

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN EMOCIONAL
DEL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

LICDA. CLAUDIA ELIZABETH AQUINO GARCÍA

Guatemala, agosto de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN EMOCIONAL
DEL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el
Normativo para la Elaboración de Tesis de Grado y
Examen General de Graduación de la Escuela de Estudios de Postgrado
con fecha 22 de febrero de 2005

Dra. MSc. María Eugenia Mendoza Marín.
Asesor de Tesis

Licda. Claudia Elizabeth Aquino García

Guatemala, agosto de 2006.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Lic. Msc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN GENERAL DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viezca
Secretario	Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal I	Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán De León
Prof. Consejera	Dra. MSc. María Eugenia Mendoza Marín

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Santísima Virgen María,
Por ser luz y guía en todos los actos de mi vida.

A mi Familia,
Por su apoyo incondicional, comprensión, paciencia y tolerancia.

A mis Amigos y Compañeros,
Porque el camino hasta aquí fue un deleite gracias a su compañía.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala,
En especial a la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Estudios de Postgrado por las enseñanzas brindadas.

Al Departamento de Procesamiento de Datos,
Al Lic. José Rolando Hernández y a todos los trabajadores que integraron el estudio, por su valiosa colaboración y participación en esta investigación.

A los Profesionales Invitados,
En especial a la Licda. Zully Lemus y al Lic. Fernando Pérez, por su desinteresada cooperación y el apoyo brindado en el desarrollo de este trabajo investigativo.

A mí Profesora Consejera
Dra. María Eugenia Mendoza, MSc. por la experiencia y aportes brindados para enriquecer esta tesis.

A Usted,
Por participar de este momento inolvidable de mi vida profesional al leer estas líneas.

CONTENIDO

Resumen	i
Abstract	iii
Introducción	vi
1. Antecedentes	1
2. Marco Teórico y Conceptual	5
3. Metodología	17
4. Modelo Propuesto	
Sistema de Formación y Desarrollo	22
4.1 Plan Estratégico USAC/2022	23
4.2 Sistema de Formación y Desarrollo	26
4.2.1 Propuesta metodológica	28
Fases y factores	31
5. Inteligencia Emocional	
Herramienta para la efectividad laboral	36
5.1 CE frente a CI	37
5.2 Aspectos relevantes de la IE	40
5.2.1 Las emociones	40
5.2.2 Las actitudes	43
5.3 La IE en las instituciones	44
5.4 Marco de trabajo de la IE	45

6. Análisis de la Formación (Evaluación Fase I del Sistema)	48
6.1 Evaluación de la capacitación	49
6.1.1 Macro evaluación	
6.1.2 Micro evaluación	50
Método de DNC	51
Sistema de capacitación	52
Proceso enseñanza-aprendizaje	52
Recursos físicos	52
Resultado	53
Efectividad	54
Impacto	58
7. Evaluación del Coeficiente Emocional	59
7.1 Ficha técnica	61
7.2 Descripción general	61
7.3 Normas de aplicación	63
7.4 Puntuaciones	65
7.5 Materiales del CTI	65
7.6 Prueba de conocimiento emocional	66
8. Presentación y discusión de resultados	70
8.1 Características demográficas	70
8.2 Análisis previo a la capacitación	73
8.3 Análisis posterior a la capacitación	77
8.4 Análisis comparativo	80
8.5 Análisis en función del trabajo	85
9. Conclusiones	86

10.Recomendaciones	89
11.Bibliografía	91
12.Glosario	94
13.Anexos	
Anexo A Manual de evaluación de capacitación	95
Anexo B Evaluación del desarrollo del curso	99
Anexo C Boleta de calificación aspectos generales	100
Anexo D Hoja de respuestas del CTI	101
Anexo E Pilar I, Prueba de Cooper	102
Anexo F Análisis factorial CTI	105
Anexo G Perfil de CTI	106
Anexo H Modelo de entrevista	107
Anexo I Fotografías Taller y Evaluaciones	108

RESUMEN

Durante muchos siglos se pensó que la inteligencia era de un solo tipo, y que se medía a través del coeficiente intelectual. Quienes tenían un alto coeficiente intelectual eran capaces de resolver problemas a través de la lógica, el análisis y la razón. Sin embargo, en 1983 se comprobó que no existía una única y monolítica clase de inteligencia fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades: verbal, lógico-matemática, espacial, cinestésica, musical, destrezas interpersonales y la capacidad intrapsíquica. Y más importante aún, en la última década se ha determinado que todas estas variedades en la inteligencia pueden aprenderse, desarrollarse y fortalecerse a través de la formación integral del individuo.

Este trabajo presenta una investigación descriptiva y exploratoria de un fenómeno que se compone de dos aspectos principales: el proceso formativo y el manejo emocional, que recorre desde los fundamentos teóricos – la formación y las emociones – de la gestión de recursos humanos, llegando a aspectos metodológicos, propiedades psicométricas, hasta las aplicaciones prácticas ocupacionales de la inteligencia emocional; a través de la formación actitudinal de una muestra aleatoria formada por trece (13) trabajadores del Departamento de Procesamiento de Datos de la Dirección General Financiera en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El objetivo de esta investigación fue proponer un sistema dinámico y actualizado que desarrolle trabajadores administrativos altamente efectivos, con un rendimiento laboral sobresaliente de acuerdo a los enfoques y tendencias contemporáneas; con lo cual se coadyuvará a realizar los cambios culturales y estructurales que se han iniciado a través del Plan Estratégico USAC/2022. Para alcanzar este objetivo se diseñó un Sistema Integral de Formación y Desarrollo compuesto por varias fases, que se explican en la Sección 4 de este documento con lo cual se cumplirán las metas estratégicas universitarias relativas al recurso humano en el área administrativa.

Asimismo, en esta investigación se analizan los conceptos y prácticas principales de la Inteligencia Emocional, herramienta propuesta para desarrollar la primera fase del sistema planteado, haciendo distintos aportes conceptuales y de evaluación empírica como se aprecia en la Sección 5. En realidad, el desarrollo del concepto brinda la oportunidad de observar un fenómeno circular: el avance de la teoría permite la continuación de los estudios empíricos, los que a su vez, generan mayor evidencia y resultados como se espera suceda con esta investigación en especial.

Pero como se anotaba a un inicio, cualquier tipo de inteligencia de que se trate puede ser aprendida y desarrollada a través de la formación en distintos aspectos que interese fortalecer. Para ello, se realiza no únicamente un proceso de capacitación, sino que dicho proceso debe ser evaluado; entendiendo esta evaluación no solo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinado desempeño, sino también para asegurar que en la institución existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal, lo cual se desarrolla en el punto 6 de este documento, y que finalmente permita determinar la efectividad, el resultado y el impacto que el proceso formativo tiene tanto a nivel individual como organizacional.

Del mismo modo en la investigación se pudo comprobar la importancia de brindar a los trabajadores los insumos necesarios (conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, materiales y suministros) para que su rendimiento laboral supere las expectativas individuales y grupales, evaluando periódicamente dicho rendimiento, por tanto se debe iniciar por trabajar y fortalecer los aspectos actitudinales que le permitan desenvolverse positivamente en su entorno laboral, favoreciendo el trabajo en equipo, la calidad en el servicio y la respuesta efectiva en la realización de cualquier función o tarea. Para esto se propuso utilizar la Inteligencia Emocional como base para el cambio y fortalecimiento actitudinal y por tanto se determinó el nivel de coeficiente emocional de cada participante del estudio, que posteriormente fueron parte de un proceso de formación actitudinal, como se explica la Sección 7 de esta investigación, y subsiguientemente los trabajadores fueron nuevamente evaluados para conocer el cambio o los cambios que la formación realizó en su coeficiente emocional.

Finalmente, el estudio evidenció que el proceso formativo fue muy bueno, operando cambios importantes en el coeficiente emocional de los trabajadores que participaron en la investigación; permitió encontrar áreas de mejora para futuros programas de capacitación. Estos cambios se evidencian detalladamente en el numeral 8 de este documento, en el cual reviste especial importancia la baja manifestada de individuos en los niveles hacia tendencia depresiva, la ira y la intolerancia, rompiendo con pensamientos estereotipados y negativos; luego de participar en el seminario-taller sobre inteligencia emocional impartido.

Esta investigación desempeña un papel protagónico para el desarrollo del Sistema Integral de Formación y Desarrollo diseñado para el trabajador administrativo de la Universidad de San Carlos; así como para futuras intervenciones en materia de formación actitudinal que puedan desarrollarse en la Maestría en Administración de Recursos Humanos y otras áreas afines.

ABSTRACT

In the course of centuries intelligence was considered in one simple way and its measure was the IQ. People with high IQ level were able to solve problems through logical, analytical and rational thoughts. But in 1983 was proved not only a single and monolithically class of intelligence was necessary for success in life, but also a complete group of intelligences with seven varieties: verbal, logical-mathematical, space, kinesthetic, musical, interpersonal skills and intrapsychical ability. But must important instead, in last decade was shown all varieties of intelligence could be learned, developed and increased though training.

This research presents a descriptive and exploratory phenomenon formed by two priority facts: the training process and the emotional behave, which addresses from the theoretical rationale –emotion and intelligence– of human resources management, through methodological aspect, and psychometrical properties, to practical occupational applications of the emotional intelligence in a group of thirteen (13) workers of Departamento de Procesamiento de Datos, Direccion General Financiera at Universidad de San Carlos de Guatemala.

The target of this research was to propose a dynamical and contemporary system which develops effective administrative workers with excellent laborer results accordingly current lines and tendencies in administration helping to operate cultural and structural changes through Strategic Plan USAC/2022. Answering this requirement the Sistema Integral de Formación y Desarrollo was designed, formed of several phases explained on Section 4 in this document reaching strategic goals in the administrative area about human resources at university.

At the same time, this investigation shows concepts of emotional intelligence; prime tool recommended in the first phase of the system, it even analyzes different conceptual contributions and empirical practices in emotional intelligence as shown on part 5. Indeed, the development of the concept allows perceiving a circular phenomenon: the theory's progress enables empirical studies to continue, which in turn, generates greater evidence and results as it's specially expected that this literature does.

But, as explained on the beginning, every kind of intelligence could be learned and develop through training on diverse facts to become skilled on anything may need. For that reason not just a lesson it's enough but a complete training process with its respective evaluation as an important tool which will guarantee that the person is ready to have high level at work and will also guarantee that correct and prompt process of teaching-learning exists at the institution giving the chance to get personal and organizational objectives; this is accurately enlightened in Section 6 of this document, as well as the individual and organizational effect, result and impact of the training program.

In the same way the investigation determinate the relevance of giving minimal resources to workers (knowledge, abilities, aptitudes, skills, materials and equipment) helping them to surpass their own expectative continuously measuring their results, therefore its imperative to work and reinforce the attitudinal factors which let them positively develop in their laborer environment, supporting team work, excellent service and positive reaction in every function and work they may execute. Consequently emotional intelligence was suggested as prime tool for attitudinal change and fortifying; emphasizing EQ of each participant whom after were part of another evaluation of EQ, pointing out on Section 7, demonstrating change or changes operated as a result of the training process.

Finally, the research evinced that the training process was very good, making important changes on workers' EQ as well as it lets to find improving areas for incoming learning programs. Those changes are precisely explained on numeral 8 in this document, having special relevance the decreasing level shown by the participants about depressive tendency, rage and intolerant feelings, breaking stereotypical and negative thoughts, after involve themselves into the seminary about emotional intelligence.

This research will play a main role in the development of the Sistema Integral de Formación y Desarrollo designed for administrative workers at Universidad de San Carlos, as well for future efforts because of the increasing interest on emotional intelligence in Master in Human Resources Administration and in other related areas.

**“Si quieres conocer a una persona,
no le preguntes lo que piensa
sino lo que ama”.**
- San Agustín -

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala está comprometida con la sociedad, a realizar al más alto nivel de excelencia las actividades encaminadas a crear, transmitir y conservar la educación superior, la formación universitaria y la cultura en sus más diversas manifestaciones. Para su cumplimiento cuenta con recursos humanos que se transforman en un factor crítico en la respuesta social que la institución es capaz de entregar. La calidad del trabajo institucional: investigación, docencia y extensión no puede alcanzar el nivel de excelencia deseado si no es apoyado, por un trabajo administrativo (no académico) del mismo nivel de calidad requerido. Para que una Institución de esta categoría, evidencie una buena calidad en sus servicios, es necesario que las personas desempeñen sus labores cotidianas de una forma productiva con el comportamiento requerido en el trato a los clientes.

La razón principal para realizar este estudio es la ausencia de criterios y prácticas institucionales para formar y desarrollar el talento humano en forma técnica y sistemática, creando con esto vacíos administrativos que en general, afectan la calidad y excelencia de la Universidad. Por ello, se estableció como objetivo general *proponer un sistema dinámico y actualizado que desarrolle trabajadores administrativos altamente efectivos, con un rendimiento laboral sobresaliente de acuerdo a los enfoques y tendencias contemporáneas*. Paralelamente se establecieron objetivos específicos que permitieron precisar los niveles de coeficiente emocional de los trabajadores sujetos a estudio previos a la capacitación emocional, establecer el efecto que la capacitación emocional ejerce en el desempeño laboral de los trabajadores sujetos a estudio, determinar el resultado obtenido de la capacitación emocional a nivel individual y grupal, elaborar los perfiles emocionales de los trabajadores sujetos a estudio como resultado de la capacitación actitudinal, y especificar los niveles de coeficiente emocional de los trabajadores sujetos a estudio una vez recibida la capacitación emocional.

Con el cumplimiento de estos objetivos se responde a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son los principales beneficios de la formación actitudinal como inicio del proceso de análisis de la eficiencia y eficacia en el desempeño del talento humano con que cuenta la Universidad de San Carlos en el sector administrativo?.

Adicional a lo anterior expuesto, es imperativo resaltar que en la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en un elemento clave.

En el ámbito organizacional, el creciente interés en la Inteligencia Emocional y en su aplicación ha generado una serie de enfoques nuevos. Se ha reconocido la importancia de las emociones como parte integral y real de la vida laboral y en el desarrollo del clima organizacional; así como se se busca encontrar la solución de problemas a través del manejo de las emociones del trabajador. Estas tendencias han encontrado asidero en las investigaciones que demuestran que la Inteligencia Emocional es un factor que influye, entre otros, en la efectividad organizacional, el liderazgo, el desarrollo de carreras y el trabajo en equipo; pilares fundamentales del marco estratégico universitario sancarlista.

Durante el desarrollo del presente trabajo, se aprecian conceptos como capacitación y formación, así como evaluación y análisis, que corresponden a sinónimos no perfectos pues los segundos siempre son términos que amplían el campo de acción de las intervenciones realizadas, es decir, la capacitación se limita a cierto nivel de enseñanza-aprendizaje en un tema específico, mientras la formación es más amplia incluyendo educación, instrucción, desarrollo, adiestramiento, capacitación y especialización, con énfasis en temas puntuales pero con un mayor alcance que la capacitación. Por su parte, el término evaluación también se circunscribe a un elemento y momento determinado, por lo que se amplía al concepto de análisis; que lo vuelve más valorativo y enriquecedor para la presente investigación.

1. ANTECEDENTES

La Universidad de San Carlos no cuenta con un Sistema de Formación y Desarrollo Integral que brinde a los trabajadores los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para el desempeño efectivo. Si bien, se han realizado esfuerzos para mejorar el rendimiento laboral, éstos han sido aislados y se han centrado en normar y regular los parámetros de rendimiento de forma general y poco objetiva. Únicamente existen datos previos de esfuerzos por consolidar un Programa de Evaluación del Desempeño, el cual no incluye aspectos de formación necesarios para que dicho programa sea exitoso. La iniciativa de crear un marco referencial para la Evaluación de Desempeño del personal administrativo, ha sido trabajada desde el año 1990, habiéndose generado un reglamento y las primeras pruebas de los instrumentos de medición, orientada hacia la búsqueda de la mejora en la gestión de los recursos humanos y sobre todo hacerlo desde el punto de vista técnico-administrativo.

En cuanto a los procedimientos de capacitación existentes se han basado en detecciones superficiales que no han resuelto las necesidades reales y por tanto, no han tenido el impacto y el beneficio esperado de dichos procesos. La historia de esfuerzos realizados relativos al desempeño laboral puede resumirse de la manera siguiente:

1991

El Consejo Superior Universitario (CSU) en el punto tercero del Acta 21-91 del 15 de mayo de 1991; ordena a la División de Administración de Personal elaborar el Proyecto de Reglamento para la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad de San Carlos. La División de Administración de Personal (DAP) en Oficio Ref. DAP No. 126/91 del 17 junio de 1991, envía a Secretaría Proyecto del Reglamento de Evaluación del Desempeño

del Personal Administrativo de la Universidad de San Carlos. En fecha 13 de junio de 1991 la División de Administración de Personal, recibe de la Comisión Revisora de Reglamentos del Consejo Superior Universitario el Proyecto de Reglamento de Evaluación del Desempeño de Personal Administrativo y de Servicio de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1994

La División de Administración de Personal en fecha 19 de enero de 1994 recibe transcripción del Punto Sexto, del Acta No. 44-93, de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario el 24 de noviembre 1993, donde aprueba el Reglamento, luego de haber conocido el Dictamen emitido por la Junta Universitaria de Personal, en cumplimiento a la solicitud presentada por la Secretaría General en Providencia No. 1383-93, que se refiere al Reglamento de Evaluación del Desempeño. La División de Administración de Personal en Oficio DAP No.30-94 de fecha 28 de febrero de 1994 solicita dejar en suspenso el Reglamento. La Dirección de Asuntos Jurídicos en Dictamen No. 64-94 del 14 de marzo de 1994 no accede a la solicitud de la DAP.

En el punto tercero del Acta 23-94 del 3 de junio de 1994 el Consejo Superior Universitario aprobó el Dictamen de la Dirección de Asuntos Jurídicos.

El Sindicato de Trabajadores de la Universidad (STUSC) en Oficio Ref. 87-94 solicita dejar sin efecto la totalidad del Reglamento.

La Dirección de Asuntos Jurídicos en Dictamen 50-94 del 2 de marzo de 1994 no accede a lo solicitado por el Sindicato. Pero señala que es viable que el STUSC luego de un amplio estudio y discusión con sus bases sistematice elementos del Reglamento con los que tiene inconformidad y los plantee al CSU.

