

# ANÁLISIS DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL POR SUPERVISORES DE OPERACIONES. CASO: PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., PLANTA VALENCIA

**Cristóbal E. Núñez \***  
**Marynel S. Pérez \*\***  
**Yorman D. Fernández \*\*\***  
**Ero Del Canto \*\*\*\***

\* Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo  
E-Mail: pter.sokol@gmail.com

\*\* Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo  
E-Mail: fabrichel@hotmail.com

\*\*\* Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo  
E-Mail: yormanfernandez@gmail.com

\*\*\*\* Msc en Administración de Empresas  
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.  
E-Mail: edelcanto@uc.edu.ve

La presente investigación tiene como propósito analizar el nivel de aplicación de competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia para elaborar propuestas estratégicas que conlleven al cierre de brechas y mejorar el clima laboral, las relaciones con los supervisados y apalancar los objetivos estratégicos de la organización. Para la medición se tomó el instrumento desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) que mide objetivamente el nivel de desarrollo de las competencias básicas de la inteligencia emocional. Los resultados fueron analizados utilizando la matriz DOFA a partir de la cual se elaboraron propuestas estratégicas a ser consideradas por la empresa a fin de garantizar el óptimo desempeño de las operaciones. La investigación fue un estudio descriptivo de campo aplicado a una muestra finita conformada por los supervisores de operaciones de la empresa en cuestión. El hallazgo principal de la investigación está referido a suministrar a la empresa una referencia respecto a los puntos de oportunidad de su equipo supervisorio a fin de orientar sus estrategias, entre las que destacan la capacitación, evaluación por competencias y feedback, para lograr mejoras substanciales en liderazgo, comunicación, clima organizacional, motivación, mejoramiento continuo, entre otros.

**Palabras Claves:** Inteligencia Emocional, Competencias Emocionales, Liderazgo, Estrategia competitiva

**Recibido:** 11 - 02 - 2008

**Aceptado:** 14 - 04 - 2008

## Summary

This research has the purpose of analyzing the level of implementation of the core competencies of emotional intelligence monitors operations of the company Pepsi-Cola Venezuela CA Valencia plant to develop strategic proposals to close gaps and improve the climate in this way labor relation supervised and leveraging the strategic objectives of the organization. For the measurement was taken the instrument developed by Robert Cooper and Ayman Sawaf (2008) to objectively measure the level of development of each of the core competencies of emotional intelligence. Results from the instrument were analyzed using matrix DOFA from which they were drafted proposals to be considered by the company to ensure the optimum performance of the operations. The investigation and a descriptive study of field applied to a sample made up of finite monitors operations of the company in question.

The main finding of the research is focused on providing the company with respect to a reference point for his team Supervisory opportunity to guide their strategies, which include training, competency assessment and feedback to achieve substantial improvements in leadership , Communication, organizational climate, motivation, continuous improvement, among others.

**Keywords:** emotional intelligence, emotional competencies, leadership, competitive strategy.

# ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE LEVEL OF BASIC SKILLS FOR EMOTIONAL INTELLIGENCE OPERATIONS SUPERVISORS. CASE: PEPSI-COLA C.A. VENEZUELA, VALENCIA PLANT

**Cristóbal E. Núñez \***  
**Marynel S. Pérez \*\***  
**Yorman D. Fernández \*\*\***  
**Ero Del Canto \*\*\***

\* Master of Business Administration Management  
Minor. Universidad de Carabobo  
E-Mail: pter.sokol@gmail.com

\*\* Master of Business Administration Management  
Minor. Universidad de Carabobo  
E-Mail: fabrichel@hotmail.com

\*\*\* Master of Business Administration Management  
Minor. Universidad de Carabobo  
E-Mail: yormanfernandez@gmail.com

\*\*\*\* Msc in Business Administration  
Professor, Faculty of Economics and Social Sciences at  
the University of Carabobo.  
E-Mail: edelcanto@uc.edu.ve

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a una serie de cambios vertiginosos que les exige una amplia capacidad de adaptación. En ese contexto, el cambio se refiere a la habilidad de una organización para mejorar sustancialmente el diseño e implantación de iniciativas para la innovación de los procesos y la producción. Para alcanzar los objetivos de la organización y asimilar con éxito estos cambios son dos las habilidades que han alcanzado una importancia crucial: la adaptación al cambio y el liderazgo efectivo.

Por ello que el desarrollo tecnológico y su impacto en los procesos productivos, exigen adicionalmente, una alineación del personal con los cambios que se están produciendo de manera permanente en su labor. La adecuada sincronización a los cambios, por parte del personal, solo es posible cuando existe un compromiso de su parte para obtener una actuación productiva asociada al nuevo contexto de la organización.

