Distribución del Cuestionario

El cuestionario fue suministrado a los miembros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas y para esto se tuvo en cuenta la siguiente ficha técnica:

**Tabla 3.1 Ficha Técnica para la distribución de cuestionarios**

<b>Universo</b>	Cuadros miembros del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas
<b>Tamaño muestral</b>	24
<b>% de unidades en la muestra</b>	100
<b>Método de muestreo</b>	Intencional
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Marzo 2009
<b>Forma de obtención de la información</b>	Cuestionarios

Fuente: Elaboración Propia

### Tercer paso: Pruebas de Confiabilidad y Validez

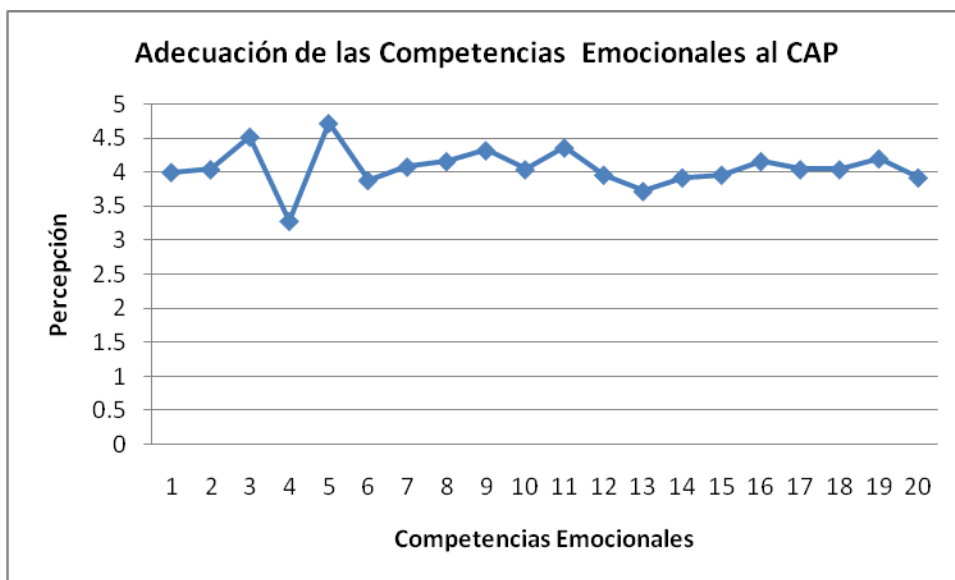
Una vez recopilada la información de la encuesta, se le realizaron pruebas de validez y confiabilidad, con el objetivo de conocer su consistencia, o sea si realmente está midiendo lo que se pretende medir. Para esto se utilizó el paquete estadístico para Windows SPSS versión 13.0, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad ( $\alpha$  de Crombach) igual a 0,9355 y de correlación igual 0.867, por tanto es posible afirmar que la encuesta es fiable y válida. Por lo que es posible utilizar los resultados obtenidos para realizar un análisis de los mismos.

### Cuarto paso: Análisis de la Información

Teniendo en cuenta que el cuestionario utilizado para la recopilación de la información es fiable y válido se procedió a estudiar los resultados obtenidos. Se utilizó la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office 2007.

En la figura 3 se muestra el comportamiento que tuvieron las competencias analizadas en cuanto a cómo son percibidas por los miembros del CAP, el rango en el que se encuentran las evaluaciones está entre 3 y 5, lo cual infiere que la mayoría de los cuadros del CAP

posee estas competencias, sin embargo las mismas no obtienen la evaluación óptima, lo que indica que la frecuencia en que son utilizadas no es la esperada por la organización.



**Fig 3 Adecuación de las Competencias Emocionales del CAP**

**Fuente: Elaboración Propia**

La única competencia que fue evaluada por encima de 4.5, que es el valor óptimo porque indica que los cuadros se comportan según estas competencias frecuentemente o siempre, es la confiabilidad, que implica mantener normas de honestidad e integridad, lo cual indica que los miembros del CAP están en consonancia con uno de los valores compartidos definidos por esta organización, que es la honestidad.