1995

El STUSC en Ref. 1-95-STUSC del 11 de enero de 1995 a través de una comisión presenta modificaciones a varios artículos del Reglamento al Consejo Superior Universitario.

La DAP en Circulares 1-95 y 3-95 de fechas 12 y 17 de enero 1995 solicita a Autoridades Nominadoras y Jefes de Unidades Ejecutoras opinión en relación al contenido al Reglamento.

El STUSC en Ref. 14-95-STUSC del 23/1/95 solicita al Jefe de la DAP dejar sin efecto las Circulares 1-95 y 3-95 en razón que ellos presentaron ante el CSU modificación al Reglamento.

La DAP en Oficio DAP-SJ-09-95 del 24 de enero de 1995 invita a Junta Directiva del STUSC a una reunión para discutir la aplicación del Reglamento.

La DAP en Oficio DAP-SJ-83-95 del 22 de mayo de 1995 solicita al CSU someter a consideración las revisiones contenidas en el Reglamento, discutidas con el Sindicato.

El CSU en punto séptimo del Acta 22-95 del 9 de agosto de 1995 conoce recomendaciones de la Comisión de Revisión de Reglamentos y acordó trasladarlo a la Comisión de Administración.

1997

La División de Administración de Personal en Oficio DAPC No. 164-97 del 10/6/97 solicitó a la Comisión de Administración del CSU, informe acerca de las revisiones contenidas al Reglamento. No se obtuvo respuesta.

1998

Secretaría General en Providencia 1522-98 del 19 de junio de 1998 trasladó propuesta de reforma al Reglamento a la Dirección de Asuntos Jurídicos.

La Dirección de Asuntos Jurídicos con Dictamen No. 006-09(02) del 16 de julio de 1998 devuelve expediente al Secretario General de la USAC para enmendar procedimiento administrativo establecido en las normas universitarias y

en tal sentido devolverlo a la DAP para que siga el trámite administrativo correspondiente.

Secretaría General en Providencia No.1783-98 del 28 de julio de 1998 trasladó a la DAP modificaciones al Reglamento para que se sirva dar el trámite correspondiente en atención de la Dirección de Asuntos Jurídicos No. 006-09(02).

1999

Ref. UID 133-99 del 3-08-99 a Secretaria General, sugiriendo se solicite a CSU que requiera a la Comisión de Reglamentos el dictamen de las modificaciones al reglamento de Evaluación del Desempeño.

2004

La Coordinadora General de Planificación, a través de la Unidad Técnica de Planeación Estratégica, requiere a la DAP establecer un procedimiento para medir el rendimiento laboral, remitiendo el procedimiento a la siguiente estructura del Plan Estratégico USAC 2022 (PE-USAC/2022)

Línea estratégica:

C.0.11 Creación del sistema de evaluación del desempeño en el trabajo e incentivos para el personal administrativo.

Descripción:

La Dirección General de Administración, las unidades académicas, la División de Administración de Personal y la División de Desarrollo Organizacional, deberán proponer políticas y programas que promuevan la eficiencia y eficacia del sector administrativo, que se fundamente en un proceso de evaluación constante del trabajo y su reconocimiento a través de un programa de incentivos al desempeño laboral.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En general, las teorías modernas establecen que los aspectos más importantes que el área de Recursos Humanos debe someter a su subárea de capacitación son:¹

- Planear los recursos humanos.
- Sensibilizar a las autoridades o jefes correspondientes.
- Efectuar un diagnóstico de necesidades.
- Llevar un control y seguimiento de la capacitación.
- Establecer contenidos y técnicas de enseñanza.
- Diseñar recursos didácticos.
- Evaluar el aprendizaje.
- Elaborar informes de resultados.

La capacitación se refiere a uno de los medios más efectivos para generar cambios de conducta requeridos para el logro de objetivos de la empresa, no sin antes considerar sus limitaciones:

- No cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- No produce buenos resultados, si no se involucra a los superiores en su diseño y contenido.
- No sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- No suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivación.

¹ PUENTE, Alejandro. **Cognición y Aprendizaje**. Editorial Pirámide. España: 1998. Pág. 128.

La administración contemporánea del talento humano ha creado y mejorado procesos y procedimientos básicos para que cada trabajador se desempeñe de manera efectiva, productiva y sobre todo, que logre alcanzar y explotar sus habilidades antes desconocidas. Para ello, las organizaciones en general deben brindar mecanismos de mejora continua a sus colaboradores que les permitan aprovechar sus potencialidades laborales y beneficiar a la institución a la que pertenecen. Estos mecanismos pueden ser programas, cursos, seminarios o talleres, orientados a mejorar su rendimiento laboral individual; afectando positivamente su rendimiento laboral global. Una vez brindada esta capacitación, la institución debe verificar el éxito del programa implementado; y por ello es fundamental una evaluación sistemática de la actividad ejecutada.

a. Capacitación (Formación)

La capacitación en el campo laboral, puede conceptualizarse de formas diversas, pero en general puede decirse que la capacitación es *“es una herramienta por la cual se promueve el desarrollo del recurso humano, dotando al personal de habilidades, actitudes y aptitudes que les permitan crecer integralmente y participar activamente del logro de los objetivos de la institución a la que pertenecen”*.² La capacitación, unida a evaluaciones de desempeño, brinda las bases para el desarrollo futuro de los colaboradores; y por ende de las instituciones mismas.

Bajo este concepto, es importante diferenciar y comprender los tipos de capacitación existentes:³

² DAVENPORT, Thomas. **Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas**. Editorial Gestión 2000. España: 2001. Pág. 64

³ GARCÍA MADRUGA, J. **Procesos Cognitivos Básicos**. Años Escolares. Alianza Editorial, S. A. Madrid, España: 1990. Pág. 26.

- **Capacitación para el trabajo.** Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- **Capacitación en el trabajo.** Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.
- **Capacitación en el ámbito del trabajo.** Se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber cómo hacer” para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo (aspecto cognoscitivo), desarrollar sus habilidades y destrezas para “poder hacer” (aspecto psicomotriz) y, finalmente, para desempeñarse óptimamente se requiere que el trabajador desee y esté motivado a “querer hacer” ocupándose de los intereses y aspiraciones del individuo (aspecto afectivo).

Siguiendo esta temática, se establece que para este tema es fundamental la capacitación en el ámbito de trabajo orientada al “querer hacer” como punto de partida de un desempeño efectivo en el trabajador; pues si bien es fundamental que el colaborador cuente con los conocimientos y habilidades para realizar una tarea o función, de nada servirá que éste la realice si no la desempeña de manera que se sienta satisfecho y motivado a realizarla.

Esta herramienta, la Inteligencia emocional forma parte de un conglomerado de acciones en ámbito afectivo, que puede utilizarse en la capacitación actitudinal.

b. Inteligencia emocional

La Inteligencia es considerada por muchos autores como una habilidad básica que influye en el desempeño de todas las tareas de índole cognoscitiva, por lo que una persona “inteligente” hace un buen trabajo al resolver problemas y explicarlos. La evidencia a favor de esta posición proviene de estudios correlacionales de las pruebas de inteligencia, los cuales han motivado el hecho que algunos autores la definan basándose en la medición del Coeficiente Intelectual (CI), que abarca el raciocinio lógico, las habilidades matemáticas y las habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otros tipos de inteligencias, entre ellas la Inteligencia Emocional (IE), son las principales responsables por el éxito o fracaso de los jefes, trabajadores, estudiantes; entre otros.

Se puede decir entonces, que Inteligencia Emocional “...es el uso inteligente de las emociones, es así que de forma intencional se hace que las emociones trabajen para el individuo utilizándolas con el fin de que le ayuden a guiar su comportamiento y a pensar inteligentemente a manera de influir mejorando sus resultados.⁴ La Inteligencia Emocional es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada. La IE incluye cuatro grupos de habilidades, si se excluyen las habilidades sociales: la conciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía.

En la actualidad las instituciones necesitan trabajadores satisfechos y auto motivados para que coadyuven el logro de los objetivos institucionales. Para ello, las organizaciones necesitan que su talento humano:

- a. aprenda con mayor rapidez
- b. que esté altamente calificado

⁴ GARDNER, Howard. **Inteligencias Múltiples**. 2ª. Edición. Basic Books, Nueva York: 2003. Pág. 147.

c. que sepa actuar inteligentemente en su ámbito laboral

Para lograr este tipo de trabajador es necesario capacitarlos para mejorar su Coeficiente Emocional (CE) es la base fundamental en la Etapa I del Sistema Integral de Formación y Desarrollo para los trabajadores universitarios. Esta Etapa se compone de tres momentos principales (ver página 22) de los cuales la evaluación y reevaluación son aspectos fundamentales para facilitar los diversos procesos de capacitación y mejoramiento continuo.

c. Formación emocional

El proceso formativo en IE se realiza utilizando técnicas experienciales que permiten al individuo ponerse en contacto con sus emociones y; evidenciar esas emociones en sus actitudes diarias. Los métodos utilizados para la formación actitudinal incluyen: exposición magistral de ciertos temas que requieren que la persona conozca y comprenda conceptos relativos a la IE; juegos interactivos entre tutores/capacitadores y participantes para descongelar las emociones y fomentar la participación; hojas de trabajo y autoanálisis, que generalmente son compartidos con el grupo de formación para que los participantes sepan reconocer sus emociones frente a otros y expresarlas de manera pertinente y oportuna.

Además, el proceso de formación debe apoyarse en técnicas de relajación y meditación que permiten al participante estar más abierto y receptivo a las emociones y sensaciones que le rodean e interpretarlas de manera efectiva, objetiva y crítica.

Todos los aspectos relativos a la Formación Actitudinal como tal (temperamento, personalidad, autoconocimiento, motivación, entre otros) son parte de otro trabajo de tesis investigativo realizado en la Maestría de Recursos Humanos de Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC, por lo que no se profundiza en este tema en la presente tesis.

d. Análisis de la formación

La evaluación de la capacitación, que en este caso debe conceptualizarse por su naturaleza, objetivo e intención como análisis de la formación, tiene como propósito medir los efectos del programa de formación con las metas que se propuso cumplir, para contribuir como un medio en la toma de decisiones subsecuentes acerca del programa y mejorar la programación en el futuro, además resume los usos de la evaluación:

- a) Continuar o discontinuar un programa.
- b) Mejorar prácticas y procedimientos.
- c) Añadir o quitar estrategias y técnicas específicas.
- d) Instituir programas similares en otra parte.
- e) Repartir recursos entre programas competentes.
- f) Aceptar o rechazar un programa o teoría en marcha.

a. Evaluación de la inteligencia emocional

Existen varias formas de medir el coeficiente emocional (CE) de un individuo. Para ello, existen pruebas ya estandarizadas y de reconocimiento internacional que permiten establecer con bastante exactitud el nivel emocional en el que se encuentra una persona. También existen evaluaciones de CE propiamente para ambientes laborales, que básicamente es la que compete en este estudio. Pero independientemente del ámbito de aplicación en general, en la medición se reconocen cuatro etapas a saber:⁵

⁵ Adaptación del modelo de evaluación de: SIMMONS, Steve. **Como medir la inteligencia emocional**. Editorial EDAF. Madrid, España: 1998. Pág. 274.

- Inconsciencia

En esta fase las personas, grupos o equipos con problemas derivados de la deficiencia de inteligencia emocional no es que no puedan encontrar una solución, es que ni siquiera pueden ver el problema, no sólo no están, en modo alguno, dispuestas, sino que niegan incluso que tengan necesidad cierta de cambiar, resistiéndose a cualquier intento de transformación de sus pautas o paradigma.

- Vislumbrar

Las personas que se hallan en esta fase perciben que necesitan mejorar y comienzan a indagar el modo de realizarlo o están abiertas y predispuestas a hablar sobre el asunto, pero se encuentran insuficientemente preparadas para emprender el proceso de cambio y comprometerse plenamente con él. Impera un sentimiento ambiguo porque o se espera un supuesto momento mágico para el cambio o se han lanzado a la acción sin suficiente "logística", abandonando posteriormente, para volverlo a intentar más tarde pero ya estigmatizados. En esta fase se termina sustituyendo la acción por el deseo de hacerlo. Esta etapa generalmente es impulsada por un segundo actor (la organización en este caso) que necesita y desea un cambio actitudinal en el individuo.

- Disposición

Una vez sensibilizado el individuo sobre la importancia de su crecimiento emocional, éste toma conciencia del problema, conoce las alternativas para intentar resolverlo, tiene una excelente disposición para intentarlo, se halla ávido por emprender algún plan de acción. La disposición proviene de una fuerte necesidad, sucesos espectaculares o de crisis vitales.

- Praxis

Las personas en esta fase han realizado una valoración adecuada de sí mismos y se encuentran en acción siguiendo un programa concreto de transformación,

cambiando ostensiblemente sus pautas emocionales; que para este caso concreto la praxis será el programa de capacitación en IE.

En este punto es necesario recordar que, con la evaluación de la capacitación impartida, se medirá paralelamente el nuevo nivel de IE que los participantes manifiestan, y con ello se obtendrá información comparable del antes y después de los trabajadores sujetos a estudio y con ello determinar el beneficio y el efecto del programa de capacitación. Es decir, en primer lugar se administra a los participantes un examen previo a iniciar el programa capacitación para determinar el nivel actual de de CE que poseen, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia de lo impartido en el curso al puesto de trabajo. Tradicionalmente, se ha evaluado a las personas de acuerdo a tres grandes áreas: “*inteligencia, personalidad y valores*”,⁶ los cuales se subdividen, considerando que la inteligencia está compuesta por el coeficiente intelectual y el coeficiente emocional; por otra parte la personalidad está integrada por la suma del temperamento y el carácter, y los valores sirven para motivar.

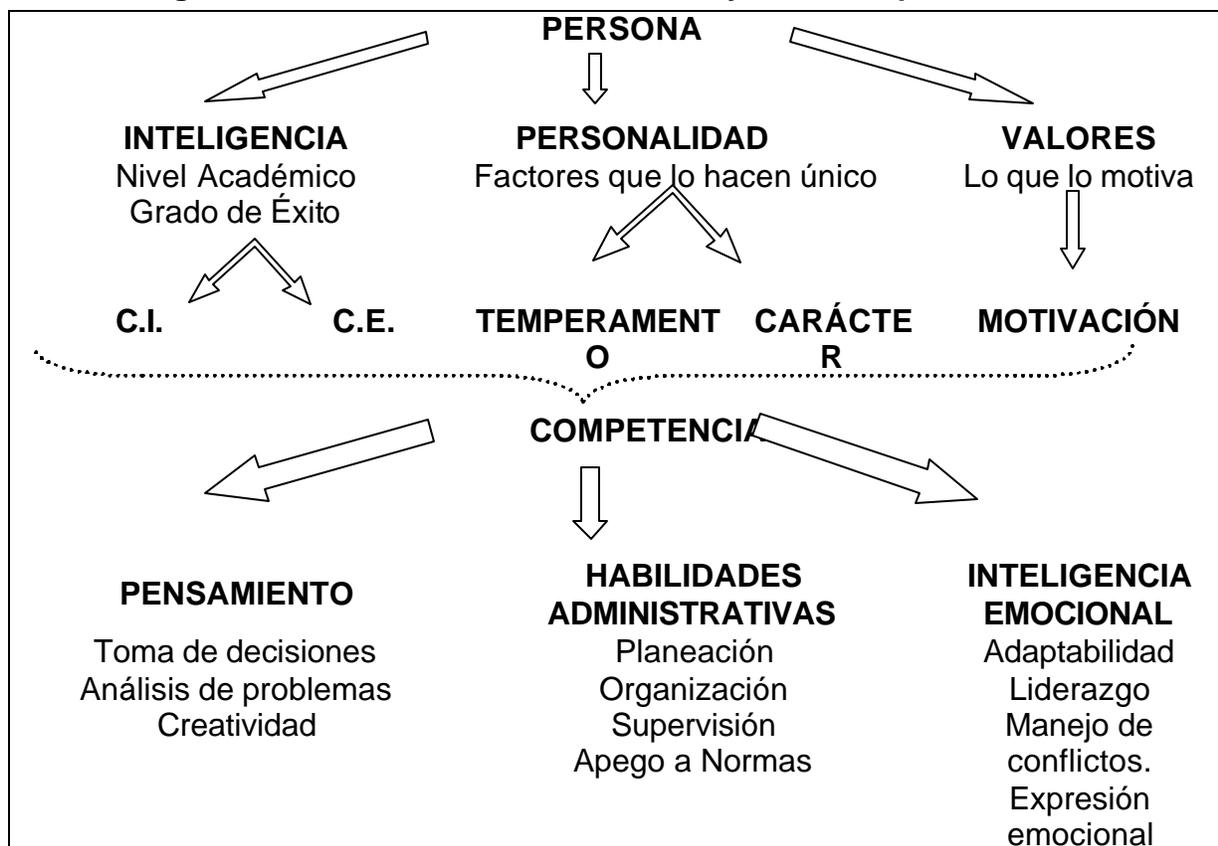
Estas cinco áreas puestas en acción e integradas de manera asertiva, componen los distintos tipos de competencias emocionales, las cuales el experto de la evaluación va a dividirla en tres: “*pensamiento, habilidades administrativas e inteligencia emocional*”.⁷ Existen herramientas rigurosas que evalúan la mayoría de los programas de capacitación de la competencia emocional social, logrando calcular sus costos y beneficios.

⁶ EYSENCK, H. y otros. **Estructura y Medición de la Inteligencia**. Editorial Herder. Barcelona, España: 2003. Pág. 355.

⁷ *Ibid.*

En el caso específico de este proyecto, la evaluación que se realizó de la capacitación va directamente vinculada a la evaluación del CE de los trabajadores sujetos a estudio. Para ello, es imperativo visualizar dónde se ubica el CE y qué aspectos deben medirse:

Figura No. 1 El Coeficiente Emocional y El Desempeño Laboral



Fuente: La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones. Robert Cooper. 3ª. Edición. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia: 2000

b. Evaluación de la formación

La evaluación es la etapa más importante del Sistema de Formación; es el proceso mediante el cual los responsables de capacitación obtienen información cuantitativa y cualitativa con la que podrán sugerir y aplicar medidas para corregir desviaciones, optimizar el desempeño en el puesto, y en general elevar la calidad del trabajo. La evaluación en general determina el impacto, el beneficio y; principalmente la efectividad de la capacitación. En general la evaluación proporciona información acerca de la calidad del diseño del programa y del desarrollo de los cursos; el cumplimiento de las expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos; el grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes y finalmente los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo - beneficio.