En tiempos de cambio se requiere un líder inspirador con capacidad para incentivar más allá del entusiasmo; lo que ha generado un cambio paradigmático importante donde se fortalece la importancia del capital humano en la actividad laboral considerando a su vez el problema de las relaciones humanas como parte de la organización del trabajo. El líder Venezolano se caracteriza por tener una fuerte tendencia hacia el control y la estructura dejando a un lado en ocasiones lo referente a lo emocional, factor que determina la eficiencia de las relaciones con los demás.

La gestión de la Inteligencia Emocional significa integrar eficientemente lo emocional y lo racional en las relaciones interpersonales, por ello es que cobra cada día más relevancia el desarrollo estratégico de competencias en los líderes entre las que resaltan las relacionadas con la inteligencia emocional y que fortalecerán de manera directa el clima organizacional de la empresa.

El objetivo de la presente investigación es determinar el grado de utilización de la inteligencia emocional de los líderes en Pepsi-Cola Venezuela C. A. Planta Valencia utilizando el modelo desarrollado por Aymán Sawaf y Robert Cooper (2008), Cuadro del cociente emocional que mide el grado de desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional, diagnóstico a través del cual se realizarán propuestas para cierre efectivo de brechas que contribuya con el fortalecimiento del liderazgo medio de la planta.

## 2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO.

Para analizar la importancia de la inteligencia emocional como estrategia para el fortalecimiento del liderazgo realizaremos una revisión de los conceptos fundamentales de la inteligencia emocional, las competencias relacionadas y su influencia en el liderazgo a fin de fijar un basamento teórico donde estará fundamentado el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo.

Algunos autores han definido la inteligencia emocional como sigue:

Goleman (1998) la define como la Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

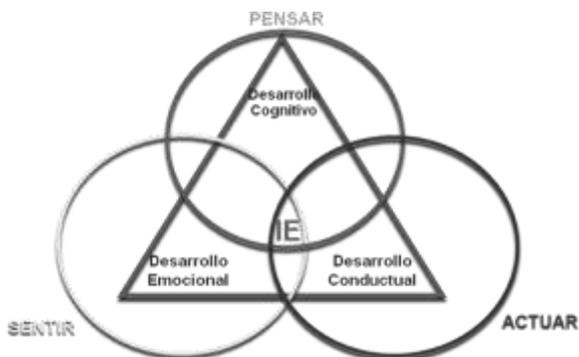
Covey (2005) plantea que es el conocimiento de uno mismo, la autoconciencia, la sensibilidad social, la empatía y la capacidad de comunicarnos satisfactoriamente con los demás. Es un sentido de oportunidad y de adecuación social, de tener el coraje de reconocer debilidades y de expresar y respetar diferencias.

Cooper (1997) la define como 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.

Salovey & Mayer (1990) establecen que es un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como las de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y acciones.

De manera esquemática podemos definir la inteligencia emocional como la coherencia entre el sentir, pensar y el actuar tal como se representa en la figura 1.

**FIGURA 1.  
DEFINICIÓN ESQUEMÁTICA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.**



**Fuente:** Daniel Goleman (1998)

Todo ser humano debería ser capaz de gerenciar eficientemente sus habilidades. En el mundo empresarial los cambios constantes en el día a día y las presiones propias derivadas de las tareas y responsabilidades en ocasiones causan un divorcio entre lo que se siente y lo que se quiere de manera que son los líderes los que deben canalizar efectivamente sus emociones con el objeto de ser el ejemplo a seguir en sus colaboradores y de este modo controlar situaciones tensas.

Estas habilidades o competencias claves de la inteligencia emocional están conformadas por:

## 1. HABILIDADES PERSONALES

1.1 Autoconciencia. Consiste en conocerse a sí mismo y usar la información proveniente de este conocimiento en forma productiva, una persona con alto nivel de autoconocimiento conoce sus fortalezas y debilidades, sus deseos y temores y puede actuar de manera tal que permita adaptarse de manera productiva a las circunstancias.

Siendo autoconscientes descubrimos nuestras fortalezas y debilidades y desarrollamos la apertura para la introducción de cambios que nos permitan una adaptación al contexto y una actuación adecuada siempre automotivado a alcanzar nuestras metas.

1.2 Autorregulación. Es la habilidad de administrar los estados internos, para establecer mecanismos que faciliten nuestra adaptación de manera adecuada a los retos y nuevas exigencias de la organización. Significa además, la capacidad para manejar las emociones de modo que faciliten las actuaciones personales.