En el rango entre 4,5 y 4 se considera que no están del todo bien las evaluaciones, y en este caso se encuentra la confianza en sí mismo, el optimismo, ayudar a los demás a desarrollarse, el liderazgo inspirador y el trabajo en equipo y la colaboración, aunque estas competencias no obtienen puntuaciones entre 4,5 y 5, si se acercan mucho, por lo que no son una preocupación para el sistema, aunque se recomienda que no deben descuidarse.

El 63 % de las competencias se encuentran en el rango entre 3,5 y 4, el mismo indica que los cuadros del CAP se comportan a veces o frecuentemente, según estas competencias, por tanto es preciso encaminar los esfuerzos para lograr que se desarrolle en mayor medida la conciencia emocional, la valoración adecuada de sí mismo, la adaptabilidad, el afán de triunfo, la iniciativa, la empatía, la orientación hacia el servicio, la gestión de conflictos, la influencia, la comunicación, ser catalizadores de cambio y establecer vínculos con los colaboradores.

La peor evaluada fue el autocontrol emocional, lo que muestra que los cuadros del CAP no son capaces de manejar adecuadamente sus emociones y los impulsos perjudiciales.



Esta competencia además de ser valorada como sumamente importante por los expertos que fueron consultados, también es vital para el correcto desempeño de los cuadros.

Al analizar la importancia concedida por los expertos encuestados en la segunda ronda del Delphi y la evaluación obtenida en la encuesta realizada a los miembros del CAP se obtiene que la única evaluación que coincide es la de la empatía, o sea que en el caso de esta competencia su orden de importancia y la percepción que tiene los encuestados coincide, lo cual es muy bueno para la organización, aunque es preciso destacar que esta no es de las competencias que se considera indispensable, aunque sí sumamente importante.

Al calcular la diferencia entre cada una de estas evaluaciones se obtuvo que tienen diferencias negativas la confiabilidad y ayudar a los demás a desarrollarse, lo cual refiere que la evaluación obtenida por estas competencias están por encima de la importancia que se les concede, este comportamiento es saludable para la organización pues estas no son variables que impliquen gastos de recursos, ni restan eficiencia al sistema, sino por el contrario son valores que de emplearse correctamente elevan el desempeño de las personas y por ende el de la organización en general.

El rango de la diferencia se encuentra entre -0.1 y 1.17, por tanto se considera que tienen una diferencia significativa las que tienen un valor por encima de 0.6, y estas son: la valoración adecuada de sí mismo, la adaptabilidad, la influencia, la comunicación, y el autocontrol, esta última es la que mayor diferencia arroja.

Como se aprecia en la figura 5 la comunicación es una competencia que los expertos consideran como indispensable y sin embargo obtiene baja calificación en la percepción de los miembros del CAP, ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes, es una habilidad que debe potenciarse en este colectivo.

Se debe trabajar por mejorar la efectividad del intercambio entre los colaboradores, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, el enfrentamiento directo a los asuntos difíciles, deben aprender a escuchar, función que resulta esencial en el ejercicio de la dirección y sin la cual no es posible dirigir eficazmente, buscando el entendimiento mutuo y compartiendo la información de buen grado.