Teóricamente la evaluación puede hacerse a dos niveles específicos: macro y micro. Para ambos niveles de evaluación, la organización requiere establecer los procedimientos de acuerdo a las expectativas que se tienen respecto a la capacitación; lo implica garantizar no solo la calidad del proceso de evaluación misma, sino también la satisfacción del cliente y la mejora continua de la formación. Desde la perspectiva de un proceso, la evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar el aprendizaje del candidato a través de la transparencia en relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperadas.

- **Macro evaluación**

La macro evaluación, mide qué tan bien opera un sistema y usualmente los recursos se expresan en términos cuantitativos (los porcentajes de éxito en satisfacer las solicitudes de los usuarios del servicio, número de quejas recibidas en un mes, aplicación plena de lo aprendido en la capacitación, entre otros). *“Es la combinación de información evaluativo de los distintos subsistemas que integran*

la función de capacitación desde el punto de vista administrativo, institucional, estratégico y operativo”.⁸ Esto revela que un sistema particular opera a un cierto nivel, pero en sí mismo no indica por qué, o que podría hacerse para mejorar su desempeño en el futuro.

La mecánica de la evaluación general a gran escala, se basa en la información disponible y en la percepción de los usuarios respecto de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, *“la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación y detectar su nivel de madurez, así como para obtener un perfil de desarrollo acerca de las áreas de oportunidad donde deberán concentrarse los esfuerzos y los recursos a corto plazo.”*⁹

- Micro evaluación

La micro evaluación investiga como y por qué un sistema opera a un nivel determinado. Debido a esto, se relaciona con factores que afectan el desempeño de un sistema o programa determinado, por tanto la micro evaluación es necesaria si los resultados de la investigación se usan posteriormente para mejorar el desempeño del mencionado sistema. La micro evaluación se utilizará en función de las características de este estudio y porque permite, a diferencia de la macro evaluación, *“determinar el resultado, impacto, y efectividad de un proceso de capacitación”*¹⁰ dado; en este caso la capacitación actitudinal del personal sujeto a estudio.

⁸ PINTO, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México, DF.: 2000. Pág. 92-100.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ MAMOLAR, P. Y Otros. **El problema de la rentabilidad de las inversiones formativas: Nuevos enfoques de evaluación**. Capital Humano. Madrid, España: 2000. Pág. 87-88.

Resultado

Evaluar el resultado consisten en determinar las consecuencias inmediatas que se perciben luego de haber realizado una acción, en este caso, luego de haber realizado la capacitación, y que se evidenciará en la medición de CE que se realizará al final del proceso de formación. Es decir, el resultado de la capacitación será el grado en que se modifique el comportamiento del individuo y se desarrolle su IE para que lo aplique en su vida laboral.

Efectividad

Evaluar la efectividad de la capacitación implica la medición y comparación de proceso. El concepto efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. Es decir se mide el grado de cumplimiento de los temas impartidos al personal como resultado de la capacitación en su desempeño individual; y posteriormente se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización. Lo que realmente interesa es evaluar los resultados de aprendizaje del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de nuevas formas de desarrollo para sus colaboradores.

Impacto

El impacto de la capacitación se refiere a evidenciar cómo una situación produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos. La medición del impacto de la capacitación debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas (participantes o sujetos de estudio), los objetivos establecidos, las acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con el sistema actual y el propuesto.

3. METODOLOGÍA

En primer, lugar se realizó a los participantes un examen previo a iniciar el programa de capacitación para determinar el nivel actual de de coeficiente emocional que poseían, para determinar el nivel de sus coeficiente emocional. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitió verificar los alcances del programa.

En resumen, el proceso consistió en la administración del test de Pensamiento Constructivo (CTI) que evidenció el nivel de CE que los trabajadores sujetos a estudio poseían. Tomando esos resultados se procedió a formar al grupo evaluado en factores determinantes de la IE; y finalmente, se realizó una reevaluación de CE y, paralelamente una evaluación de la capacitación en general, para conocer su resultado, efectividad e impacto como proceso de formación.

a. Método

La investigación es descriptiva y forma descriptivo-comparativo apoyado en el método de investigación de campo con sus diversas técnicas; necesarias para la exitosa conclusión del mismo. Se inició con la elaboración de un plan de trabajo que se ajustó dependiendo de las necesidades de la Institución y diversas situaciones que surgieron en el desarrollo del presente proyecto. Posteriormente, una vez iniciado el proceso se procedió a aplicar los instrumentos correspondientes. Y finalmente, una vez obtenidos todos los resultados se realizó una comparación entre el primer nivel evaluado y la última evaluación para contrastar medias y establecer el resultado del proceso.

b. Técnicas

Debido a que este proyecto es eminentemente práctico, pues se debe probar lo expresado en el plan de trabajo, para evidenciar las respuestas posibles a la pregunta de investigación planteada las técnicas utilizadas fueron:

i. Revisión bibliográfica y documental

Utilizando tanto fuentes primarias como secundarias (libros, textos, revistas, tesis, fuentes virtuales de información) y todo tipo de publicaciones relacionadas con el objeto de estudio.

ii. Diseño

Estudio descriptivo-experimental desarrollado a través de cuestionarios de evaluación. Para ello, se utilizaron diversas boletas que se dirigieron al personal sujeto a estudio. El instrumento de medición de CE tiene escalas y factores propios para medir el nivel del sujeto evaluado y fue adquirida en un prestigioso centro de pruebas de evaluación psicométrica. Para el caso de IE se midieron factores generalmente reconocidos como fundamentales el desempeño actitudinal de los trabajadores a saber:

Aptitud personal:

Autoconocimiento (conciencia emocional, auto evaluación precisa, confianza en sí mismo)

Autorregulación (confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad, innovación, autocontrol)

Motivación (afán de triunfo, compromiso, optimismo, iniciativa)

Aptitud social:

Empatía (ayudar, comprender, orientar a los demás, conciencia política)

Habilidades sociales (influencia, comunicación, liderazgo, cambio, colaboración, equipos).

c. Población

Se tomó como unidad de análisis una muestra compuesta por 13 empleados del Departamento de Procesamiento de Datos, de la Dirección General Financiera (DGF) de la Universidad de San Carlos, ubicada en el campus central en el Edificio de Rectoría. Estos 13 empleados pertenecen a distintos niveles laborales, desarrollan tareas diversas entre sí y oscilan entre los 24 y 38 años.

d. Ejecución

El estudio fue programado para realizarse en un período de cinco meses, de junio a noviembre, con una distribución de actividades que iniciaron con la elaboración de un plan de trabajo cuyo punto central fue la aplicación de los instrumentos evaluación de la capacitación y la administración del test de IE, basándose en indicadores objetivos y medibles.

e. Instrumentos:**i. Medición de IE**

Para la evaluación del nivel de CE se utilizó la prueba CTI (Inventario de Pensamiento Constructivo) del Dr. Seymour Epstein (Ver Anexo D) prestigioso Psicólogo y Administrador, para lo cual investigó en distintos ejecutivos, de diversas compañías de Europa y América, conductas compartidas; y concluyó que existen ciertas conductas que persisten y que la mayoría comparte.

ii. Análisis de la formación

Para la evaluación del programa de capacitación, al utilizar la micro evaluación como principal herramienta, se crearon diversos formatos que permitieron la evaluación del efecto, impacto y beneficio del programa. Estos formatos son de reconocimiento general en las prácticas administrativas de recursos humanos, y se han adaptado a las necesidades que presenta el programa, para cubrir las particularidades de la USAC. La evaluación de la efectividad consistió en el retest de IE que evidenció los cambios operados en cada individuo gracias al proceso formativo. En cuanto al resultado se utilizaron dos boletas de evaluación (ver Anexo B y C) que se vaciaron en una matriz de datos que valoró a través de punteos las percepciones y opiniones de los participantes respecto al curso, los temas; entre otros.

Evaluación del resultado

La evaluación del resultado general del programa de capacitación se llevó a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término del curso, para lo cual se utilizaron las siguientes herramientas:

- Encuesta para el participante.
- Matriz de datos.
- Cédula de evaluación
- Reporte de observaciones

Evaluación de la efectividad

La evaluación de la efectividad se realizó a través del retest de CE que se realizó al finalizar la capacitación sobre IE. La comparación entre el antes y el después dio el resultado de la efectividad de la capacitación y el crecimiento y/o mejora del CE que demostraron los trabajadores.

f. Procesamiento de datos

Medición de IE

Para analizarla información recopilada a través del test y retest del IE se utilizó una tabla de datos creada en Excel, la cual convertía los datos ingresados (A-B-C, etc.) en punteos directos (1-2-3, etc.), los cuales se convirtieron en puntuaciones T y centiles lo que permitió interpretar más fácilmente los resultados, Con estos resultados se procedió a trazar los perfiles individuales de cada participante, estableciendo medidas de tendencia central (trazo de gráficas) y aplicándoles pruebas estadísticas para analizar cada área evaluada. Con esto se conoció la efectividad que el proceso formativo tuvo.

Resultados

Pana comprender y analizar los datos recopilados a través de las boletas utilizadas se utilizaron hojas electrónicas de procesamiento que permitieron vaciar los datos obtenidos y realizar con los mismos pruebas estadísticas y matemáticas, con lo cual se pudo interpretar de mejor forma los mismos y realizar apreciaciones sobre el resultado el cumplimiento de objetivos de la capacitación impartida.

g. Seguimiento

La Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas deberá continuar con los procesos planteados en el Sistema para la conclusión exitosa del programa, y de esa forma poder concretar un Sistema de Formación y Desarrollo que beneficie a todos los trabajadores universitarios. Para ello se recomienda involucrar a más estudiantes de la Maestría en Administración de Recursos Humanos para dar continuidad a los procedimientos de ejecución y evaluación.

4. MODELO PROPUESTO

SISTEMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Constitucionalmente la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única Universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promueve por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y coopera en el estudio y solución de los problemas nacionales. Para este efecto, es una institución académica con patrimonio propio.¹¹

Pero la carolingia no puede cumplir con su misión institucional si no cuenta con el recurso humano idóneo para apoyar en las funciones administrativas que agilicen los procesos académicos y formativos de la Universidad y así, dar respuesta a las necesidades de la sociedad guatemalteca. La estructura organizativa de la USAC delega en la División de Administración de Personal (DAP) la responsabilidad de velar por el correcto y oportuno aprovechamiento del recurso humano con que cuenta y para ello la DAP cuenta con programas y proyectos encaminados a la mejora continua del trabajador sancarlista.

¹¹ Tomado de la versión ejecutiva "Plan Estratégico" del texto aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Cuarto, Acta 15-98. Junio 24 de 1998. Pág. 1

a. **Plan Estratégico USAC 2022**¹²

Desde hace algunos años la USAC inició todo un cambio organizacional a través de la planificación, implementación y seguimiento de toda una planeación estratégica, conocida como Plan Estratégico USAC 2022 (PE-USAC/2022) la cual para su ejecución está compuesta por ejes y áreas estratégicas, a saber:

Funciones básicas (Ejes) de la USAC: 1) Investigación, 2) Docencia y 3) Extensión, los cuales responden al marco filosófico y al marco académico de la Universidad, así como a sus políticas generales. Por aparte, se definieron como áreas estratégicas de intervención sobre los ejes siguientes: A) Académica, B) Liderazgo Institucional, y C) Sistema de Gobierno y Administración. Para su estudio, manejo y aplicación es importante resaltar en qué consiste cada área de este plan:

Área Académica

Integra la Investigación, Docencia y Extensión, constituye el fin primordial de la Universidad; comprende la formación universitaria en los niveles de pre-grado, grado y post-grado, así como la generación y transmisión de conocimiento técnico, científico y humanístico a través de la prestación de servicios para el desarrollo social y económico del país.

Área Liderazgo Institucional

Comprende la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la solución de la problemática nacional, en concordancia con su Misión y su Visión, sus leyes y reglamentos. Bajo este marco, se hará dentro de esta área de manera especial, el análisis, evaluación y propuesta de leyes y políticas públicas.

¹² Universidad de San Carlos de Guatemala. Coordinadora General de Planificación. **Plan Estratégico USAC 2022**. Gobierno Universitario, Dr. M.V. Luis Leal Monterroso. Guatemala, Mayo 2004. Pág.6-8

Área de Gobierno Universitario y Administración.

Se refiere al sistema de gobierno universitario, sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.

Matriz Básica para la Identificación de Líneas Estratégicas

Tomando como fundamento las áreas y ejes arriba descritos, el PE cuenta con una matriz básica para el ordenamiento de las líneas estratégicas como se presenta a continuación:

Figura No.2 Matriz Líneas Estratégicas

EJES ÁREAS		INVESTIGACIÓN	DOCENCIA	EXTENSIÓN
		Inter Área-Eje		
A	ACADÉMICA	A. 0- Inter Eje Área Académica		
		A.1	A.2	A.3
B	LIDERAZGO INSTITUCIONAL	B.0- Inter Eje Liderazgo Institucional		
		B.1	B.2	B.3
C	SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	C.0- Inter. Eje Sistema de Gobierno y Administración		
		C.1	C.2	C.3

Fuente: Versión Ejecutiva PE-USAC/2022. 1998.

Según lo propuesto en esta planeación estratégica, para el año 2022 la Universidad contará, entre otros logros con “un personal administrativo que se desempeña con alta efectividad, en apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión”.¹³

Pero para alcanzar este escenario futurible que se plantea para la USAC es necesario realizar acciones concretas en materia de recursos humanos y aunque la en la actualidad la Universidad a través de la DAP cuenta con un programa general de capacitación y evaluación para los trabajadores sancarlistas, éste no cubre a cabalidad las necesidades y expectativas de una institución que rige la educación superior del país. De hecho la USAC cuenta en su estructura organizativa, con dos tipos básicos de recurso humano a saber: personal docente y personal administrativo; y en general, los diversos programas de recursos humanos, se han orientado hacia el personal docente, atendiendo escasamente al personal administrativo, pero no se debe olvidar que es justamente este último en quien recae la responsabilidad de hacer funcionar, como motor impulsor, el desarrollo diario de la Universidad, por lo tanto, se considera importante hacer aproximaciones serias hacia el mejoramiento y desarrollo del mismo.

Líneas Estratégicas

En virtud de lo anterior y para solventar los vacíos institucionales relativos al recurso humano universitario; respondiendo a todo un reordenamiento administrativo interno, dictado por el PE-USAC/2022, se han buscado mecanismos que apoyen la motivación, satisfacción y desarrollo laboral de los trabajadores administrativos. Uno de estos aspectos es el que se presenta en este estudio relativo a Formación y Desarrollo, planteado en el Área Sistema de Gobierno y Administración, Inter-eje del Área Sistema de Gobierno y Administración, Línea Estratégica C.0.10.¹⁴

¹³ Ibíd. Pág.13

¹⁴ Ibíd. Pág. 29

Para conocer lo que el PE-USAC/2022 pide, se cita la Línea Estratégica arriba mencionada:

C.0.10 Formación permanente del personal administrativo

Descripción:

La Dirección General de Administración a través de la División de Administración de Personal y la División de Desarrollo Organizacional, conjuntamente con las unidades académicas, deberán promover las políticas y programas de desarrollo del personal administrativo universitario que satisfaga las necesidades de formación, capacitación y superación permanente de los trabajadores, por medio de las cuales se logre el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la eficiencia y la eficacia, ligada al PE-USAC/2022.

b. Sistema de Formación y Desarrollo

*“Cuando se habla de Recursos Humanos hay muchos términos en juego: la clase y calidad de vida de la organización o su reorganización y sus miembros”.*¹⁵ Es indiscutible que la estrategia de servicio en cualquier organización es la que permite hoy en día diferenciar una institución de otra, y esta estrategia se basa sin lugar a dudas en gente, en ‘Recursos Humanos’ (RRHH), la cual si se considera bajo estándares de calidad y capacidad en el servicio se convierte en un recurso escaso. Sin bien es a través de la gente que se genera la calidad en el servicio, es necesario brindar a los colaboradores una adecuada formación así como los canales de crecimiento que por un lado permita tener laborando al personal más calificado y cualificado; y por otro brinde a la institución los resultados esperados y más aún, que supere las expectativas que sobre cada trabajador se generan. Para ello, las instituciones como la USAC deben forjar toda una plataforma que sirva de ejemplo a la Administración Pública Nacional activando y potencilizando el recurso humano de la Universidad y por consiguiente, del país.

¹⁵ FRENCH, Wendel. Et.al. **Desarrollo Organizacional**. 5^a. Edición. Prentice Hall, México: 1996. Pág. 38.

Partiendo de lo anterior, para materializar acciones concretas en el campo de la capacitación y evaluación laboral del personal administrativo se consideró necesario en primer término romper con los conceptos tradicionales de Capacitación y Evaluación y; en segundo lugar utilizar métodos y técnicas innovadoras de gestión de recurso humano que permitieran un mejor aprovechamiento de la línea estratégica planteada, cambiando el paradigma tradicional de capacitación y; brindándole a la USAC mejores herramientas para fortalecer el capital humano con que cuenta.

Para ello se realizaron varias propuestas para abordar el tema, concluyendo finalmente en un “**Sistema Integral de Formación y Desarrollo para el Personal Administrativo**”, que brindara los espacios necesarios para analizar el rendimiento laboral desde una macro perspectiva y partiendo de los resultados obtenidos, plantear metas y acciones que permitieran a los trabajadores reforzar y mejorar las áreas de oportunidad (debilidades) que pudieran tener en su desempeño y de esta forma no sólo perfeccionar su trabajo, sino coadyuvar al cambio tanto en cultura y como en estructura organizacional que la Universidad impulsa, estando preparados para dichos cambios y evitando por tanto la resistencia al mismo.