El manejo de las emociones está orientado a utilizar de manera adecuada nuestra emocionalidad, con el objeto de no ceder a los impulsos individuales en las relaciones con los otros, de este modo evitamos que los mensajes con contenido emocional de uso inapropiado imposibilite a las personas para dar respuestas productivas.

1.3 Automotivación. La motivación se basa en la actitud que nosotros manifiestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. La actitud es influenciada a su vez por los efectos externos e internos. Dependiendo de cómo maneжемos

nuestra reacción ante esos factores así podremos influir en nuestra motivación.

Es la capacidad de elevar nuestro propio nivel motivacional mas allá de lo que podrían hacerlo factores externos a él, la mejor motivación no es la que viene del entorno, sino que es la que autogeneramos, la que viene de nuestro interior.

## 2. HABILIDADES RELACIONALES

2.1 Empatía. La empatía es la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas, por lo tanto, es la raíz de la interacción eficaz con otras personas. Así pues, la empatía describe la capacidad intelectual de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona; ulteriormente, eso puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones. 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 con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones; por eso poseen normalmente mucho reconocimiento social y popularidad, ya que se anticipan a las necesidades antes incluso de que sus acompañantes sean conscientes de ellas y saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.

2.2 Habilidades Sociales. Esta competencia de la inteligencia emocional nos permite encontrar el terreno para conectar, persuadir a otros e influir en ellos, mantener unas relaciones positivas y minimizar los conflictos, tener integridad.

Las personas dotadas de esta competencia o de habilidades sociales:

- Utilizan tácticas de persuasión eficaces.
- Tienen habilidades de comunicación, emiten mensajes claros y convincentes.
- Están capacitadas inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Son catalizadoras del cambio
- Tienen capacidad de negociar y resolver conflictos
- Saben trabajar con los demás en la consecución de un objetivo común.

2.3 Influencia o Capacidad de Persuasión. Podríamos definir influencia como poseer las herramientas eficaces para la persuasión. En el nivel más básico consiste en la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, ya sea en lo que respecta a nuestro interés por el cumplimiento de un objetivo, nuestro entusiasmo por superar a un competidor o el malestar que nos provoca una determinada injusticia.

Las personas hábiles en el arte de la influencia son capaces de percibir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso pueden anticiparse a ellas y conducir a quien le escucha a la meta deseada.

2.4 Habilidades de comunicación. La comunicación es el proceso humano más importante después de alimentarnos, la mala comunicación causa discrepancias, conflictos y malos entendidos. Lo más importante de la comunicación es saber escuchar, escuchar con los oídos, con el corazón y con el cerebro, abrimos a entender lo que quieren decirnos.

Generalmente escuchamos con ganas de hablar, debemos evitar la tentación de hablar de nuestra propia historia, perder un poco nuestra propia importancia dejar de defender nuestro punto de vista. Colocarnos de manera sincera en el lugar del otro. Esto se logra con

entrenamiento. Los seres humanos tenemos la tendencia de escuchar con ganas de hablar de nosotros mismos, de nuestra historia y según nuestros paradigmas.

También debemos escuchar todos los puntos de vista sin apegarnos a ninguno es así como entendemos bien lo que nos quieren decir, así mantendremos nuestra mente libre y podremos ver oportunidades y nuevos caminos para el entendimiento.

- 2.5 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. 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 "El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional.

Una persona emocionalmente inteligente además de relacionarse bien con los demás y comprenderlos (Habilidades Sociales) se conoce bien y se relaciona bien consigo misma (Habilidades Personales). El manejo efectivo de estas competencias será el diferencial en la actuación del líder y en los resultados que obtiene con sus colaboradores. El tipo de relación que logra establecer el líder con sus colaboradores, está regido por la reciprocidad, es decir, los colaboradores buscan en la relación aquello que valora el líder. Esto quiere decir que la calidad de la relación para alinear las motivaciones de las personas con los de la organización depende principalmente del líder de su capacidad para persuadir, entusiasmar y

ganar apoyo, la confianza y la lealtad de sus colaboradores.

### **3. APLICACIÓN DEL MODELO "CUADRO DEL COCIENTE EMOCIONAL" AYMAN SAWAF Y ROBERT COOPER (2008) A SUPERVISORES DE OPERACIONES PEPSI-COLA VENEZUELA C. A. PLANTA VALENCIA.**

Una vez revisado lo correspondiente al basamento teórico relacionado con el tema de estudio Inteligencia Emocional procederemos a compartir el resultado de la aplicación del instrumento "Cuadro de Cociente Emocional" desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) aplicado y validado estadísticamente en Estados Unidos a más de 2000 organizaciones y que persigue como objetivo fundamental explorar nuevas maneras de medir y diagramar las dimensiones de la inteligencia humana que contribuyen a la realización personal e interpersonal, al éxito de las organizaciones y al beneficio de la humanidad.