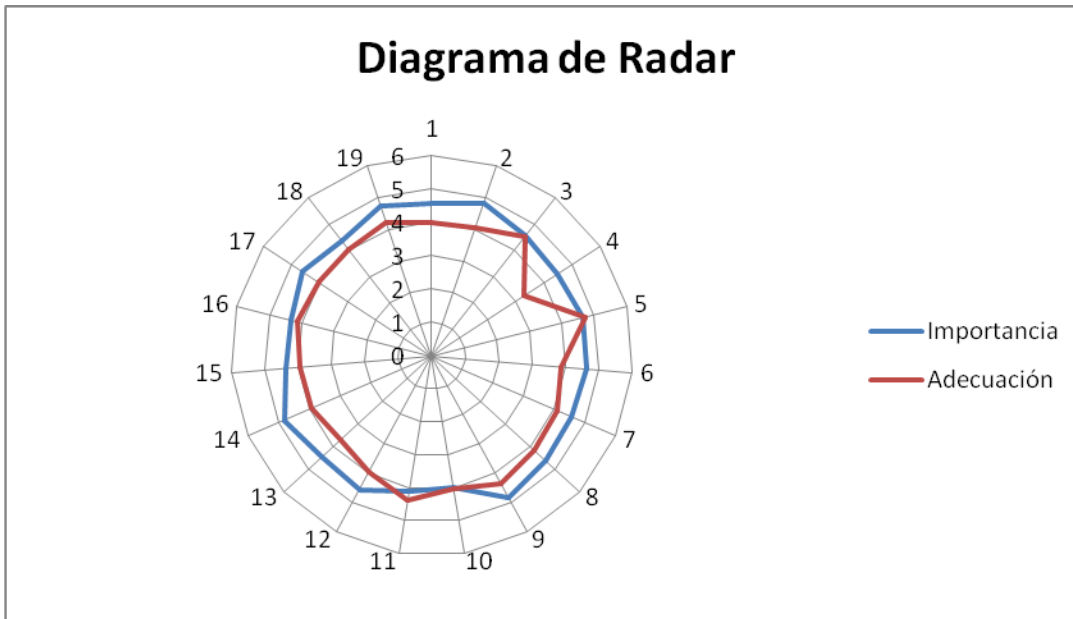


Fig. 5 Relación Importancia-Adecuación

Fuente: Elaboración propia.

En una organización como el CAP, donde el principal recurso para la toma de decisiones es la información y donde éstas deben ser tomadas por consenso según dispone este sistema, la única vía efectiva para acometer tal ejercicio es la comunicación asertiva, la cual según la encuesta realizada se encuentra deteriorada, constituyendo así una debilidad en la esfera de las competencias emocionales.

Realizando una matriz de importancia adecuación se obtuvo, que las competencias emocionales que más dificultad presentan se encuentran en el cuadrante de baja importancia, baja adecuación y estas son: el autocontrol emocional, la influencia, y la gestión de conflictos. Estas competencias se encuentran en el cuadrante cuya estrategia principal es mantener la vigilia sobre estas variables.

En el cuadrante de oportunidades de mejora, (alta importancia y baja adecuación) se encuentran la adaptabilidad, la orientación al servicio y la comunicación. Esto indica que los cuadros de esta organización deben potenciar sus actitudes ante el cambio, el intercambio efectivo entre sus colaboradores y la vocación de servicio, cualidad indispensable para el capital humano que labora en la administración pública.

En cuanto al cuadrante de baja importancia-alta adecuación, se encuentran los esfuerzos mal invertidos, en este caso el recurso que se implica es el tiempo, tan preciado para este tipo de organizaciones, en este cuadrante se encuentran: la empatía, ayudar a los demás a desarrollarse, el liderazgo inspirador y el establecimiento de vínculos.

Se ha realizado un buen trabajo con las competencias que se encuentran en el cuadrante de alta importancia-alta adecuación. A pesar de que se encuentran bien estas competencias en el CAP, aun no tienen su máxima calificación, por tanto no deben descuidarse, estas son: la

confianza en sí mismo, la valoración adecuada de sí mismo, la confiabilidad, el afán de triunfo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Etapa 3: Evaluación individual de las competencias emocionales a través del Método de 360 grados.

Con esta etapa se pretendió profundizar en la evaluación de las competencias emocionales que más dificultad presentan en esta organización, pues la evaluación individual permite considerar qué aspectos debe mejorar cada quien y además de particularizar las evaluaciones, elaborar un plan de desarrollo individual en correspondencia con las necesidades de aprendizaje detectadas, pues queda claro que no todas las personas han desarrollado estas competencias hasta el mismo nivel.

Preparación de los evaluadores y evaluados.

Fue preciso antes de aplicar el cuestionario mediante el cual se obtuvo la información en esta evaluación, someter a los evaluados y a los participantes a una capacitación, donde se les explicó en qué consiste este método, que el mismo no sería utilizado para aplicar medidas disciplinarias, ni dañar a nadie, que se garantizaría el anonimato y la confidencialidad en la retroalimentación.