En este punto es importante resaltar que los procesos de desarrollo se enfocan de modo tradicional cuando siguen el modelo casual (capacitar cuando existe una necesidad) que se enfoca en personas con actitudes reactivas y una visión a corto plazo basándose en la imposición.

i. Propuesta metodológica

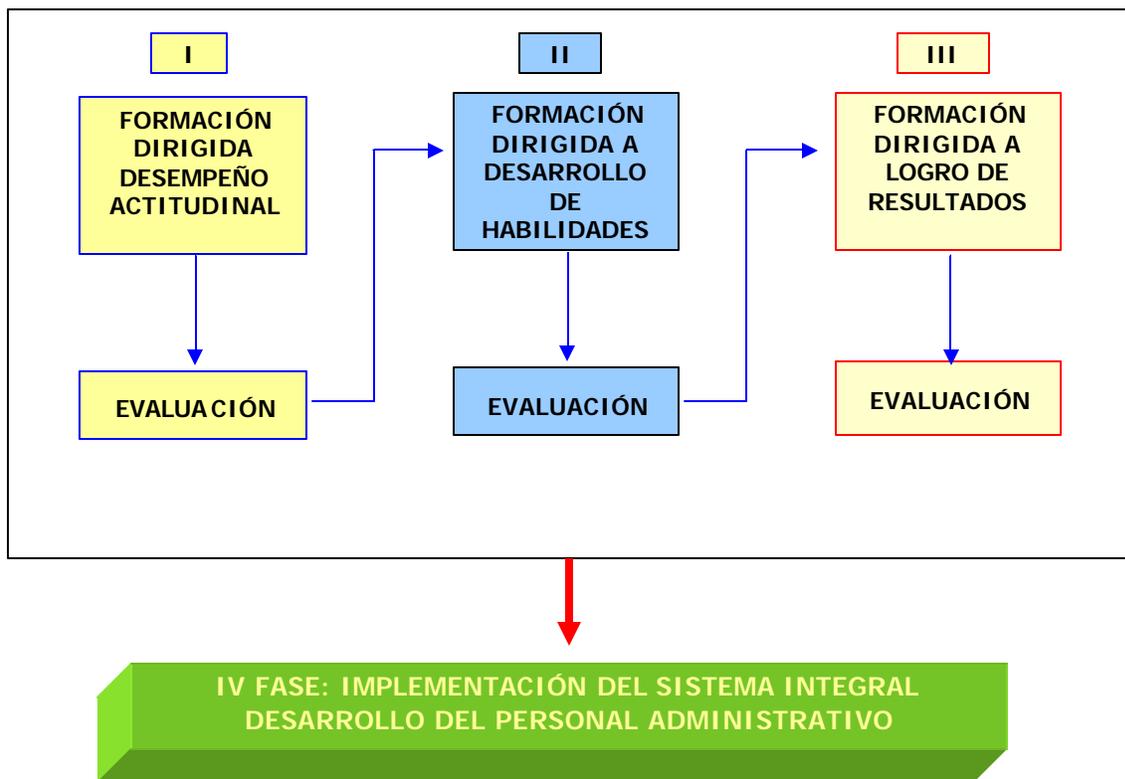
Esta propuesta se basa en un modelo de gestión de talento humano moderno, es decir *“que sigue un modelo planeado (capacitar como parte de la cultura) cuyo esquema intencional mantiene una actitud preactiva (anticipándose a una necesidad) y una visión a largo plazo, y se basa en el consenso (las personas consultan y participan)”*.¹⁶ Este modelo se aplica en situaciones de inestabilidad, cambio e innovación; situaciones que se están presentando dentro de la USAC.

Por consiguiente, siguiendo las tendencias contemporáneas de gestión del talento humano, se considera necesario en primer lugar, renombrar el procedimiento como tal (eliminando las palabras “capacitación” y “evaluación”) y vincularlo de forma integral al proceso de enseñanza-aprendizaje creando entonces bajo esta óptica un **Sistema Integral de Formación y Desarrollo**, que engloba los procedimientos de formación y análisis laborales pertinentes. Esto responde a la necesidad de brindar en primer término las bases necesarias para que el trabajador se desenvuelva de manera efectiva en su puesto y, posteriormente sea valorado su rendimiento, una vez éste cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes.

Para ello, se propone el sistema que se grafica a continuación:

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw-Hill, México: 2001. Pág. 306.

Figura No.3 Sistema Integral de Formación y Desarrollo



Fuente: Estudio de tesis. Capacitación y evaluación del trabajador universitario. 2005.

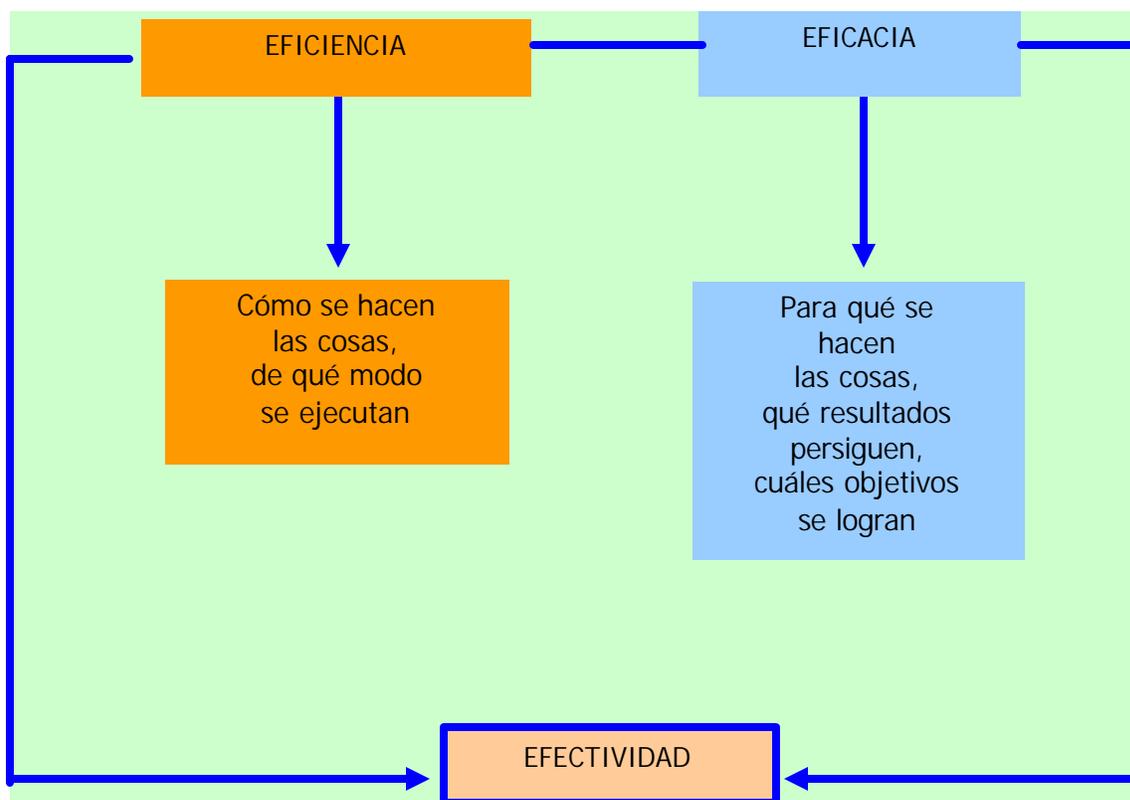
El Sistema Integral de Formación y Desarrollo consta de dos grandes componentes: el Sistema de Formación (Capacitación) y el Sistema de Análisis (Evaluación) que tienen como fin fundamental, mejorar la efectividad laboral del trabajador de la USAC. Este Sistema Integral tiene más posibilidades de producir buenos resultados si se lleva a cabo como un único proceso integrado, en lugar de llevarlo a cabo como un conjunto de procesos distintos, aislados o con escasa relación entre sí.

Estas tres fases complementan el todo del Sistema que se descompone en diferentes etapas que una vez concluidas permitirán a la USAC contar con personal idóneo para desempeñar los diversos puestos y cargos dentro de la institución pues el Sistema como tal persigue contar con trabajadores integrales,

con excelente capacidad de respuesta y con formación multifuncional que les permita desempeñarse exitosamente, es decir, la USAC contará con trabajadores efectivos (eficientes y eficaces).

El término efectividad puede entenderse mejor con la gráfica que presenta a continuación:

Figura No. 4 Efectividad



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Mc-Graw Hill, México: 2001.

Fases y Factores

El sistema como un todo se compone de tres fases como se explica en el gráfico No. 3 (ver página 21). Estas fases son etapas establecidas dentro del sistema de acuerdo a criterio experto y profesional, así como por ser los más utilizados en las organizaciones, en los cuales se enfocan los tres componentes del trabajador integral a saber:

- La actitud
- La habilidad y la capacidad
- El resultado

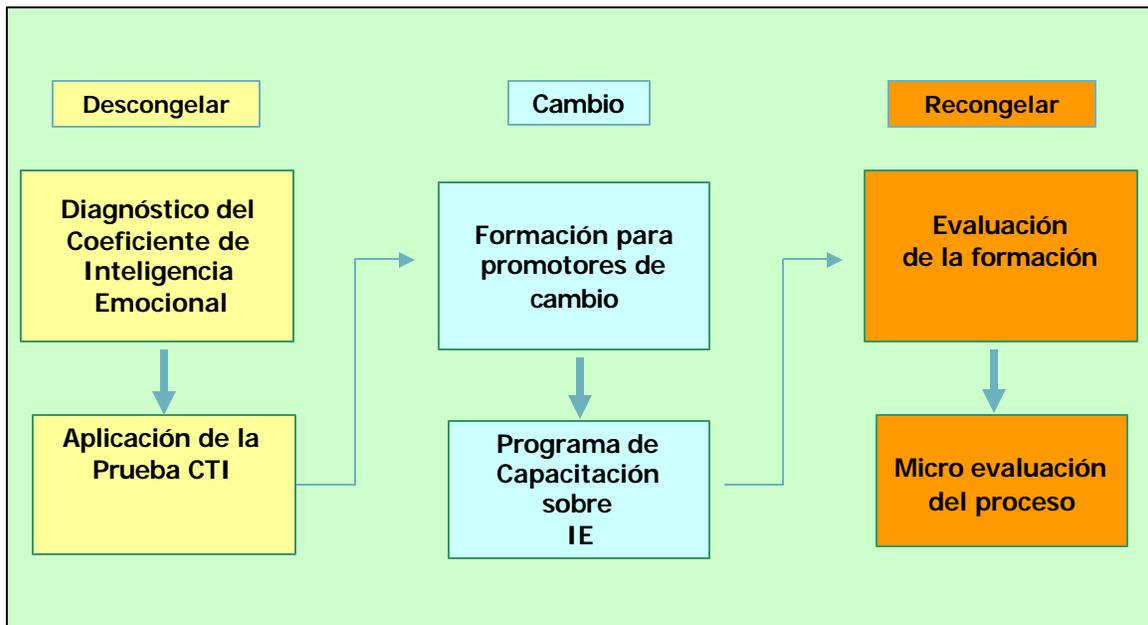
Estos criterios responden a una variedad de factores sobre los cuales se formará y analizará el aspecto laboral de las personas y que son parte de cada fase, los cuales se definen de acuerdo a la naturaleza, misión, visión y objetivos propios de cada institución, en este caso, a las necesidades propias de la Universidad de San Carlos. El número de factores a considerar varía conforme los intereses de cada organización; pero en general abarca de 5 a 10 factores.

Fase I

La Fase I de este sistema es la relativa a los aspectos comportamentales del desempeño, el cual será abordado en este estudio de tesis bajo la perspectiva siguiente:¹⁷

¹⁷ Adaptación metodológica del modelo de cambio de Lewin.

Figura No. 5 Fase I – Formación y Análisis Actitudinal



Fuente: Estudio de tesis. Capacitación y evaluación del trabajador universitario. 2005.

En esta primera fase se hace un acercamiento directo a la parte actitudinal (comportamental) del trabajador, que es determinante para su correcto desempeño laboral. Se definieron los siguientes factores de formación y análisis:

Cuadro No. 1 Factores actitudinales

Iniciativa y Creatividad	Actitud de crear y promover acciones aportando nuevas ideas y procedimientos.
Adaptabilidad	Disposición para adecuarse a los cambios en el entorno.
Responsabilidad	Disposición y dedicación para realizar las tareas.
Asertividad	Capacidad de respuesta ante un problema.
Empatía	Capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas y propias estableciendo sinergia organizacional.
Compromiso	Nivel en el que se identifica con la Institución y desea seguir participando en ella.
Solidaridad	Correspondencia e identificación con los compañeros de trabajo.

Fuente: Estudio de tesis. Capacitación y evaluación del trabajador universitario. 2005.

Fase II

Esta fase comprende, una vez fortalecida la parte actitudinal del trabajador, brindar todas las herramientas actitudinales y de capacidad necesarias para llevar a cabo las tareas o funciones asignadas.

Para ello, se tomaron como factores de esta fase los siguientes:

Cuadro No. 2 Factores aptitudinales, cognitivos y capacitivos

Capacidad de Comprensión	Grado en el que capta instrucciones y la esencia de los problemas.
Atención al cliente	Capacidad de respuesta oportuna a los requerimientos de su cliente interno y externo.
Aprovechamiento de recursos	Uso apropiado de equipo, materiales e insumos asignados
Organización del trabajo	Planificación y distribución adecuada de las tareas asignadas.
Manejo y Resolución de Conflictos	Capacidad de gestionar y resolver diferencias entre dos o más partes.
Liderazgo	Capacidad de influenciar y dirigir a las personas sin coerción

Fuente: Estudio de tesis. Capacitación y evaluación del trabajador universitario. 2005.

Fase III

Una vez se completados los aspectos actitudinales; así como los aspectos aptitudinales y capacitivos de los trabajadores, es momento de llegar a una última fase del Sistema relativa a la parte de resultados o rendimiento laboral.

Estos aspectos se desarrollarán fortaleciendo y analizando los factores siguientes:

Cuadro No. 3 Factores de resultados

Cantidad	Volumen de tareas ejecutadas
Calidad	Precisión, exactitud y nitidez en las tareas asignadas.
Tiempo	Capacidad para alcanzar los objetivos planeados.
Conocimiento del Puesto	Posee dominio de las técnicas, procesos y tareas concretas que requiere el puesto.
Satisfacción del cliente	Volumen de quejas/felicitaciones recibidas
Reducción de costos	Ahorro/desperdicios en la utilización de recursos

Fuente: Estudio de tesis. Capacitación y evaluación del trabajador universitario. 2005.

Las tres etapas comprenden un esfuerzo por parte de las dependencias encargadas del desarrollo y crecimiento del recurso humano de la USAC, guiados por los planteamientos presentados en la planeación estratégica, la cual en último término, busca la mejora de los procesos, procedimientos y recursos con que se cuenta en la USAC.

Finalmente, es importante resaltar que en este estudio de tesis, únicamente se ejecutó la Fase I de todo el sistema, pues en general el trabajo es bastante extenso para aplicarlo a toda la muestra tomada y por consiguiente, para realizar un trabajo de calidad se circunscribió el mismo a una única fase, dejando como referencia todo el planteamiento teórico necesario para su posterior ejecución y seguimiento.

5. INTELIGENCIA EMOCIONAL

HERRAMIENTA PARA LA EFECTIVIDAD LABORAL

El término 'Inteligencia Emocional' (IE) fue utilizado por primera vez en 1990 por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire. Se le empleó para descubrir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito. Estas pueden incluir:

- La empatía.
- La expresión y comprensión de los sentimientos.
- El control del mal genio (la ira).
- La independencia.
- La capacidad de adaptación.
- La simpatía.
- La capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal.
- La persistencia.
- La cordialidad.
- La amabilidad.
- El respeto.

El best seller de 1995, *"Emotional Intelligence"* de Daniel Goleman fue el que impulsó este concepto en la conciencia pública, colocándolo en un tema de conversación desde las aulas hasta las salas de sesiones de las empresas. El entusiasmo respecto del concepto IE comienza a partir de sus consecuencias para la crianza y educación de los hijos, pero se extiende al lugar de trabajo y prácticamente a todas las relaciones y encuentros humanos.

Los estudios muestran que las mismas capacidades de IE que dan como resultado que un niño sea considerado como un estudiante entusiasta por su maestra o sea apreciado por sus amigos en el patio de recreo, también lo ayudarán dentro de veinte años en su trabajo o matrimonio.

Justamente en este último pensamiento es donde radica la importancia de utilizar el IE para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, brindándoles una plataforma actitudinal que no únicamente les servirá en el terreno laboral, sino en su vida en general en cualquier esfera en el que se desenvuelva.

a. CE frente al CI

El nivel de inteligencia, coeficiente de intelectual (CI) ó conocido por sus siglas en inglés como IQ; se ha tomado durante muchos años como el parámetro de comparación que permitirá conocer qué tan inteligente es una persona, pero ¿porqué entonces las personas brillantes no siempre son personas exitosas?

Los científicos sociales siguen discutiendo sobre que es lo que constituye con exactitud el CI de una persona, pero la mayoría de los profesionales convienen en que puede medirse mediante test de inteligencia estandarizada tales como el de las Escalas de Inteligencia de Wechsler, que mide tanto *“la capacidad verbal como no verbal, incluyendo memoria, el vocabulario, la comprensión, el razonamiento abstracto, la percepción, el procesamiento de la información y las capacidades visuales y motoras. Se considera que el “factor Inteligencia General” derivado de estas escalas – lo que se Denomina CI – es extremadamente estable después de que un niño cumple los seis años”*¹⁸ y suele relacionarse con los otros test de aptitud tales como las pruebas de admisión universitaria.

¹⁸ GARDNER, Howard. **Inteligencias Múltiples**. 2ª. Edición. Basic Books. Nueva York: 2003. Pág. 134.

Pero, definir el Coeficiente Emocional (CE) es algo mucho más complicado pero en definitiva más enriquecedor. Salovey y Mayer fueron los primeros en definir la inteligencia emocional como:

“Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.”¹⁹

En estudios recientes, se indica que la tarea orientada a volver más inteligentes a las personas ha obtenido resultados sin precedentes o por lo menos se desempeñan mejor en los test de CI estandarizados. Sin embargo, y en forma paradójica, mientras que cada generación parece volverse más inteligente, sus capacidades emocionales y sociales disminuyen vertiginosamente. En general, durante la mayor parte de este siglo, *“los científicos han rendido pleitesía al hardware del cerebro y al software de la mente, los desordenados atributos del corazón han sido relegados a los poetas”*.²⁰ Sin embargo, es posible que la teoría cognoscitiva no pueda explicar algunas interrogantes como:

¿Por qué algunas personas simplemente parecen tener un talento especial para vivir bien?

¿Por qué el alumno más listo de la clase probablemente no terminará siendo el mejor profesional?

¿Por qué algunas personas nos caen bien a primera vista en tanto que desconfiamos de otras?