El instrumento sirve de guía en la exploración de la inteligencia emocional mostrando aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento a fin de identificar patrones individuales para el éxito. Fue aplicado a tres de los cuatro supervisores de Operaciones de Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia, es decir, al 75% de la población de supervisores en estudio. A partir del análisis de resultados se realizarán propuestas estratégicas de mejora a fin de garantizar el desempeño impecable del liderazgo medio de la planta.

El cuestionario se encuentra dividido en cinco secciones subdivididas a su vez en 21 escalas que abarcan la totalidad de las competencias emocionales personales y relacionales. El entrevistado realiza una valoración a los enunciados planteados en una escala primaria (0, 1, 2 y 3) para posteriormente totalizar por cada subdivisión en cada sección e introducir las valoraciones generales en el cuadro sugerido por los autores, donde se determina el desarrollo de cada competencia en función de cuatro niveles: Óptimo,

Diestro, Vulnerable y Cautela, definidos de la siguiente manera:

- Cautela: No tiene la competencia desarrollada, debe tomar acciones de mejora a corto plazo para corregir la situación.
- Vulnerable: Tiene un bajo desarrollo de la habilidad en estudio. La misma debe ser trabajada y desarrollada a corto plazo para enmendar la situación.
- Diestro: Posee la habilidad en estudio en desarrollo, la cual, mediante un reforzamiento

constructivo a corto y mediano plazo, puede llegar al nivel optimo.

- Optimo: Tiene un alto nivel de desarrollo de la competencia estudiada. Esta imponente fortaleza se debe continuar reforzando con estímulos positivos de forma constante.

De acuerdo a los criterios de los autores y utilizando como base las competencias emocionales definidas por Goleman (1998) se introdujeron estas 21 escalas en cuatro competencias claves definidas por el autor anteriormente citado de donde se parte el análisis de la data recopilada.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento son los que se muestran en las tablas 1, 2 y 3.

**TABLA 1.**  
**RESULTADOS APLICACIÓN DE INSTRUMENTO. ENFOQUE DE HABILIDADES PERSONALES.**

DIMENCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA				
AUTO - CONCIENCIA				
PONDERACION	OPTIMO	DIESTRO	VULNERABLE	CAUTELA
	4	3	2	1
Sucesos de la vida			2	
Presiones del trabajo			2	
Presiones personales			2	
Intención		3		
<b>TOTAL</b>	<b>2.25</b>		<b>VULNERABLE</b>	

DIMENCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA				
AUTO - REGULACION				
PONDERACION	OPTIMO	DIESTRO	VULNERABLE	CAUTELA
	4	3	2	1
Conciencia emocional de si mismo		3		
Expresión emocional		3		
Conciencia Emocional de otros		3		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>DIESTRO</b>	

Fuente: Propia

**TABLA 2.**  
**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO. ENFOQUE DE HABILIDADES RELACIONALES.**

<b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b>				
<b>EMPATIA</b>				
<b>PONDERACION</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>VULNERABLE</b>	<b>CAUTELA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Creatividad		3		
Elasticidad		3		
Perspectiva		3		
Intuición			2	
Radio de confianza		3		
Poder Personal		3		
Integridad	4			
Salud General		3		
Calidad de vida	4			
<b>TOTAL</b>	<b>3.11</b>		<b>DIESTRO</b>	

<b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b>				
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>				
<b>PONDERACION</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>VULNERABLE</b>	<b>CAUTELA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Conexiones interpersonales		3		
Descontento constructivo		3		
Compasión			2	
Cociente de relaciones		3		
Optimo rendimiento		3		
<b>TOTAL</b>	<b>2.80</b>		<b>DIESTRO</b>	

Fuente: Propia.

**TABLA 3**  
**RESUMEN DE RESULTADOS APLICACIÓN INSTRUMENTO CUADRO DE COCIENTE EMOCIONAL**

<b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b>	<b>RESULTADOS</b>
AUTO - CONCIENCIA	VULNERABLE
AUTO - REGULACION	DIESTRO
EMPATIA	DIESTRO
HABILIDADES SOCIALES	DIESTRO

Fuente: Propia.

- ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS:**

Como se observa en la Tabla 1, los resultados obtenidos reflejan que la competencia emocional de la autoconciencia se encuentra en un nivel vulnerable, lo

que indica que es necesario desarrollar planes de acción efectivos para el cierre de brechas.