También se les comentó acerca de la importancia de que fueran precisos en su evaluación, pues de esto depende que los resultados que se obtengan sean lo más confiable posible, se les explicó que metodología seguir para cumplimentar los cuestionarios y cómo se estructura la retroalimentación. Aclarándoles que las deficiencias detectadas se convertirían en necesidades de aprendizaje de ellos mismos y de sus colaboradores, permitiéndoles profundizar en sus puntos débiles y superar los mismos una vez identificados.

Elaboración del cuestionario

Para elaborar el cuestionario se tuvo en cuenta las competencias que mayor diferencia obtuvieron en el análisis realizado entre la importancia y la percepción de estas competencias en el CAP, por ser las que requieren un análisis más profundo.

Estas competencias son: autoevaluación precisa o valoración adecuada de sí mismo, autocontrol emocional, adaptabilidad, influencia y comunicación.

Se procedió a someter estas competencias a un grupo colaborador, compuesto por miembros del CAP, solicitándoles que generaran por cada una de ellas entre 4 o 5 comportamientos, que en esta organización fueran factores críticos para el éxito.

El objetivo principal en este caso además de adecuar los comportamientos de cada competencia a la organización en estudio es eliminar los sesgos que pueden ocurrir al utilizar elementos desarrollados en otro contexto y en otras circunstancias, pues la literatura recoge una serie de comportamientos propios de estas competencias emocionales, pero que son propios de estudios realizados en el ámbito anglosajón e ibérico.

Se utilizó la escala de Likert (1-5) dónde 1: nunca y 5: siempre, para conocer con qué frecuencia los evaluados se comportan en correspondencia con estas competencias emocionales.

#### Conducción de las evaluaciones

Los directivos que fueron evaluados, seleccionaron a los colaboradores que consideraron tenían mayor conocimiento sobre su desempeño, siendo estos los que más interactúan con ellos.

Para ser incluidos en los participantes se garantizó que la muestra estuviera compuesta por el jefe superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo, colegas de otros departamentos o grupos de trabajo y clientes externos, no fue posible seleccionar 4 personas por cada grupo debido a que no hay suficiente capital humano disponible.

Se complementaron estas evaluaciones con la evaluación personal de cada cuadro, o sea se le solicitó a cada uno que se autoevaluara en base a las competencias seleccionadas. Esto permitió realizar comparaciones entre cómo se ven los evaluados y cómo los percibe el resto de los colaboradores.

Una vez cumplimentados los cuestionarios se regresaron a los encargados de procesar esta información, se tabularon los datos obtenidos, utilizando el software especializado en la evaluación de 360 grados *all points*, en su versión para Windows Vista.

Antes de obtener al análisis de esta información se procedió a evaluar su confiabilidad y validez a través de la sección de este mismo software, “Anomalías”.

El *all points* posibilita obtener tres salidas como resultados de los datos introducidos, el *trend report*, *summary report*, *supervisor summary*; o sea la tendencia de cada competencia emocional evaluada, el promedio por cada comportamiento correspondiente a estas competencias y la evaluación donde se recopilan las evaluaciones de cada colaborador incluyendo la del propio evaluado.

En general se obtuvo que las evaluaciones oscilan en el rango de 2.5 a 2.85, son muy bajas con respecto a la escala utilizada, lo que indica que los comportamientos asociados a estas competencias se manifiestan a veces u ocasionalmente.

Como se aprecia en la figura 6 la competencia que más baja puntuación obtuvo, de la muestra seleccionada, es la influencia, lo que indica que en la muestra tomada existen graves problemas en cuanto a la habilidad para convencer a la gente, en el ajuste de las presentaciones para influir en los oyentes, en la aplicación de estrategias complejas, como la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo, en cuanto a esclarecer con claridad sus puntos de vista.