¿Por qué algunas personas siguen mostrándose optimistas cuando afrontan problemas que hundirán a una persona menos animosa?

¹⁹. SALOVEY, P. y MAYER, J.D. **Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality**. 1ª. Edición. Oxford University Press, New York: 1990 Pág. 225.

²⁰GARDNER, Howard. Op. Cit. Pág. 149.

En pocas palabras, ¿qué cualidades de la mente o el espíritu determinan el éxito? Hoy en día muchos autores e investigadores tienden a aceptar que el CI determina el éxito en un 20% y que el resto depende de múltiples factores, entre lo que se incluyen los relacionados con la inteligencia emocional, como: reconocer y manejar las emociones, saber ponerse en los zapatos del otro, sentir, pensar y actuar (en ese orden), crear y mantener vínculos; entre otros.

La utilización y práctica del CE frente al CI no es un conflicto entre ambos, sino un cambio y rompimiento de paradigmas antiguos por nuevos. El antiguo paradigma sostenía el ideal de la razón. El nuevo paradigma, el de la IE

Obliga a armonizar

Cabeza y corazón.

Inteligencia Académica e Inteligencia Emocional

Esto lo sintetiza el Dr. Damasio, Neurólogo de la Universidad de Iowa (citado por Goleman): *“El cerebro emocional está tan comprometido en el razonamiento como lo está el cerebro pensante. En cierto sentido tenemos dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional. Nuestro desempeño en esta vida está determinada por ambas”*.²¹

Es importante resaltar en este punto que algunos autores consultados se oponen al uso del término Coeficiente Emocional (CE) temiendo que lleve a la gente a pensar erróneamente que existe un test preciso para medir el CE o, incluso, que puede llegar a manipularse de alguna manera.

²¹ GOLEMAN, Daniel. **La Inteligencia Emocional en la empresa**. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina: 2000. Pág. 56.

b. Aspectos relevantes de la IE

Partiendo de lo anteriormente detallado es importante conocer de forma breve pero consistente; en qué se fundamenta la IE y el porqué de su importancia en el desempeño laboral. En general se puede decir entonces que Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones, es así que de forma intencional se hace las emociones trabajen para el beneficio personal, utilizándolas con el fin de que ayuden a guiar el comportamiento y a pensar de que manera pueden influir mejorando los resultados individuales y grupales.

i. Las Emociones

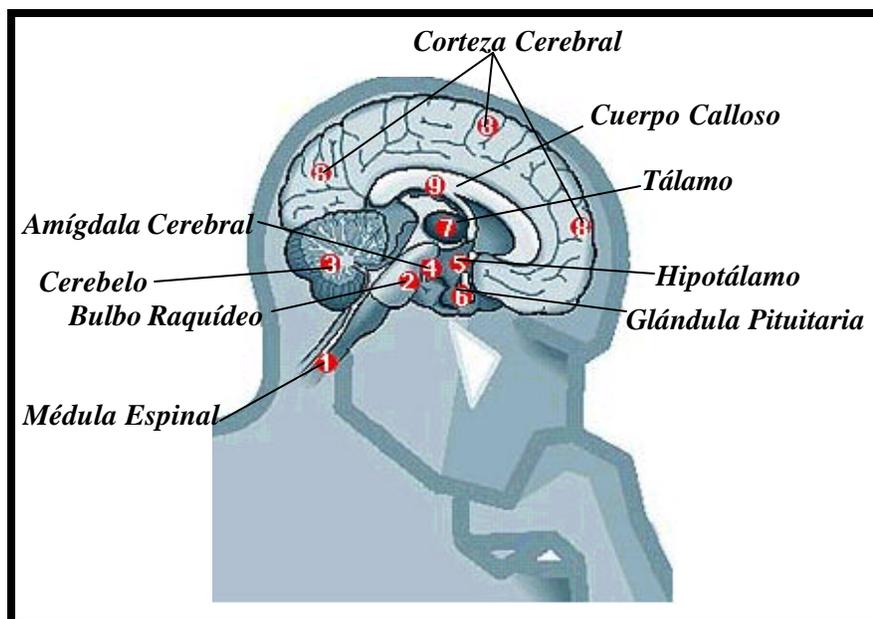
Los diccionarios de psicología definen la emoción como “*una determinada categoría de experiencias*”²², para las que se utilizan las más dispares expresiones lingüísticas: amor, odio, ira, enojo, frustración, ansiedad, miedo, alegría, sorpresa, desagrado; entre otras. Son un estado complejo que incluye una percepción acentuada de una situación y objeto, la apreciación de su atracción y repulsión consciente y una conducta de acercamiento o aversión. Etimológicamente emoción proviene de ‘movere’ que significa moverse, más el prefijo “e” que significa algo así como “movimiento hacia”.

Anatomía de las emociones

Científicamente, los estudiosos han coincidido en que para una mejor comprensión de las emociones, éstas pueden visualizarse físicamente de la forma siguiente:

²² R. T. Yung y otros. **Como comprender mejor nuestros sentimientos y emociones**. Editorial Manual Moderno. México, DF.: 1979. Pág. 20.

Figura No. 6 Anatomía de las emociones



Fuente: Cómo comprender mejor nuestros sentimientos y emociones. R.T. Yung y otros.
México 1979.

Toda la información sensorial es conducida desde los sentidos a la corteza cerebral, pasando por una estación intermedia, situado en el tronco cerebral, 'el tálamo'. El tálamo está conectado con una de las estructuras fundamentales del cerebro emocional, 'la amígdala', que se encarga entre otras importantes funciones emocionales de escudriñar las percepciones en busca de alguna clase de amenaza, activa la secreción de noradrenalina, hormona responsable del estado de alerta cerebral. 'El hipocampo', encargada de proporcionar una aguda memoria del contexto, los hechos puros, mientras 'la amígdala' se encarga de registrar el clima emocional que los acompaña. Por su parte, 'el lóbulo prefrontal' constituye una especie de modulador de las respuestas de la amígdala y el sistema límbico que desconecta los impulsos emocionales más negativos a través de sus conexiones con la amígdala, es el responsable de la comprensión de que algo merece una respuesta emocional.

Las emociones pueden agruparse, en términos generales, de acuerdo con la forma en que afectan la conducta: si motivan a aproximarse o evitar algo.

Componentes de las emociones²³

Las emociones son, en esencia impulsos que llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución y que nos permiten afrontar situaciones verdaderamente difíciles; un sistema con tres componentes:

- *el perceptivo*, destinado a la detección de los estímulos sensoriales; que incluye elementos hereditarios, como es la predisposición a valorar el vacío, los lugares cerrados, los insectos o las serpientes..., como posibles situaciones peligrosas, y a veces fruto de las experiencias, como puede ser el surgimiento de una fobia o la ansiedad a los exámenes, o el placer por un trabajo bien hecho.
- *el motivacional*, encargado de impulsar, mantener y dirigir la conducta, gracias a su relación con el sistema hormonal: por ejemplo, el miedo nos impulsa a la evitación.
- *el conductual*, que se analiza en su triple manifestación, reacción fisiológica perceptible, pensamientos y conductas manifiestas. Es el elemento más influido por las experiencias de aprendizaje previo y el medio cultural. Por ejemplo: la expresión de la pena en distintas culturas o el desarrollo de estrategias de evitación de las situaciones de prueba en el ámbito escolar o las fobias escolares.

²³ RYBACK, David. **Trabaje con su Inteligencia Emocional**. Editorial EDAF. Madrid, España: 1998. Pág.64-69.

ii. Las actitudes

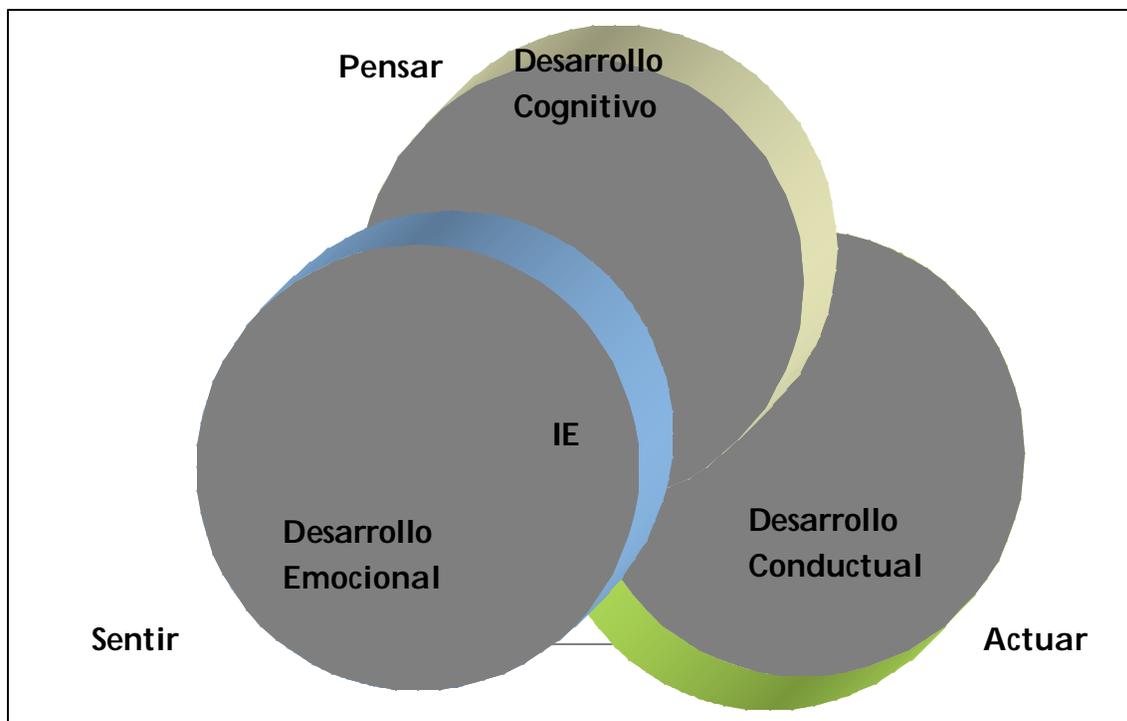
Las actitudes son sentimientos o emociones expresadas en acciones y determinan en gran medida la forma en que las personas perciben su entorno. También se entiende como la asociación positiva o negativa que desarrolla un sujeto hacia una situación u objeto social.

Componentes actitudinales

Las actitudes son proposiciones o juicios evaluativos de objetos, personas o circunstancias, que cuentan con tres componentes:

- *El cognitivo*: La parte de la opinión o la creencia en una actitud.
- *El afectivo*: La parte emotiva o sentimental de una actitud.
- *El conductual*: La intención de actuar de una manera dada ante algo o alguien.

Figura No. 7 Componentes de la Inteligencia Emocional



Fuente: La Inteligencia Emocional. Daniel Goleman. Argentina: 1997.

Englobando los aspectos emotivos y actitudinales tenemos el conglomerado llamado Inteligencia Emocional (IE) que simplemente podría definirse en términos laborales como: *“...manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en la búsqueda de una meta común”*.²⁴

c. La IE en las instituciones, empresas y organizaciones

La vida emocional es un ámbito que, al igual que la matemática y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades. Cómo ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso de las gratificaciones, regular el humor y evitar que sus trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y mantener la esperanza en situaciones difíciles o imprescindibles; es parte de la integralidad del ser humano que le ayudan a ser mejor y por consiguiente, a vivir mejor.

La vida organizacional se encuentra, constantemente, cargada de emociones fuertes; sin embargo, tradicionalmente, se ha considerado el lugar de trabajo como un ambiente racional, donde las emociones no tienen funciones productivas y cuya intervención sólo sesga las percepciones e interfiere con la capacidad de raciocinio y toma de decisiones. En la actualidad, aunque este enfoque ha cambiado, todavía existe un número significativo de prejuicios acerca del papel que desempeñan las emociones en la vida organizacional. Ahora, los resultados de las investigaciones han logrado el reconocimiento, por parte de los líderes industriales, de la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales, específicamente su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Por estos motivos, se ha empezado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral,

²⁴ VALLS, Antonio. **Inteligencia Emocional en la Empresa**. Gestión 2000. Barcelona, España: 2001. Pág. 28.

dejándose de lado la idea de que las emociones retardan o estancan a las organizaciones, sus objetivos y su efectividad. Además, la capacidad emocional de los individuos está ganando un mayor crédito en la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizaciones y la construcción de relaciones laborales.

Entre los beneficios de aplicar la IE en las organizaciones se pueden mencionar:

- Las personas se involucran más en su trabajo, se vuelven más responsables y autónomas.
- Se mejora ambiente laboral fortaleciendo la cultura organizacional.
- Aumenta la eficiencia y eficacia del empleado y los equipos.
- Los procesos de cambio y mejora se agilizan.
- Mejora la relación con los clientes internos y externos.

d. Marco de trabajo de la aptitud emocional

Para Salovey y Mayer²⁵, la Inteligencia Emocional tiene cuatro componentes básicos:

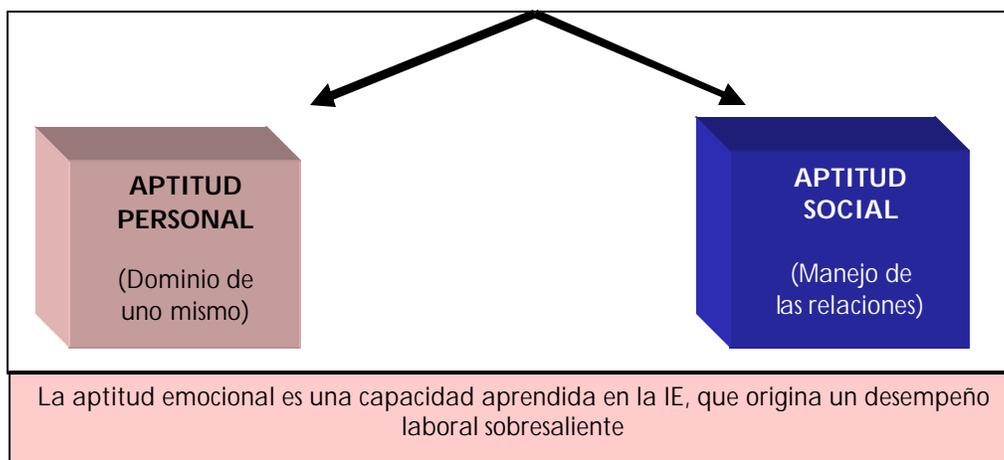
- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de poder experimentar, o de generar a voluntad determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que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

²⁵ SALOVEY, P. y MAYER, J.D. **Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality**. Oxford University Press, New York: 1990. Pág. 185-211.

Para Daniel Goleman, la Inteligencia Emocional tiene dos grandes áreas de competencia²⁶: la personal y la social. La competencia personal determina el dominio de uno mismo, mientras que la competencia social determina el manejo adecuado de las relaciones con los demás. Para lograr el dominio de uno mismo se requiere del autoconocimiento, que implica saber qué emociones se experimentan, qué las provoca y cómo éstas afectan el desempeño; y del autocontrol que lleva a manejar adecuadamente los estados internos, los impulsos y los recursos propios. La competencia social incluye la capacidad de empatía, escuchar activamente, y expresar constructivamente los sentimientos.

Según Goleman, las personas emocionalmente inteligentes tienen fortalecidas y desarrolladas dos competencias básicas de la personalidad, que el autor llama Aptitud Emocional, las cuales se pueden entender mejor en el gráfico siguiente:

Figura No. 8 Marco de la Competencia Emocional



Fuente: La Inteligencia Emocional. Daniel Goleman. Argentina: 1997.

²⁶GOLEMAN, Daniel. **La Inteligencia Emocional**. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina: 1997. Pág. 53.

El modelo original de Goleman consistió en cinco etapas, las cuales posteriormente se redujeron a cuatro grupos con veinte habilidades cada uno:²⁷ 1) *autoconciencia*, el conocimiento de las preferencias, sensaciones, estados y recursos internos; 2) *autocontrol*, manejo de los sentimientos, impulsos, estados y obligaciones internas; 3) *conciencia social*, el reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros y 4) *manejo de las relaciones*, la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de soporte (se investigaron y verificaron las cuatro dimensiones de competencias y 18 habilidades sociales y emocionales). El modelo de Goleman concibe las competencias como rasgos de personalidad. Sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás. Esto es, aquellas encontradas en el grupo de conciencia social y manejo de relaciones.

En síntesis, en cuanto a la IE aplicada a las instituciones se debe recalcar que las organizaciones modernas apoyan su administración hoy día en equipos de trabajo que necesitan que sus integrantes colaboren con los demás, que comprendan sus requerimientos y que los ayuden. Asimismo, la administración moderna enfatiza la calidad en el servicio y la atención al cliente, lo cual sólo se puede lograr siendo empáticos con las necesidades, deseos y anhelos de los clientes. Un buen jefe debe conocerse y tener dominio sobre sí mismo para poder resolver los conflictos que se presenten con serenidad y objetividad. De igual forma, si quiere ser reconocido como el líder por su grupo, debe saber escuchar e influir positivamente en los subalternos.

²⁷ GOLEMAN, Daniel. **La Inteligencia Emocional**. Op. Cit. Pág. 93-104

6. ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN (EVALUACIÓN FASE I DEL SISTEMA)

Con base en los componentes de la IE y el marco estratégico universitario, se procedió a ejecutar la Fase I del Sistema de Formación y Desarrollo propuesto para la USAC (ver Capítulo I, págs. 19-21). Por una parte se realizó la formación actitudinal de los trabajadores, abarcando los pilares fundamentales de la IE planteados por Goleman (ver pág. 32) y posteriormente, se realizó el análisis de todo el proceso. Este último constó de dos aspectos principales:

- a. el análisis (micro evaluación) de la formación (capacitación);
- b. la evaluación (test) del coeficiente emocional de los individuos sujetos a estudio.

La primera etapa, la parte de formación (capacitación) entendida como *"...una herramienta por la cual se promueve el desarrollo del recurso humano, dotando al personal de habilidades, actitudes y aptitudes que les permitan crecer integralmente y participar activamente del logro de los objetivos de la institución a la que pertenecen"*²⁸; fue realizada en término de 20 días, en sesiones de dos horas diarias. Esta formación se realizó bajo el tipo de capacitación en el trabajo y en ámbito laboral, explicado en el marco teórico presentado.