El autoconocimiento es un rasgo distintivo en los líderes exitosos, es la habilidad necesaria para entender nuestras propias emociones así como también las

propias fortalezas, motivaciones, valores y limitaciones, así como el impacto que nuestras reacciones generan en los otros.

Los líderes conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas, saben concretar lo más adecuado para alcanzar el éxito, saben hacia qué camino se dirigen, logran adaptarse a los cambios con flexibilidad tal que logran superar los obstáculos que se encuentran.

El líder debe conseguir que los integrantes de su equipo logren construir relaciones efectivas que generen la consciencia de trabajo en equipo, objetivos comunes y una visión compartida (alineados con la estrategia y visión de la organización). Si el líder no conoce su propia disposición para emprender oportunidades de mejora y hacer los ajustes necesarios no podrá ser una agente cambio, por el contrario estará modelando conductas que tal vez no sean las requeridas para garantizar el óptimo desempeño del equipo.

La autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de mejora de uno mismo.

Continuando con el análisis, como se observa en la Tabla 2, las competencias básicas de la inteligencia emocional evaluadas, con relación a las habilidades relacionales, se encuentran en un nivel Diestro, lo que implica que aunque hay un buen dominio de las mismas aun se pueden seguir desarrollando, especialmente lo que respecta a la Intuición y la Compasión, que se aprecian como puntos más débiles.

La intuición es una cualidad innata que todos los seres humanos poseemos en mayor o menor medida. La efectividad de los resultados del líder está relacionada con la disposición que el mismo tenga para integrar los aspectos lógicos con los emocionales, la correcta interpretación de las reacciones emocionales contribuyen ampliamente con las relaciones

interpersonales por cuanto están vinculadas con el fomento de relaciones basadas en la empatía.

El contexto actual donde se desenvuelve la empresa conlleva de manera implícita la toma de decisiones con alto grado de incertidumbre, para lo cual se requiere un nivel óptimo de autoconocimiento que permita conocer las señales que le indican al líder que va por el camino correcto.

Respecto a la intuición podemos afirmar lo siguiente:

Depende de la conciencia que tiene cada persona de sí misma, por ello que algunas personas sean más intuitivas que otras. Más que un rasgo de la personalidad es una función del cerebro.

Viene a ser el modo de pensar “por defecto”, es decir, actúa cuando no aplicamos el pensamiento racional.

Va directamente relacionada con el autoconocimiento ya que se manifiesta comúnmente en palabras, imágenes, sentimientos o sensaciones viscerales que no todo el tiempo son interpretadas correctamente. Permite leer entre líneas y conocer los sentimientos de los demás al margen de sus palabras.

Es una característica innata pero cultivable, parece mostrarse proporcional a la honradez emocional y a la motivación por saber, por descubrir y resolver.

Debe ser manejada eficientemente ya que la misma genera motivación, las señales intuitivas nos mueven a la acción, sin embargo es conveniente poner la razón por medio y evitar tomar decisiones precipitadas.

#### • ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS RESULTADOS:

El análisis detallado de los resultados arrojados por el instrumento por competencias es el siguiente:

## 1. AUTOCONCIENCIA

**TABLA 4.  
RESULTADOS AUTOCONCIENCIA.**

<b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b>				
<b>AUTO - CONCIENCIA</b>				
<b>PONDERACION</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>VULNERABLE</b>	<b>CAUTELA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Sucesos de la vida			2	
Presiones del trabajo			2	
Presiones personales			2	
Intención		3		
<b>TOTAL</b>	<b>2.25</b>		<b>VULNERABLE</b>	

**Fuente:** Propia.

En general, se evidenció en la muestra en estudio que se encuentra en nivel “Vulnerable” de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Sucesos de la Vida, presiones del trabajo y presiones personales el grupo mostró un resultado en nivel “Vulnerable”.

Respecto a su nivel de intención su resultado fue “Diestro”.

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, son altamente susceptibles a cambios o eventos que ocurran a nivel personal y profesional, lo cual podría impactar directamente en el desempeño de sus actividades laborales y en las relaciones con su entorno tanto a nivel personal como profesional, que incluye relaciones con sus familiares, colaboradores, pares y supervisores; esto representa una oportunidad de mejora del grupo sobre la cual la organización debería prestar especial atención para cerrar las brechas detectadas.

## 2. AUTO-REGULACIÓN

**TABLA 5.  
RESULTADOS AUTO-REGULACIÓN.**

<b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b>			
<b>AUTO - REGULACION</b>			
<b>PONDERACION</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>VULNERABLE</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Conciencia emocional de si mismo		3	
Expresión emocional		3	
Conciencia Emocional de otros		3	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>DIESTRO</b>

**Fuente:** Propia.

En general, en la muestra de estudio se evidenció que se encuentra en nivel “Diestro” de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Consciencia Emocional de Si mismo, Expresión emocional y Conciencia emocional de Otros, el grupo mostro un resultado en nivel “Diestro”.