Todos estos comportamientos asociados como factores de éxito en el CAP, necesitan ser aprendidos y aplicados en los cuadros en cuestión, pues no es posible concebir un dirigente

en esta esfera que no sea capaz de influir sobre los demás colaboradores para que éstos acometan los encargos que se le asignen, este déficit convierte el estilo de la alta gerencia en autocrático. Esto puede incidir negativamente en la motivación laboral, en la iniciativa y en la disposición para realizar tareas.

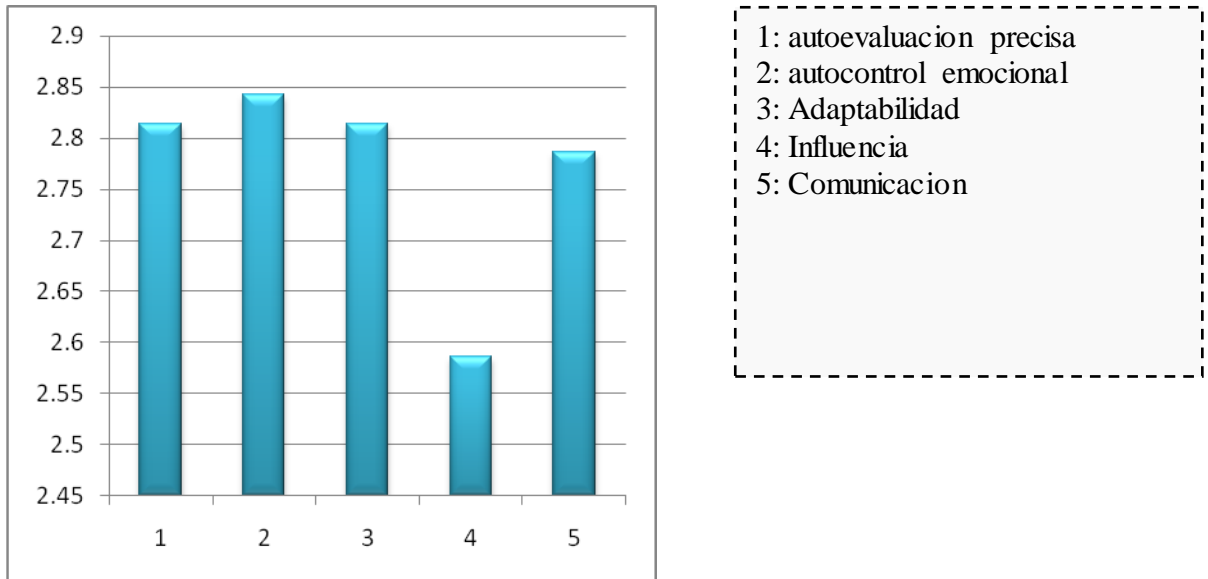


Figura 6 Calificación obtenida en la evaluación de 360 en general.

Fuente: Elaboración Propia

La principal ventaja de esta evaluación es que permite realizar un análisis, además del visto anteriormente a nivel general de la muestra encuestada, individualmente, lo que permite después de identificadas las debilidades elaborar un plan de desarrollo individual como un traje a la medida, adecuándolo a las necesidades específicas de cada cuadro.

Los nombres de las personas evaluadas se sustituyeron por letras, para garantizar el anonimato.

A través de la evaluación realizada se pudo constatar, tal como muestra la figura 7 que el cuadro A presenta dificultades con las habilidades para comunicarse y para influir en los demás.