²⁸ DAVENPORT, Thomas. **Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas.** Editorial Gestión 2000. España: 2001. Pág. 168-172.

a. Evaluación de la Capacitación

El análisis (evaluación) es una etapa fundamental del Sistema de Formación y Desarrollo; pues de los resultados obtenidos se genera el insumo principal para acciones de mejora en el Sistema. El análisis permitió determinar el impacto, el beneficio y; principalmente la efectividad del programa de capacitación realizado.

En el caso específico de la Fase I, únicamente se realizó una micro evolución de la formación; aunque debe recordarse que teóricamente la evaluación puede hacerse a dos niveles concretos: macro y micro. Para la micro evaluación se establecieron los requisitos necesarios de acuerdo a las expectativas que la formación generó; con lo cual se garantizó la calidad del proceso en sí, así como también la satisfacción de los participantes y la mejora continua Sistema. De manera breve es importante recordar en qué consiste la macro y micro evaluación.

i. Macro evaluación

La macro evaluación, mide qué tan bien opera un sistema y usualmente los recursos se expresan en términos cuantitativos (los porcentajes de éxito en satisfacer las solicitudes de los usuarios del servicio, número de quejas recibidas en un mes, aplicación plena de lo aprendido en la capacitación, entre otros). *“Es la combinación de información evaluativo de los distintos subsistemas que integran la función de capacitación desde el punto de vista administrativo, institucional, estratégico y operativo”*.²⁹ Esto revela que un sistema particular opera a un cierto nivel, pero en sí mismo no indica por qué, o que podría hacerse para mejorar su desempeño en el futuro. Es decir, *“la evaluación del sistema implica la validación*

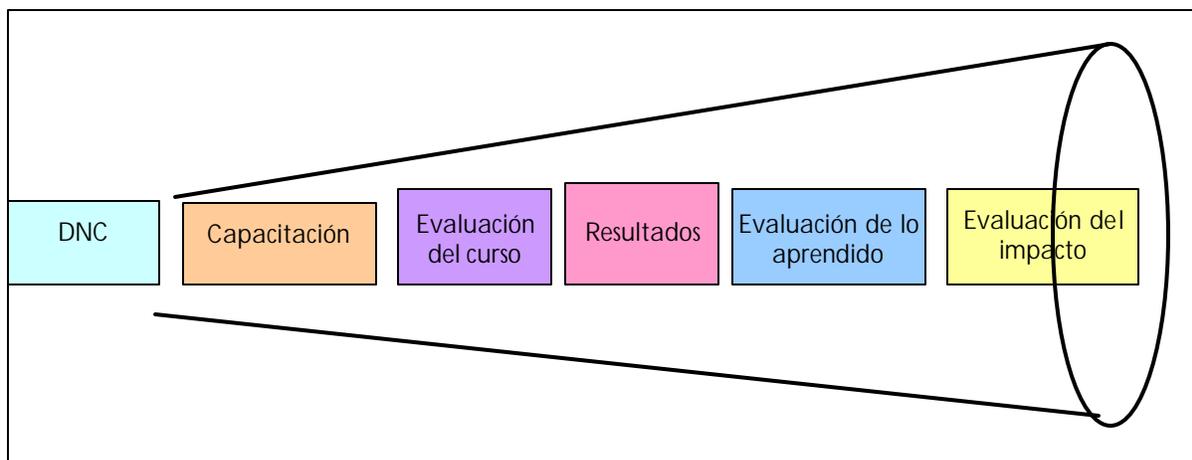
²⁹ PINTO, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México, DF.: 2000. Pág.97

de los esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación y detectar su nivel de madurez, así como para obtener un perfil de desarrollo acerca de las áreas de oportunidad donde deberán concentrarse los esfuerzos y los recursos a corto plazo.”³⁰

ii. Micro evaluación

La micro evaluación investiga como y por qué un sistema opera a un nivel determinado. Debido a esto, se relaciona con factores que afectan el desempeño de un sistema o programa determinado, por tanto la micro evaluación es necesaria si los resultados de la investigación se usan posteriormente para mejorar el desempeño del mencionado sistema. En el análisis de la Fase I del Sistema permitió “determinar el resultado, impacto, y efectividad de un proceso de capacitación”³¹ dado; en este caso la capacitación actitudinal del personal sujeto a estudio. Para entender claramente en qué consistió esta evaluación, se presenta el gráfico siguiente:

Figura No. 9 Proceso de micro evaluación



Fuente: Estudio de tesis. Capacitación y evaluación del trabajador universitario. 2006.

³⁰ Ibíd.

³¹ MAMOLAR, P. Y Otros. **El problema de la rentabilidad de las inversiones formativas: Nuevos enfoques de evaluación.** Capital Humano. Madrid, España: 2000. Pág. 76.

Métodos de DNC

El método utilizado fue de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) con base en problemas, pues ya existía todo un planteamiento general dentro del PE-USAC/2022 y tomando como guía dichos planteamientos se estableció la necesidad de formación. Se amplió el panorama al incluir la formación integral, no únicamente basándose en el problema planteado sino abarcando aspectos relativos al desempeño, por lo que también se utilizaron componentes del DNC en base al desempeño. La utilización de ambos DNC fueron muy útiles para el desarrollo del programa de formación pues permitió al personal esforzarse para obtener resultados concretos en aspectos actitudinales de su desempeño, así como permitió establecer objetivos de mejora concretos.

Es importante hacer notar en este análisis que existió un vacío en cuanto al DNC en base a problemas, pues no existió un DNC puesto-persona como la teoría plantea, esto se debió a que no era factible realizarse en el momento que se requirió la intervención de capacitación. Este hecho no fue realmente importante para la determinación de las necesidades pues están manifiestas y son conocidas por toda la comunidad trabajadora sancarlista, pues fue evidenciado por todos los niveles jerárquicos entrevistados.

Por consiguiente, el método de DNC utilizado puede evaluarse positivamente, pues fue el más correcto y acertado para el fenómeno estudiado.

Sistema de Capacitación Adoptado

El sistema utilizado puede definirse como un programa sustantivo, institucional y de desarrollo. Surge como respuesta a una necesidad sentida de la institución y que se manifiesta en todos los niveles jerárquicos de la misma, por tanto su aplicación resultó del DNC realizado y se debe impartir a todos los trabajadores. De lo anterior puede decirse entonces que el programa adoptado es el correcto y el más pertinente para abordar el problema de formación actitudinal planteado.

Recursos físicos

En cuanto a espacio físico, refrigerios, materiales utilizados y equipo en general la calificación obtenida de los participantes fue muy buena. El ambiente (salón) en el que se realizaron las sesiones del programa fue muy limpio, ordenado y apropiado para la capacitación. Los factores de silencio, iluminación y ventilación fueron los adecuados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Proceso enseñanza-aprendizaje

El proceso como tal fue participativo y dinámico. Para ello la capacitadora utilizó diversas técnicas que se evaluaron a través de una boleta (ver Anexo B) que arrojó los resultados siguientes:

Cuadro No. 4 Evaluación de técnicas y herramientas

ENSEÑANZA-APRENDIZAJE			
NO.	TECNICA	NO. VECES POR SESIÓN	CALIFICACIÓN
1	Preguntas y respuestas	3	Buena
2	Discusiones	1	Regular
3	Conferencia	1	Buena
4	Estudio de casos	3	Buena
5	Dramatizaciones	1	Regular

NO.	APOYOS DIDÁCTICOS	NO. VECES POR SESIÓN	CALIFICACIÓN
6	Retroproyector	0	---
7	Pizarrón	1	Regular
8	Presentaciones multimedia	1	Buena
9	Cintas de audio	0	---
10	Videos	0	---

Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Resultado:

Evaluar el resultado consistió en determinar las consecuencias inmediatas que se perciben luego de haber realizado la capacitación, en este caso, luego de haber realizado la formación en IE, y que se evidenció en la medición de CE. Por tanto, el resultado de este proceso de capacitación es el grado en el que se modificó el perfil del individuo tomando como base la primera evaluación y el retest aplicado. Este aspecto se discute a profundidad en el capítulo siguiente (Ver Capítulo VII).

Efectividad:

Evaluar la efectividad de la capacitación implica la medición y comparación de proceso. El concepto efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. Es decir se mide el grado de cumplimiento de los temas impartidos al personal como resultado de la capacitación en su desempeño individual; y posteriormente se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización. Lo que realmente interesa es evaluar los *resultados de aprendizaje (modificación de conducta)* del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la institución en la generación de nuevas formas de desarrollo para sus colaboradores. Como parte del análisis de la efectividad se realizó una guía (manual) para la evaluación de este aspecto en la Fase I del Sistema (ver Anexo A).

Una vez procesadas las boletas que evaluaban el desarrollo del proceso de formación, la información obtenida de los examinados procedió a vaciarse en las tablas respectivas, generando una matriz de datos de fácil interpretación como se muestra en el Manual de Evaluación. Para garantizar que la evaluación fuera objetiva y crítica de manera que permitiera mejorar los procesos de formación que aún faltan por realizar según el Sistema propuesto, se utilizaron dos boletas para recoger la información de los participantes.

La primera boleta utilizada para evaluar las apreciaciones que los participantes tuvieron de la capacitación, midió aquellos aspectos relativos a cumplimiento de objetivos, metodología utilizada para el desarrollo del mismo, aptitudes y habilidades pedagógicas y didácticas de la capacitadora y temática desarrollada. Las primeras seis preguntas se relacionaban con la temática general de curso, la presentación y cumplimiento de objetivos y los contenidos temáticos del curso. Las siguientes cinco preguntas se referían a aspectos metodológicos como las técnicas y materiales utilizados en el proceso formativo.

Posteriormente siete preguntas se refirieron al conocimiento, habilidad y aptitud de la capacitadora al impartir el curso. Finalmente se realizaron tres preguntas relativas a horario, condiciones físicas y refrigerios del curso; para un total de veintiún (21) preguntas (ver Anexo B).

Los aspectos evaluados en esta boleta obtuvieron un 60% de respuestas positivas para todo el cuestionario, el 35% estuvo entre positivo-negativo, y únicamente un 5% de la totalidad fueron respuestas negativas. Los reactivos de respuesta eran: “SI”, “NO”, y “ALGUNAS VECES”. Por tanto, se puede concluir que el proceso tuvo un resultado positivo, pues más de la mitad de los participantes respondieron afirmativamente las preguntas; por lo que puede afirmarse que el proceso en general fue bien recibido por más de la mitad de los participantes.

Otra boleta (ver Anexo C) fue utilizada para que los participantes ponderan con punteos aspectos relativos a temática, desarrollo y facilitadores del curso. Esta boleta constaba de cuadros numerados de 1 a 5, en los cuales el participante ponderaba, según su apreciación los aspectos que la boleta presentaba. Estos aspectos, así como las repuestas obtenidas pueden apreciarse en el cuadro siguiente:

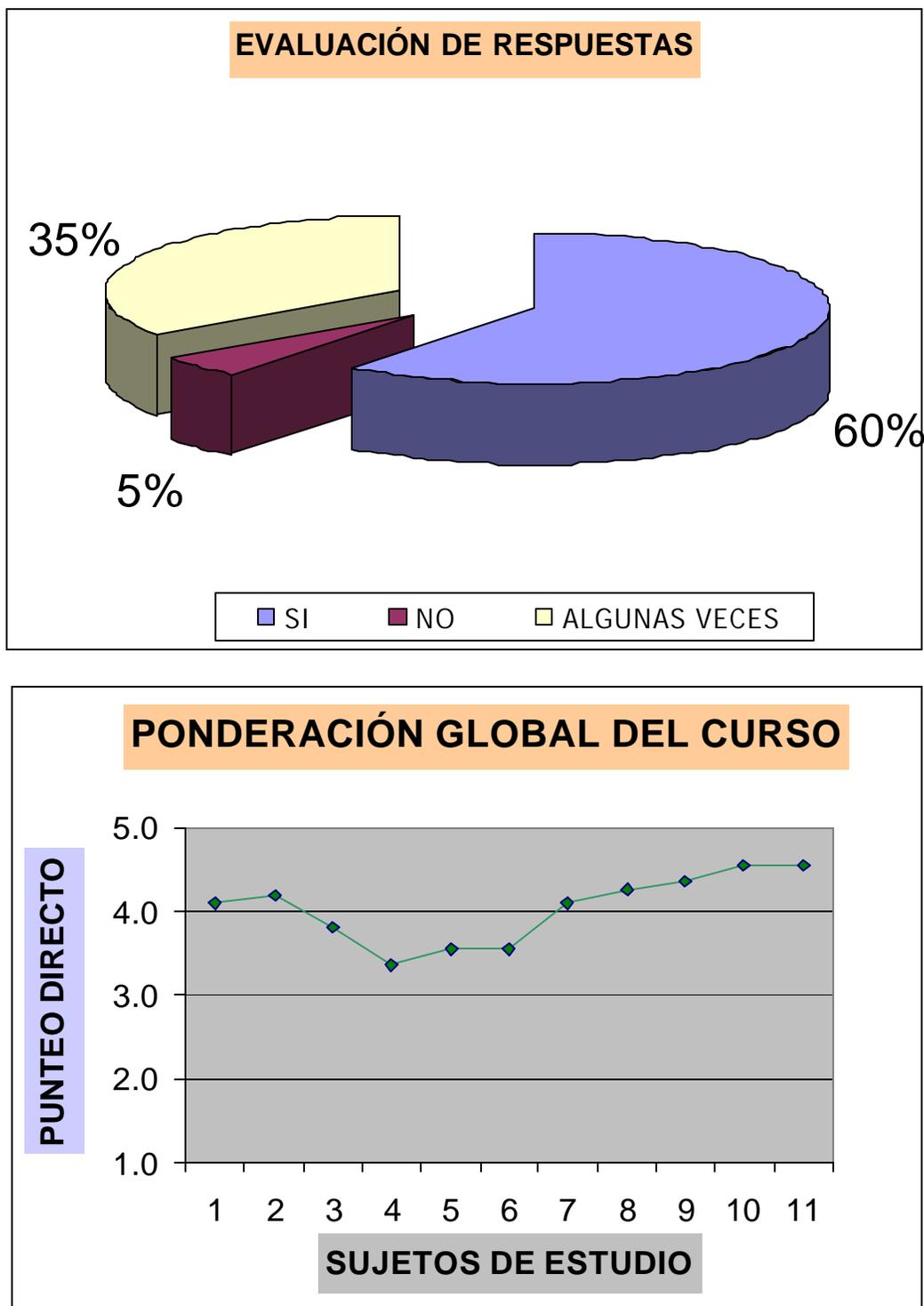
Cuadro No. 5 Ponderación global del curso

NO.	ASPECTOS	PUNTEOS		PUNTEO GLOBAL	SUJETOS DE ESTUDIO											
		MÁX	MIN		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	Temática general	5	1	4.1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4
2	Contenido del curso	5	1	4.2	4	4	5	4	4	3	5	5	3	5	4	
3	Cumplimiento de objetivos	5	1	3.8	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
4	Metodología	5	1	3.4	4	2	3	4	4	3	4	3	2	4	4	
5	Calidad de la capacitadora	5	1	3.5	4	1	3	4	4	3	4	3	3	5	5	
6	Nivel de participación del grupo	5	1	3.5	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
7	Utilidad del curso	5	1	4.1	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	
8	Material audiovisual	5	1	4.3	4	5	4	4	2	5	5	5	4	4	5	
9	Material didáctico	5	1	4.4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	
10	Refrigerios	5	1	4.5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	
11	Ambiente físico	5	1	4.5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	
TOTALES		55	11	4.0	44	40	42	44	42	44	50	47	37	49	49	

Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Como se aprecia en el Cuadro No.9 la evaluación global del curso fue de 4, por arriba de la media establecida de 3 puntos, lo cual indica que los participantes calificaron como muy bueno el curso en general. Debe hacerse notar en este punto que únicamente se obtuvieron 11 boletas de respuesta, a pesar de que la muestra estaba compuesta por 13 trabajadores, pues dos de ellos no participaron en la última sesión realizada, en las cuales se hizo la evaluación que se presentó anteriormente. La ponderación general del curso de IE brindado en varias sesiones de dos o tres horas cada una, durante veinte días puede apreciarse mejor en las siguientes gráficas:

Figura No. 10 Evaluación de la Capacitación por los Participantes



Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Impacto

El impacto de la capacitación consistió en evidenciar cómo una situación produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos. La medición del impacto de este proceso formativo se podrá realizar únicamente cuando se hayan completado todas las Fases del Sistema Integral de Formación y Desarrollo propuesto, pues deberá realizarse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas (participantes o sujetos de estudio), los objetivos establecidos, las acciones de formación, importancia de los cambios operados; comparado con el sistema actual y el propuesto. Es importante resaltar en este punto que si este proceso de capacitación se limita a un hecho aislado no generará un impacto real dentro de la USAC y únicamente será una capacitación más, y no generará los cambios requeridos y necesarios dentro del marco estratégico universitario. Para ello tanto la Escuela de Postgrado, la Coordinadora General de Planificación, la División de Administración de Personal y todas las personas encargadas de tomar decisiones en la USAC deben continuar y fortalecer estos procesos de gestión del talento humano.

Dicho de otro modo, la evaluación del impacto será un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y la USAC beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto que solamente se logrará involucrando activamente a todos los actores del proceso.

7. EVALUACIÓN DEL COEFICIENTE EMOCIONAL

Existen en el mercado diversos test que se utilizan para la medición del Coeficiente Emocional (CE); que es el nivel de referencia que un individuo puede manifestar de la Inteligencia Emocional (IE) que maneja. Por ejemplo, se consultaron las pruebas de Bar-On; lanzadas en 1997 y modificadas y mejoradas en el 2000; –Inteligencias no cognitivas (EQ-i) – las cuales se fundamentan en los componentes emocionales y que intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. También puede mencionarse la prueba de MSCEIT-MEIS (diseñada por Mayer y Salovey en 1997) la cual mide el desempeño actual de la persona en una serie de competencias; y la prueba de ECI diseñada por Goleman en el 2001 que consiste en un auto-reporte basado en la evaluación por competencias, que incluye componentes adicionales a la IE.

En todos los casos anteriores se examinaron los objetivos, metodología y población meta a la que puede dirigirse la prueba, así como se consultó a expertos en la materia sobre la batería más adecuada para los trabajadores universitarios sancarlistas en función de género, etnicidad, edad, la naturaleza de la USAC y el trabajo propiamente dicho.