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, posee un nivel aceptable de conocimiento emocional lo que les permite ser conscientes y aceptar sus propios sentimientos, expresar asertivamente sus emociones y reconocer las emociones o sentimientos existentes en su entorno, bien sea con las personas que conviven o trabajan en el día a día; esta representa una fortaleza

en desarrollo del grupo en la cual debe seguir trabajándose para alcanzar la valoración óptima de desempeño en esta dimensión.

### 3. EMPATÍA

**TABLA 6.  
EMPATÍA**

DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA				
EMPATIA				
PONDERACION	OPTIMO	DIESTRO	VULNERABLE	CAUTELA
	4	3	2	1
Creatividad		3		
Elasticidad		3		
Perspectiva		3		
Intuición			2	
Radio de confianza		3		
Poder Personal		3		
Integridad	4			
Salud General		3		
Calidad de vida	4			
<b>TOTAL</b>		<b>3.11</b>		<b>DIESTRO</b>

Fuente: Propia.

En general en la muestra de estudio se evidenció que se encuentra en nivel "Diestro" de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Con respecto a los subniveles Integridad y Calidad de Vida, el grupo mostro un resultado en nivel "Óptimo"; con respecto a los subniveles creatividad, elasticidad, perspectiva, radio de confianza, poder personal y salud general el grupo mostro un nivel "Diestro"; respecto al subnivel intuición el resultado ubico al grupo en condición "vulnerable".

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, manifiesta como una fortaleza imponente su alto sentido

de honestidad combinado con una percepción de bienestar y satisfacción en su vida, que se traduce en un desempeño dentro de las normas y valores de la compañía y una alta motivación en lo personal y en lo laboral. Por otro lado, en el grupo se evidencia como fortaleza en desarrollo, la apertura con relación a proyectos e ideas nuevas, la habilidad de manejar los cambios en su entorno de forma dinámica y oportuna, la capacidad de sacar lo mejor de cada situación, el desarrollo de la confianza en otros, la habilidad de generar impacto influencia en otros para conseguir lo que quieren y el manejo adecuado de las situaciones de la vida cotidiana para que no impacten negativamente en su salud física y mental; con relación a los puntos anteriores la empresa debería tomar acciones que permitan llevar los valores actuales a niveles Óptimos

cuidando que estos no tiendan a volverse “Vulnerables” ya que esto afectaría el desempeño laboral del grupo en estudio pudiendo llegar a truncar el desarrollo de programas novedosos en la compañía, como sistemas de mejoramiento continuo y proyectos vinculados con la mejora de los procesos por ejemplo, además de repercutir en las condiciones de salud física y emocional de las personas evaluadas que a la larga representan importantes pérdidas en la organización. Adicionalmente, se refleja que el grupo de supervisores evaluados presenta como oportunidad de mejora el

lograr desarrollar sus capacidades intuitivas para tomar decisiones correctas aun con poca información, lo que representa un factor crítico a ser abordado a prontitud debido a que por el riesgo país actual en el contexto de trabajo un importante número de decisiones que se deben tomar en los procesos de elaboración de productos para consumo masivo poseen un alto grado de incertidumbre, por lo que el desarrollo de esta competencia permitirá que las decisiones tomadas en el día a día sean asertivas y eficaces.

#### 4. HABILIDADES SOCIALES

**TABLA 7.  
HABILIDADES SOCIALES.**

<b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b>				
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>				
<b>PONDERACION</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>VULNERABLE</b>	<b>CAUTELA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Conexiones interpersonales		3		
Descontento constructivo		3		
Compasión			2	
Cociente de relaciones		3		
Optimo rendimiento		3		
<b>TOTAL</b>		<b>2.80</b>		<b>DIESTRO</b>

**Fuente:** Propia.

En general en la muestra de estudio se evidenció que se encuentra en nivel “Diestro” de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Conexiones interpersonales, descontento constructivo, cociente de relaciones y óptimo rendimiento obtuvieron un nivel “Diestro”.

Respecto a su nivel de compasión su resultado fue “Vulnerable”.