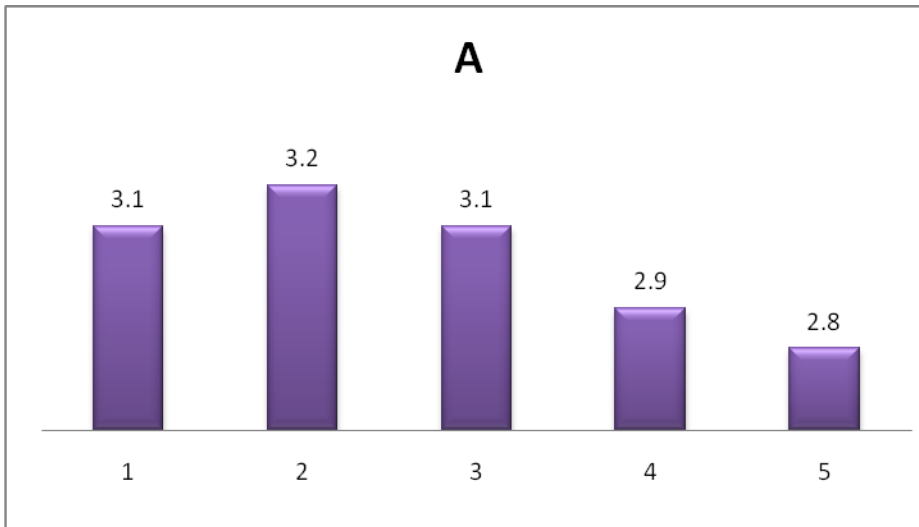


Figura 7 Evaluaciones Generales de A

Fuente: Elaboración Propia

Realizando un análisis entre como se ve A, como la perciben sus colaboradores y su jefe se obtuvo que como muestra la figura 8, las evaluaciones de sus colaboradores están por encima de las suyas propias y las de su jefe. En cuanto al autocontrol emocional, la autoevaluación precisa y la adaptabilidad se evalúa por encima de las calificaciones otorgadas por su jefe, sin embargo en cuanto a las habilidades relacionadas con las destrezas sociales, influencia y comunicación, el jefe la evalúa por encima de cómo se evalúa.

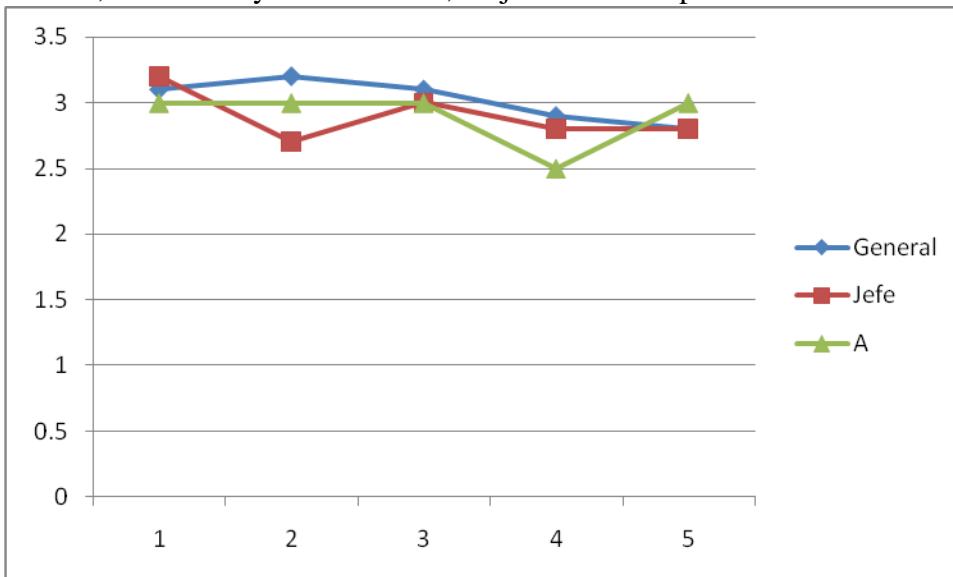


Figura 8 Relación entre las evaluaciones de A, su jefe y los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Profundizando más en estos resultados especialmente en la influencia, por ser la de menor calificación es posible concluir que A no es hábil para convencer a las personas, ni ajusta sus presentaciones en público para convencer a los oyentes, ni recurre a escenas dramáticas para establecer con claridad su punto de vista.

Otra de las competencias que se encuentra debilitada en el perfil de A es la comunicación, función sin la cual no se concibe el ejercicio de dirección. En este caso los comportamiento

más afectados fueron el de buscar entendimiento mutuo y compartir información de buen grado.