En el caso de la prueba de MSCEIT-MEIS se le critica lo poco práctica que resulta en términos de aplicación, el sesgo subjetivo de su calificación (por ejemplo; el tiempo de administración) así como la necesidad de un mayor soporte empírico que aclare la validez de las cuatro dimensiones del instrumento. Por otra parte la prueba Bar-On de EQ-i; aunque es una de las más utilizadas y de las que ofrecen un nivel de validez y confiabilidad alto tiene la limitación del auto-reporte como estrategia de medición, así como los resultados mixtos respecto de los ítems del modelo que mide. Además, se le ha criticado por ser un inventario que mide características de personalidad en lugar de la IE.

Finalmente, se optó por utilizar la prueba CTI (Inventario de Pensamiento Constructivo) del Dr. Seymour Epstein basado en la ECI de Goleman. El profesor Epstein de la Universidad de Massachussets, ha trabajado desde de 1980 en la elaboración de instrumentos de medición de lo que él denomina *"Inteligencia Experiencial"*. Bajo este concepto el Dr. Epstein engloba varias facetas de la personalidad humana que incluye lo que hoy se conoce como IE y algunos otros aspectos relacionados con la forma de enfrentarse a la realidad laboral y que condiciona decisivamente la efectividad de las personas en las relaciones laborales, sociales y la vida en general.

Además, la prueba del Dr. Epstein ha sido utilizada en diverso países del mundo, especialmente en América Latina, donde ha arrojado resultados positivos para generar cambios en las instituciones como la Universidad ESAN de Lima, Perú, Universidad Inca Gracilazo de la Vega de Lima, Perú; La Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera de Colombia; así como en España y Portugal donde varias instituciones públicas y privadas la utilizan constantemente para medir el CE de sus trabajadores y estudiantes, como en la Pontificia Universidad de Sevilla, la Universidad Militar de Madrid, la Universidad Autónoma de Bilbao, la Universidad Complutense de Madrid y Líneas Aéreas IBERIA, entre otros.

7.1 Ficha técnica

Cuadro No. 6 Datos del Test

Nombre	Inventario de Pensamiento Constructivo CTI
Autor	Dr. Seymour Epstein, 1987. Actualizada en 2000
Adaptación española	TEA Ediciones, 2001
Administración	Individual y/o colectiva
Duración	Variable (15 a 45 minutos)
Ámbito de aplicación	Adolescentes, adultos jóvenes y adultos con educación media
Finalidad	Apreciación de la IE en el estudio, el trabajo y la vida
Baremación	En puntuaciones T típicas y centiles en poblaciones adultas

Fuente: CTI. Tea Ediciones. España: 2002.

7.2 Descripción General del CTI

Se basa en una nueva teoría de personalidad: la teoría cognitivo-experiencial que ha servido de fundamento teórico para construir el CTI. De acuerdo a esta teoría la gente se adapta a su entorno con la ayuda de dos sistemas de procesamiento paralelos e interactivos: el experiencial y el racional. Arroja resultados para predecir la eficacia en el puesto de trabajo, el éxito académico y la habilidad social; así como la capacidad de liderazgo, la aptitud para afrontar el estrés, el bienestar físico y el ajuste emocional. El CTI es un test jerárquicamente organizado que ofrece información en tres niveles de generalidad: el nivel más general consiste en una escala global compuesta por elementos procedentes de otras escalas de CTI; el siguiente nivel de generalidad lo componen seis escalas principales que miden las formas básicas de pensamiento constructivo o destructivo; el nivel más específico consiste en las subescalas o facetas de las escalas que describen modos específicos de pensamiento constructivo o destructivo. (Ver Anexo D).

7.2.1 Jerarquía del CTI

En este cuadro se incluyen tanto los nombres de la escala y facetas como sus siglas; en las escalas todas las letras de las siglas se escriben con mayúscula, mientras que en las facetas solo se pone con mayúscula la primera letra.

Cuadro No.7 Diagrama de la jerarquía de escalas y facetas del CTI

PCG. PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO GLOBAL

EMO. Emotividad	
Aut.	Autoestima
Tol.	Tolerancia
Imp.	Impasibilidad
Sob.	Capacidad de sobreponerse
EFI. Eficacia	
Pos.	Pensamiento positivo
Act.	Actividad
Res.	Responsabilidad
SUP. Pensamiento Supersticioso	
RIG. Rigidez	
Ext.	Extremismo
Sus.	Susplicacia
Int.	Intolerancia
ESO. Pensamiento Esotérico	
Par.	Creencias paranormales
Irr.	Creencias irracionales
ILU. Ilusión	
Euf.	Euforia
Est.	Pensamiento estereotipado
Ing.	Ingenuidad
	Deseabilidad
	Validez

Fuente: CTI. Tea Ediciones. España: 2002.

Finalmente, es importante resaltar que a criterio de expertos, el CTI es un útil predictor de muchas de las habilidades y reacciones adaptativas que no eran medidas en otros test similares, pues en el CTI se evalúa la IE como una habilidad básica y no como un componente aislado de la personalidad; y que no miden otro tipo de habilidades que son igualmente importantes para el éxito como lo es el IQ; tales como la motivación, la fuerza del yo, el control de las emociones, la habilidad social y creativa, que son excelentes aspectos para vaticinar actitudes en el mundo real, incluyendo el rendimiento en el puesto de trabajo.

7.3 Normas de aplicación

El CTI puede ser aplicado por profesionales sin una amplia experiencia y/o formación en test o pruebas de personalidad, no obstante fue interpretado por profesionales calificados y formados en el uso e interpretación de este tipo de pruebas. Asimismo, los resultados fueron comunicados únicamente por profesionales calificados en la materia.

7.3.1 Instrucciones específicas de aplicación

La aplicación comenzó al momento de haber completado en la hoja de respuestas todos los datos personales: nombre, edad, género y fecha de la aplicación. En este caso se aseguró de que todos los sujetos entendieran las instrucciones y el modo de responder. Se les pidió que valoraran en una escala de cinco (5) puntos el grado de exactitud con que cada una de las frases “reflejaba mejor su forma de pensar o actuar”. Las opciones que ofrecía el test eran:

- a. En total desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Neutral
- d. De acuerdo y
- e. Totalmente de acuerdo

Se les aclaró a los examinados que debían contestar todos los elementos y dar una única respuesta a cada uno de ellos; y si alguien deseaba cambiar una respuesta, debería marcar con una equis (X) la respuesta no válida y elegir una nueva. En general, la prueba toma de 30 a 45 minutos, aunque en el caso de los trabajadores sujetos a estudio, el tiempo máximo utilizado fue de 28 minutos; esto en función de la rapidez de lectura y comprensión individual.

7.3.2 Respuestas omitidas

Al entregar las pruebas de forma personal, se revisó que se hubieran respondido todos los ítems planteados, y si se encontraban respuestas en blanco se les pedía a los examinados que revisaran sus respuestas y reconsideraran responder las omitidas. Si una vez recogido el test se hubieran encontrado en alguno de los mismos más de 6 respuestas omitidas, éste se hubiera considerado inválido.

7.3.3 Validez de las respuestas

El CTI cuenta con dos escalas para verificar la confianza que merecen las puntuaciones finales: una escala de Deseabilidad y una escala de Validez. La escala de Deseabilidad constituye una medida del grado en que la persona presenta una descripción favorable de sí misma que resulte irreal. La escala de Validez ofrece información sobre el cuidado puesto en las contestaciones y los errores de comprensión. Estas dos escalas no se interpretaron como escalas regulares de puntuación; su propósito es identificar los resultados que se consideran inválidos por encima o por debajo de un determinado punto de corte.

7.4 Puntuaciones

Las puntuaciones directas de cada escala se obtuvieron sumando los puntos que recibieron las respuestas de los elementos que la conforman. De acuerdo con el sentido positivo o negativo de la redacción del elemento hacia la variable subyacente, las cinco alternativas de respuesta eran:

	A	B	C	D	E
Sentido Positivo	1	2	3	4	5
Sentido Negativo	5	4	3	2	1

La puntuación directa de cualquier escala se calculó sumando el valor de las respuestas dadas a cada uno de sus elementos. Dado que el CTI evalúa un número grande de escalas y facetas y que la corrección manual sería lenta se utilizó un programa informático de corrección. A partir de la introducción de respuestas por teclado, el programa calculó todas las puntuaciones directas lo cual permitió más fácilmente construir el perfil gráfico de los trabajadores sujetos a estudio.

Cuadro No. 8 Elementos de las Escalas y Puntuaciones

Elementos	Nombre Escala	Sigla	Mínimo	Máximo
29	Pensamiento Constructivo Global	PCG	29	145
25	Emotividad	EMO	25	125
14	Eficacia	EFI	14	70
7	Pensamiento Supersticioso	SUP	7	35
16	Rigidez	RIG	16	80
13	Pensamiento Esotérico	ESO	13	65
15	Ilusión	ILU	15	75
8	Deseabilidad	DES	8	40
8	Validez	VAL	8	40

Fuente: CTI. Tea Ediciones. España: 2002

7.5 Materiales del CTI

Los materiales que componen la batería CTI son: el manual de usuario, cuadernillo de muestra y prueba para el usuario, cuadernillos para los examinados, hojas de respuestas y guía de corrección para trazar el perfil individual; previa transformación de las puntuaciones directas en puntuaciones T y centiles, lo que permitió interpretar más fácilmente los resultados.

7.5.1 Estructura

En la primera página del Cuadernillo, se encuentran las instrucciones generales de la prueba. En las siguientes páginas figuran los 108 elementos de que consta la prueba, a cada uno de los cuales los sujetos debieron responder indicando en una escala de 5 puntos el grado que mejor les describía. Las Hojas de Respuestas (ver Anexo D) disponían de espacio suficiente para incluir información demográfica, así como las respuestas a los elementos del inventario.

7.6 Prueba de conocimiento emocional

Además, para dar mayor consistencia a los resultados obtenidos, se utilizó la prueba de Conocimiento Emocional del Dr. Robert Cooper. Robert Cooper es un profesional que hace un compendio de las competencias que ha investigado en distintos ejecutivos, de diversas compañías, se dio cuenta que a pesar de las diferencias individuales (edad, sexo, cultura etc.) persisten conductas que la mayoría comparte, (el optimismo, creatividad, autocrítica, etc.) de donde nace su “modelo de los cuatro pilares” que saca la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y lo coloca en el terreno del conocimiento directo, del estudio y la aplicación.

En este estudio únicamente se utilizó el primer pilar (ver Anexo E) que permite identificar cómo se visualiza la persona para sí misma y cómo cree que le ven los demás, así como evidencia aspectos de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

7.6.1 Descripción general

El primer pilar del modelo del Dr. Cooper se utiliza para que el individuo se autoanalice y manifieste su sentir en épocas pasadas y su sentir en el presente. Toda la prueba, es decir los cuatro pilares, manejan el mismo sistema, expresiones en pasado y en presente; tanto de cómo se ve la persona a sí misma y cómo considera que le ven los demás.

7.6.2 Estructura

La prueba de Conocimiento Emocional está estructurada en la base de los cuatro pilares emocionales.

- a) Primer pilar: cómo me veo yo y cómo me ven los demás según mi perspectiva. Evidencia el conocimiento emocional que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

- b) Segundo pilar: evidencia la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos, y sacar el mejor partido del descontento constructivo.

- c) Tercer pilar: explora cómo el individuo busca conformar su vida y trabajo con su potencial único y propósito, buscando respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad.

d) Cuarto pilar: denominado alquimia emocional, por la cual extenderá su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de construir y tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

El primer pilar, utilizado en este estudio consta de una sola sección formada por tres escalas que están estructuradas con un número no uniforme de preguntas que se puntúan de 0 a 3, en las cuales el sujeto escoge aquella que se identifica más con la sensación que le producen las oraciones citadas en cada sección.

7.6.3 Puntaje

Al finalizar cada sección se sumó el total de respuestas de la misma y se colocó el total de cada uno en el cuadro de vaciado de la prueba. Se prestó especial atención en el llenado de este test pues al principio es un poco complejo que el examinado se sitúe y experimente la sensación como tal, por tanto, la escala 1 de la Sección 1 es más una especie de descongelamiento para que la persona se sienta más cómoda contestando y obtener por tanto, respuestas más espontáneas y sinceras.

Con estos puntajes se procede plotear los puntos obtenidos de las escalas en el mapa o matriz de datos, con lo cual es más fácil elaborar los perfiles individuales y con ello obtener información relativa al IE del individuo.

En cuanto al CTI, éste se administró en dos oportunidades, para conocer el nivel de CE que los trabajadores poseían previo a la capacitación recibida y posteriormente se realizó un retest para evidenciar la eficacia del proceso y por consiguiente, los cambios que habían experimentado los sujetos en su nivel de IE.

Es importante resaltar en este punto que el CTI, con la excepción de la escala de Pensamiento Esotérico (ESO) posee una alta validez factorial tanto en lo que se refiere a sus elementos como en sus facetas, por tanto los resultados obtenidos de ambas pruebas son confiables y excelentes predictores de la IE laboral que los examinados manejan. Además, los aspectos relativos a ESO no son relevantes para este estudio.

Por su parte, el test de Conocimiento Emocional de Cooper, se administró una única vez al finalizar el proceso de formación en IE pues éste tenía como finalidad únicamente reforzar los resultados arrojados por el CTI y complementar el perfil individual de cada trabajador con aspectos propios de su personalidad, específicamente los aspectos contemplados en la Sección I (Ambiente General de Conocimiento Emocional) y sus tres escalas: sucesos de la vida, presiones del trabajo, y presiones personales. Con esta información los profesionales contactados que apoyaron en la elaboración de perfiles brindaron a cada trabajador una retroalimentación oportuna y pertinente de su nivel de IE, recomendándoles lecturas, programas, talleres y ejercicios para mejorar tanto su pensamiento contractivo como su conocimiento emocional para ser seres humanos más felices, competentes y realizados en todos los aspectos de la vida. Por tanto, los resultados del CTI no se muestran en ninguna gráfica ni sección dentro de este documento.

8. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

a. Características demográficas

Como se anotó al principio de este estudio de tesis, el tipo de investigación realizada fue de tipo exploratorio-descriptivo apoyado en el método científico y de investigación de campo, procediendo a comparar los resultados obtenidos en la población sujeta a estudio. Ésta estuvo compuesta por 13 trabajadores, escogidos al azar en el Departamento de Procesamiento de Datos de la Universidad de San Carlos. Entre las características demográficas de la muestra estudiada, se puede mencionar:

Cuadro No. 9 Muestra Poblacional

TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	
GENERO	
Masculino	71%
Femenino	29%
EDAD	
Media	Moda
29 años	28 años

Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Las edades de la población estudiada oscilaban entre los 24 y los 38 años y estaba compuesta mayoritariamente por hombres, aunque existió representación del género femenino, aun cuando en la totalidad del Departamento estudiado la población es predominantemente masculina (ver fotografías Anexo I).

Con los datos obtenidos se realizó un análisis factorial de las variables independientes listadas en la tabla como “escalas”. No se determinó existencia de covarianza espuria y se determinó un nivel normal de deseabilidad y validez en todas las boletas procesadas. Por su parte, el análisis factorial se resumió para hacer más fácil su comprensión (ver Anexo F).

En la tabla de análisis factorial se resumen las 16 variables en la forma de saturaciones de la matriz rotada de los vectores; en la primera columna se encuentran la comunalidad de cada variable para definir los cinco factores determinantes encontrados. Las saturaciones de las respuestas fueron expresadas en centésimas y para mayor claridad se han eliminado los índices inferiores a 0.25.

En cada base de la columna de cada factor se encuentra el porcentaje de varianza total explicada por ese factor; en la base de la columna correspondiente a los valores “h²” está el porcentaje de varianza total que explica el conjunto de las cinco dimensiones de prueba. Los trece examinados respondieron, según el análisis factorial dentro de los límites normales (ver anexo F). Esto se entiende mejor en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 10 Factores extraídos en el análisis factorial
de las variables simples del CTI**

Factor	Descripción
I	Contiene los componentes de EMO en sus cuatro facetas y asume la Act de la EFI junto con el polo opuesto del SUP.
II	Agrupar los componentes de la ILU en especial Euf e Ing, junto al POS de la EFI.
III	Está muy delimitado por las dos facetas de ESO.
IV	Incluye dos facetas de RIG al lado de Est de la ILU.
V	Está muy centrado en las facetas de EFI.

Fuente: CTI. Tea Ediciones. España: 2002.

Los punteos transformados utilizados fueron puntuaciones directas (P), convertidas a puntuaciones típicas (T) con una desviación estándar (DT) de 0.10 y puntuaciones centiles (Pc). El uso de estas escalas no solamente ayudó a interpretar las puntuaciones de un sujeto comparándolas con las de otros (para obtener el resultado global); sino también ayudó a comparar las puntuaciones de cada examinado en una variable con las obtenidas en las demás variables y, por tanto, a interpretar su modelo completo de perfil (ver Anexo G), y finalmente para estructurar el perfil global del Departamento.