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, son personas que tienen en desarrollo la habilidad de establecer conexiones profundas con las personas de

su entorno, de poder contradecir con eficacia y de manera constructiva los puntos en los que estén en desacuerdo y de lograr resultados altamente satisfactorios tanto en lo personal como en lo profesional, motivado a la atención especial y focalizada que le prestan a las tareas desempeñadas y a su nivel de compromiso con el cumplimiento de las mismas; estas destrezas deberían ser reforzadas por la organización de manera de aprovechar el nivel de progreso de las mismas en la población estudiada. En contraste con lo anterior, debería ser de ocupación para la organización que el grupo de supervisores en estudio mostrara un nivel bajo del desarrollo de la compasión, que implica que la mayoría de las veces se percibe que en algunas situaciones se puede tender a no ayudar y entender a los demás en situaciones difíciles, por lo que

se les dificulta el ponerse en lugar de otras personas ante esta clase de eventos, vulnerando por ende la confianza en el equipo de trabajo.

#### 4. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS EN COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.

A fin de desarrollar propuestas estratégicas viables para el cierre de brechas evidenciadas mediante los resultados arrojados por la aplicación del Cuadro del

Cociente de Inteligencia Emocional a los Supervisores de Operaciones de Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia, se realizó un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (análisis DOFA), lo que permite planificar tácticas que atiendan las debilidades arrojado por el instrumento y a su vez consideran el entorno particular en el que se desenvuelve la empresa.

Dicho análisis es presentado con detalle en la tabla 8.

**TABLA 8.  
MATRIZ DOFA. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>1.1 Falta de apertura como consecuencia del bajo nivel de autoconocimiento, lo que podría traducirse en encasillarse en una misma manera de aproximarse a los colaboradores.</p> <p>1.2 No es posible para el líder autorregularse ya que no se conoce con exactitud cuáles serán las reacciones ante determinadas situaciones.</p> <p>1.3 Limitaciones en la mejora continúa de las actuaciones personales del líder, ya que no reflexiona efectivamente sobre el perfil de sus fortalezas y debilidades.</p> <p>1.4 Desconocimiento de las fortalezas con las que cuenta el líder y su equipo para cumplir con los objetivos fijados por la organización.</p> <p>1.5 Inseguridad al momento de tomar decisiones en un entorno con alto grado de incertidumbre.</p> <p>1.6 Disminución de la confianza de los colaboradores con el líder por efecto de que el mismo no manifiesta apoyo en los momentos difíciles.</p>	<p>2.1 Implementación de programas de capacitación para el desarrollo de las competencias emocionales.</p> <p>2.2 Implementación de programa de mejoramiento continuo de la planta.</p> <p>2.3 Implementación de programa de evaluación por competencias de Empresas Polar.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p>3.1 Entorno cambiante con alto grado de incertidumbre.</p> <p>3.2 Clima organizacional afectado por temas de sindicales que limitan las óptimas relaciones supervisor-supervisado.</p> <p>3.3 Entrada en vigencia frecuente de nuevas leyes y regulaciones por parte del estado y que afectan directamente a la Empresa.</p>	<p>4.1 Apoyo de la alta gerencia en lo que respecta a la implementación de programas de desarrollo de competencias emocionales a fin de garantizar la formación de líderes catalizadores de cambios.</p> <p>4.2 Líderes íntegros alineados con los valores de la organización.</p> <p>4.3 Consciencia a nivel supervisorio de la importancia del capital humano en el éxito de los procesos, lo cual se evidencia por el nivel de desarrollo de las competencias relacionales.</p> <p>4.4 Alto nivel de creatividad, lo que representa un potenciador de las mejoras continuas en los procesos y en las operaciones.</p>

**Fuente:** Propia.

Luego de evaluar los datos arrojados mediante la aplicación y el análisis del instrumento, y hacer la valoración de los aspectos claves del mismo, se realizó el levantamiento de las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades; a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y concebir detalladamente los planes de contingencias necesarios para enfrentar la materialización de las amenazas. A continuación se describen en detalle las estrategias propuestas:

### **ESTRATEGIAS DO (CRUCE DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)**

O1-D1 Realización de estudio 360° a fin de considerar la percepción de los supervisados y los jefes respecto a las competencias emocionales de los supervisores y su estilo de liderazgo.

O2-D4 Implementación de técnicas de mejora de desempeño y equipos multidisciplinarios de mejoramiento continuo que apuntan al cumplimiento de los objetivos fijados por la organización.

O1-D1-D2 Desarrollo de plan de adiestramiento "La Súper...Visión", dirigido a fortalecer conocimiento en manejo de emociones, trabajo en equipo, desarrollo de confianza, entre otros.

O1-D1-D2 Replicar programas de capacitación aplicada en otras plantas relacionadas con habilidades de Coaching.

O3-D3 Aplicar evaluación por competencias a los supervisores de operaciones de Pepsi-Cola Venezuela C.A.