Es posible concluir que de las habilidades estudiadas a través del método de 360 grados, A es fuerte en cuanto a las relacionadas con la inteligencia intrapersonal, pero aún le queda mucho por aprender y desarrollar en cuanto a las relacionadas con la inteligencia interpersonal, o sea las destrezas sociales, vitales todas para ser un cuadro con un desempeño exitoso y sobresaliente.

## **Conclusiones**

El procedimiento utilizado muestra las competencias que deben poseer los cuadros y reservas para desempeñarse exitosamente en la administración pública.

Las competencias que se encuentran más afectadas son la influencia, el autocontrol emocional, comunicación, valoración adecuada de sí mismo y la adaptabilidad.

Las áreas de oportunidad detectadas constituyen el punto de partida para la elaboración de los planes de desarrollo individual encaminados a desarrollar las competencias emocionales de los cuadros de la administración pública.

## **Bibliografía**

- Bar-On, R. 1997. The Emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997.
- Boyatzis, R y Goleman, D. 1999. Emotional Competence inventory. Boston : HayGroup, 1999.
- Boyatzis, R, Goleman, D y Rhee, K. 2000. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional intelligence. [aut. libro] J. pArker. The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
- Brocket, S y Braun, G. 1997. Los Tests de la Inteligencia Emocional. Madrid : Robinbook, 1997.
- Caruso, D., Salovey, P y Mayer, J. 1999. Emotional intelligence meets traditional standard for an intelligence. New York : Cambridge University Press, 1999.
- Cooper, R. y Sawaf, A. 1997. Estrategia Emocional para ejecutivos. Barcelona : Martínez Roca, 1997.
- Cooper, R. 1998. La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y la Organización. Bogotá : Ediciones Norma, 1998.
- Cuesta, A. 2005. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. La Habana : Felix Valera, 2005. 959-258-900-3.

- Extremera, N. y Fernández B. 2005. Revista Iberoamericana de Educación. Revista Iberoamericana de Educación. [En línea] febrero de 2005. [Citado el: 12 de enero de 2009.] <http://www.rieoei./deloslectores/465Extremera.pdf>.
- Goleman, D. 1995. Inteligencia Emocional: Porqué es más importante que el cociente intelectual. New York : Bantam, 1995.
- . 1998. La Inteligencia Emocional en la Empresa. Buenos Aires : Vergara, 1998.
- . 1998. Working with emotional intelligence. New York : Bantam, 1998.
- Livingstone, H., Nadjiwon-Foster, M. y Smithers, S. 2002. Emotional intelligence and military leadership. Canadian Defense Academy . [En línea] 2002. [Citado el: 14 de marzo de 2004.] <http://www.cda.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/08.pdf>.
- Martin, D. y Boeck, K. 2000. Qué es la Inteligencia Emocional. Madrid : EDAF, 2000. 7ma edición.
- Mayer, J. y Salovey, P. 1997. What is emotional Intelligence? [aut. libro] P. Salovey y D. Sluyter. Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators. New York : Basic Books, 1997, págs. 3-31.
- Mayer, John, Salovey, Peter y Caruso, D. 1999. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. New York : Intelligence, 1999. págs. 267-298. Vol. 27.
- Pavón Hernández, A. 2009. Propuesta de Procedimiento para la Determinación de las Competencias Emocionales de los Cuadros del Consejo de la Administración Provincial Matanzas. Tesis de Maestría. Matanzas : UMCC, 2009.
- Salovey, P. y Mayer, J. 1990. Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality. [ed.] G.J.O. Fletcher and M.S. s.l. : Clark, 1990. págs. 185-211.
- Salovey, Peter y Mayer, John. 1993. The intelligence of emotional intelligence. New York : Intelligence, 1993. 17.
- . 1997. What is Emotional Intelligence. New York : Basic Books, 1997.
- Shapiro, L. 1997. La inteligencia emocional en los niños. Bilbao : Grupo ZETA, 1997.
- Simmons, S. y Simmons, J. C. 1997. Measuring Emotional Intelligence. Texas : EDAF, 1997.
- Weisinger, H. 1998. La inteligencia emocional en el trabajo. Buenos Aires : Javier Vergara, 1998.