### **ESTRATEGIAS AO (CRUCE DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)**

O1-A1-A2 Capacitar a los supervisores para fortalecer las habilidades de negociación, flexibilidad, adaptación al cambio, entre otros.

O1-A3 Actualización constante en lo que respecta a nuevas normativas y leyes al equipo supervisorio.

### **ESTRATEGIA FA (CRUCE DE FORTALEZAS Y AMENAZAS)**

F4-D4 Generación de equipos multidisciplinarios de mejora continua que faciliten la interacción del supervisor con sus supervisados para mejorar los procesos.

### **Estrategia DF (Cruce de Debilidades y Fortalezas)**

F1-D5 Realización de sesiones de feedback trimestral para análisis de logro de objetivos duros y avances en la parte blanda incluyendo la toma de decisiones.

En consecuencia del anterior análisis se sugiere que la organización revise las estrategias descritas producto de la evaluación del nivel de aplicación de competencias de inteligencia emocional a fin de transformarlas en acciones que contribuyan con el fortalecimiento de las capacidades de sus supervisores de operaciones, lo cual se verá capitalizado en mejoras en el clima laboral y cumplimiento de los objetivos del negocio.

La inteligencia emocional es el componente primordial y necesario del perfil del nuevo líder catalizador del cambio, ya que por medio de su desarrollo podrá controlar y hacerse responsable de aspectos claves sobre su propia vida y así, como ente orientador en las organizaciones, también podrá liberar talentos y competencias de su equipo.

## 5. CONCLUSIONES

El entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones está lleno de constantes cambios donde en la gran cantidad de las decisiones que toma el líder el elemento reinante es la incertidumbre, lo que ha obligado a llevar a cabo cambios de paradigmas en lo que respecta a la importancia que se da al capital humano dentro de los procesos, buscando la formación de equipos de alto desempeño alineados totalmente con las metas de la organización, con la flexibilidad requerida para adaptarse a los procesos de cambio y que fomenten un clima laboral satisfactorio en la empresa. Esto solo se logra mediante la influencia y el liderazgo del supervisor como catalizador fundamental de cambios, es por ello que el mismo debe contar con un perfil adecuado con competencias desarrolladas que involucren aquellas que van más allá de los conocimientos técnicos, estas competencias son conocidas como competencias emocionales y que han sido desarrolladas en el enfoque de inteligencia emocional utilizados en esta investigación.

Mediante el fortalecimiento de las dimensiones de la inteligencia emocional, el líder garantiza el logro de los siguientes objetivos:

- Mejoras en el clima organizacional por comunicación eficaz con los supervisados, escucha activa, empatía y demás competencias relacionales.
- Toma de decisiones acertadas en ambientes de incertidumbre con el uso de la intuición.
- Desarrollo del autoconocimiento del líder y utilización del mismo para mejorar constantemente las formas de tratar con los demás y las relaciones.
- Fomento del mejoramiento continuo de los procesos, lo que impacta en la productividad e involucramiento del personal en proyectos vitales para la organización.
- Flexibilización de los mapas personales y control de las interpretaciones a través del

autoconocimiento, lo que favorece la autorregulación y el manejo de situaciones conflictivas.

- Mayor sinergia en los equipos de trabajo apoyados en la empatía y habilidades sociales.

Aplicar instrumentos de medición de nivel de desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional permite a las empresas evidenciar cuales son las brechas de sus líderes en la parte actitudinal y establecer así planes de acción efectivos para el cierre de las mismas.

En relación al caso específico de estudio se puede concluir que los supervisores de Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia poseen un nivel de fortaleza en desarrollo en las competencias emocionales, siendo de mejora: a) el perfeccionamiento de la intuición como herramienta para la toma de decisiones y b) la compasión para fortalecer la empatía y las relaciones con los supervisados.

Las estrategias propuestas van alineadas principalmente con la implementación de un plan de formación y evaluación de competencias para los supervisores tomando en cuenta principalmente las competencias emocionales sobre las técnicas, contando para ello, con el apoyo incondicional de la alta gerencia durante el transcurrir de este proceso.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARUSO Y SALOVEY Salovey (2005). **El directivo emocionalmente inteligente**. Editorial Alga. España.

COVEY, S (2004) **El Octavo Hábito**. Editorial Paidós. Barcelona, España

COOPER R. y SAWAF A. (2008). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones**. Editorial Norma. Barcelona, España

GOLEMAN, D (1995a). **Que define a un líder**. Publicación Hay Group.

(1998b). **Por qué la inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual**. Editorial Norma. . Barcelona, España

(1998c). **Inteligencia Emocional**. Editorial Norma. . Barcelona, España