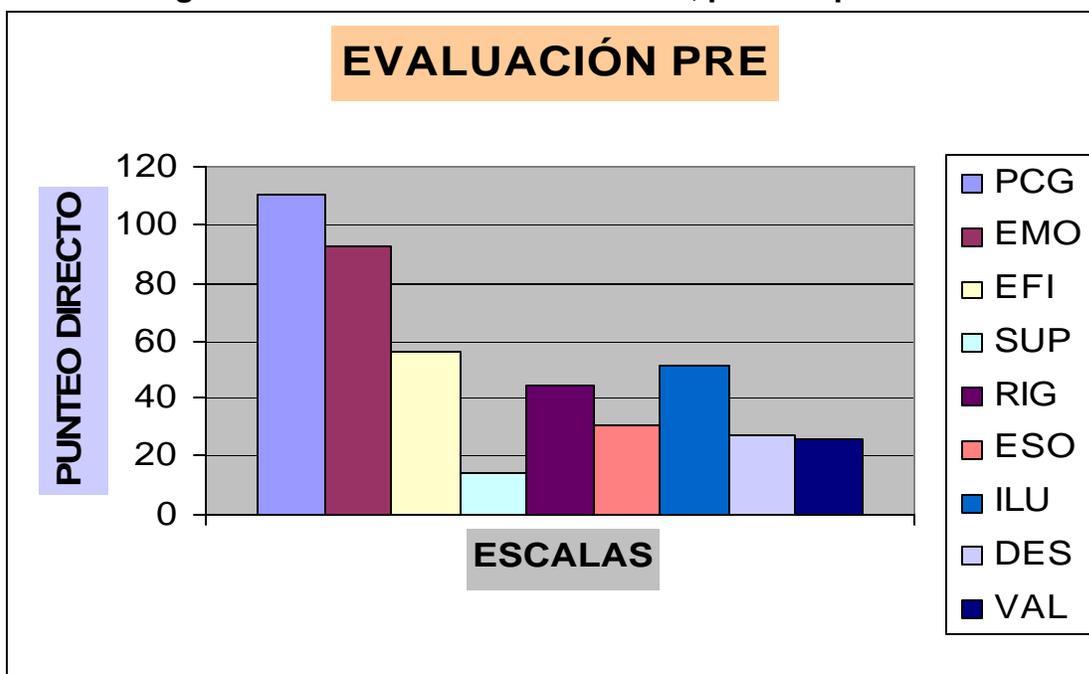
Las puntuaciones típicas (T) fueron sometidas a un análisis correlacional (r) para conocer la covarianza entre los distintos aspectos evaluados, esto en función de que un punteo alto en las escalas no necesariamente significa un buen nivel de IE pues debe ser contrastado con el resto de escalas y variables para determinar el perfil de cada individuo (ver Anexo G) y, finalmente; el perfil global de la muestra. Los resultados fueron entregados individualmente a cada trabajador por

profesionales en la materia. En este trabajo únicamente se presentan los resultados globales en función de la importancia laboral que éstos tienen, guardando la total confidencialidad con los individuos.

b. Análisis previo a la capacitación de escalas de IE

Los puntajes obtenidos en la primer prueba (Puntajes Pre) corresponden a la prueba inicial realizada previo al proceso de formación en IE, lo que permitió establecer el nivel “en bruto” de CE que las personas manejaban. Los resultados fueron:

Figura No. 11 Gráfica de resultados, primera prueba CTI.



Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Cuadro No. 11 Resultados Primera Prueba

ESCALAS	SUJETOS DE ESTUDIO													MEDIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
PCG	109	104	97	118	96	103	110	123	119	100	119	118	115	110.08
EMO	91	85	77	103	92	96	95	97	99	85	106	94	91	93.15
EFI	56	52	52	54	54	57	51	66	60	52	58	57	55	55.69
SUP	20	18	14	12	15	15	11	14	17	16	13	10	11	14.31
RIG	42	43	49	54	60	41	36	58	32	56	39	35	37	44.77
ESO	34	32	31	27	17	23	35	41	35	27	37	27	28	30.31
ILU	52	52	48	63	47	52	42	54	56	52	60	48	45	51.62
DES	30	27	26	29	23	28	26	28	31	25	27	26	26	27.08
VAL	37	25	29	27	20	26	21	34	26	20	21	26	30	26.31

Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

En el siguiente apartado se presenta el análisis integral de las respuestas de los sujetos de estudio en función de las escalas que midió la prueba CTI. En el caso del PCG (Pensamiento Constructivo Global) por representar el puntaje general logrado se omitió en esta sección para hacer el análisis final comparativo entre medias obtenidas.

8.2.1 Emotividad (EMO)

La escala Emotividad engloba aspectos de autoestima, tolerancia, así como la capacidad de sobreponerse que los examinados poseen, entre otros. En cuanto a la escala EMO aunque se obtuvo una media global de puntajes directos (P) de 93 en la mayoría de casos estudiados tuvo relaciones más fuertes con estados positivos-negativos de ánimo, depresión, afecto negativo y baja autoestima, al correlacionarlo con otras variables. Se evidenció cierto grado de timidez general, aunque en algunos casos se relacionó fuertemente con la ausencia de afecto negativo ($r=0.54$) que con la presencia de afecto positivo ($r=0.40$). Es decir, los niveles de motivación personales estuvieron bajo la media deseada.

8.2.2 Eficacia (EFI)

La escala Eficacia engloba aspectos relativos al pensamiento positivo, actividad y sentimiento de responsabilidad que el sujeto manifiesta. El puntaje directo (P) obtenido fue de 55 y al analizarlo con el resto de variables como era previsible dado los resultados generales, EFI se asoció altamente con afecto positivo de la escala EMO. Sus más elevadas correlaciones se dieron con actividad y responsabilidad y con características de extraversión-introversión que manifestaron los examinados ($r=0.50$ a 0.58). Así pues, a diferencia de EMO, EFI evidenció mayor presencia de afecto positivo por parte de los trabajadores, que patentiza niveles de actividad normales y sentido de responsabilidad medio.

8.2.3 Pensamiento supersticioso (SUP)

La escala de Pensamiento Supersticioso no era determinante en esta prueba, por lo que las correlaciones realizadas no son de especial relevancia. P=14 evidenció estados depresivos (escasa fuerza del yo interno), afecto negativo, baja autoestima y falta de organización. Las correlaciones realizadas arrojaron resultados altos ($r=0.48$ a 0.65) lo que evidenció manifestaciones de ansiedad e ira.

8.2.4 Rigidez (RIG)

La escala de Rigidez (P=44) no mostró relaciones altas con ninguna de las escalas. Sus correlaciones más altas fueron positivas con aspectos de temperamento: afable-colérico ($r=0.39$) y sanguíneo-melancólico ($r=0.32$). Esto concordó con la puntuación elevada obtenida como indicativa de tendencia a la ira, la intolerancia y la desconfianza en los otros, así como formas extremistas de pensamiento.

8.2.5 Pensamiento Esotérico (ESO)

La escala de Pensamiento Esotérico (P=30) a pesar de ser alta, no correlacionó con ninguna de las variables evaluadas puesto que ninguno de sus índices de correlación no fueron superiores a los 0.10. Es importante mencionar que se exceptúa un caso de toda la muestra, que mostró una fuerte tendencia a creencias paranormales e irracionales, pero este fue estudiado por aparte para no afectar a la totalidad de examinados. Aparentemente, el pensamiento esotérico, al menos en el grado en que se da en esta muestra no se asocia con ninguna de las variables emocionales de orden superior medidas en la prueba.

8.2.6 Ilusión (ILU)

La escala de Ilusión (P=51) correlacionó altamente con variables de RIG y EFI con malestar mental ($r=0.50$) y estrés laboral (0.49). La correlación fue positiva aunque baja con satisfacción en el trabajo (0.25). Este evidenció por parte de la muestra un pensamiento estereotipado alto y un nivel de ingenuidad bajo, lo cual llamó la atención para atenderse y tratarse prioritariamente, pues afectaba directamente aspectos de motivación, autoestima y felicidad.

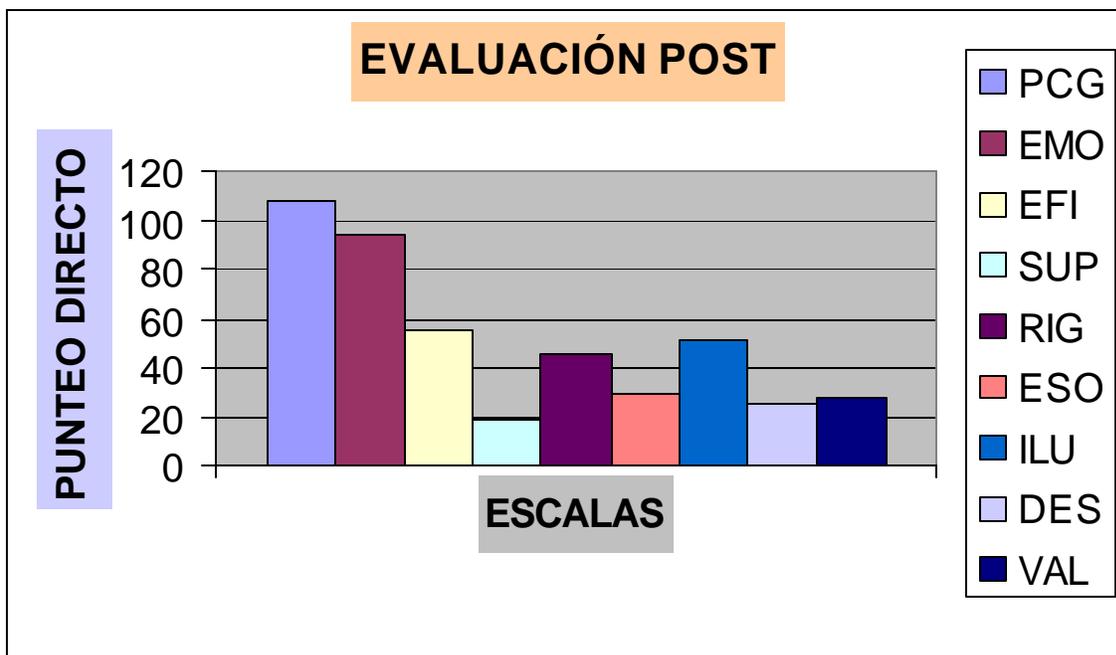
8.2.7 Deseabilidad y Validez

Estas puntuaciones no se interpretaron como escalas regulares pues sus punteos no se distribuyen a lo largo de un continuo sino que sirven para la interpretación de perfiles individuales. Los niveles de validez de las pruebas así como la deseabilidad de las respuestas arrojaron puntuaciones directas (P) de 27 y 26 respectivamente. Al convertirse en puntuaciones típicas (T) se obtuvieron T de 56 y 29. En caso de deseabilidad el global de respuestas de los examinados se encuentran dentro de la normalidad. Mientras en cuanto a la validez, se encuentra por debajo de la normalidad de la prueba, por lo que se procedió a revisar cada prueba, determinando que algunos de los sujetos estudiados estaban por debajo del punto de corte realizado.

8.3 Análisis posterior a la capacitación de las escalas de IE

Una vez realizado el proceso de formación en IE se procedió a realizar nuevamente la prueba del CTI para patentizar el nivel de efectividad que el proceso formativo reportó. En los gráficos siguientes se muestran los resultados obtenidos:

Figura No. 12 Gráfica de resultados, segunda prueba CTI



Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Cuadro No. 12 Resultados Segunda Prueba

ESCALAS	SUJETOS DEL ESTUDIO													MEDIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
PCG	110	102	106	---	99	103	100	123	---	105	123	112	105	108.00
EMO	88	88	91	---	93	96	87	99	---	88	107	102	94	93.91
EFI	58	50	54	---	45	57	48	65	---	56	63	59	49	54.91
SUP	61	18	15	---	17	15	14	9	---	16	9	13	16	18.45
RIG	39	37	40	---	56	41	46	52	---	52	45	54	33	45.00
ESO	11	26	29	---	26	23	33	36	---	31	48	27	26	28.73
ILU	54	46	49	---	48	52	42	55	---	55	64	44	53	51.09
DES	23	27	29	---	24	28	21	26	---	27	29	22	23	25.36
VAL	29	25	31	---	23	26	24	34	---	23	29	28	29	27.36

Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

En el siguiente apartado se presenta el análisis integral de las respuestas de los sujetos de estudio en función de las escalas que midió la prueba CTI luego de haber participado en el proceso formativo en IE. En el caso del PCG (Pensamiento Constructivo Global) por representar el punteo general logrado se omitió en esta sección para servir de base para el análisis final comparativo entre medias obtenidas y las conclusiones del estudio. Y finalmente, es importante hacer notar que en esta segunda prueba no participaron dos de los sujetos que componían la muestra inicial por lo que los resultados presentaron variaciones en las que se excluyeron estos dos participantes; en función de no afectar los punteos de toda la muestra.

8.3.1 Emotividad (EMO)

La escala Emotividad obtuvo un punteo directo (P) de 93.1 y relacionó altamente con afecto positivo y autoestima. No presentó como escala mayor variación con la prueba inicial pero sí se relacionó fuertemente con la ausencia de afecto negativo ($r=0.54$), autoestima ($r=0.72$) y fuerza del yo interno ($r=0.60$). Es decir evidenció buen nivel de autoestima, un nivel normal de fuerza del yo y bajo nivel de afecto negativo; y optimismo disposicional.

8.3.2 Eficacia (EFI)

La escala Eficacia P= 54 y correlacionó altamente con afecto positivo de la escala EMO. Evidenció reforzamiento de aspectos de pensamiento positivo ($r=0.56$ a 0.66) y responsabilidad (0.44). Presentó al igual que EFI mayor presencia de afecto positivo ($r=0.59$) por parte de los trabajadores.

8.3.3 Pensamiento Supersticioso (SUP)

La escala de Pensamiento Supersticioso no era determinante en esta prueba, por lo que las correlaciones realizadas no son de especial relevancia. La puntuación directa obtenida al convertirse en T=56, correlacionó altamente con otras variables que evidenciaron creencias pesimistas ($r=46$) pero altos en ausencia de estados depresivos (0.63).

8.3.4 Rigidez (RIG)

La escala de Rigidez (P=45) no mostró variaciones considerables en la correlaciones establecidas. Sus correlaciones más altas fueron con aspectos de estados de ánimo como ansiedad ($r=56$), actitudes como intolerancia ($r=0.49$) y pensamiento extremistas ($r=0.27$).

8.3.5 Pensamiento esotérico (ESO)

La escala de Pensamiento Esotérico obtuvo un punteo directo de 30 y correlacionó altamente con impasibilidad ($r=0.61$) y con algunas variables de EMO (de 0.42 a 0.56). A excepción de un caso, los sujetos de la muestra no evidenciaron tendencia o influencia de pensamiento esotérico.

8.3.6 Ilusión (ILU)

La escala de Ilusión (P=51) presentó relaciones con afecto positivo, extraversión y actividad, todas en dirección favorable, pero bajas ($r=0.21$ a 0.33). Las correlaciones más altas se dieron con intolerancia ($r=0.35$), euforia (0.32) y

pensamiento estereotipado ($r=41$) lo que evidenció tendencia a juicios a priori de situaciones, personas y cosas.

8.3.7 Deseabilidad y Validez

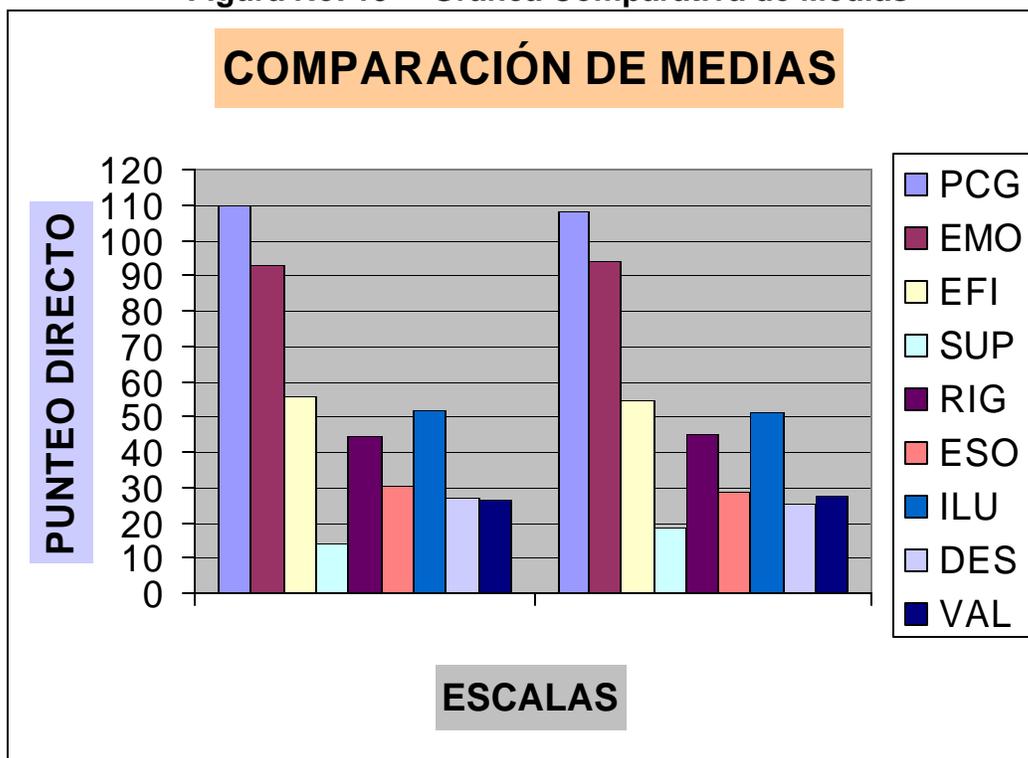
Nuevamente se resalta que estas puntuaciones no se interpretaron como escalas regulares pues sus punteos sólo sirven para la interpretación de perfiles individuales. Los niveles de validez de las pruebas así como la deseabilidad de las respuestas arrojaron puntuaciones directas (P) de 25 y 27 respectivamente. Al convertirse en puntuaciones típicas (T) se obtuvieron T de 50 y 31. En caso de deseabilidad el global de respuestas de los examinados se encuentran dentro de la normalidad. Mientras en cuanto a la validez, se encuentra por debajo de la normalidad de la prueba, por lo que se procedió a revisar cada prueba, determinando que algunos de los sujetos estudiados estaban por debajo del punto de corte realizado.

8.4 Análisis comparativo

Contando con los resultados pre y post capacitación, se procedió a estudiar las medias de ambos casos para determinar cambios (positivos o negativos) en el nivel de IE de los trabajadores sujetos a estudio. A través de la comparación de medias y la aplicación nuevamente de pruebas estadísticas se procedió a establecer la efectividad del proceso de formación, correspondiente a la Fase I del Sistema Integral de Formación y Desarrollo, propuesto para la USAC. (Ver Capítulo I, Pág. 20 y 22).

Para comprender mejor los resultados se presentan los gráficos siguientes:

Figura No. 13 Gráfica Comparativa de Medias



Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

Cuadro No. 13 Resultados Globales de la Muestra

ESCALAS	PROMEDIO GLOBAL	PROMEDIO GLOBAL
	PRE	POST
PCG	110.08	108.00
EMO	93.15	93.91
EFI	55.69	54.91
SUP	14.31	18.45
RIG	44.77	45.00
ESO	30.31	28.73
ILU	51.62	51.09
DES	27.08	25.36
VAL	26.31	27.36

Fuente: Trabajo de campo. Sistema de formación y desarrollo. 2005.

El punteo directo (P) de PCG en la primera prueba fue de 110, siendo un punteo típico (T) de 51 que se sitúa dentro de los límites normales de la prueba. Por aparte, la segunda prueba obtuvo un punteo directo (P) de 108, siendo un punteo típico de 49, también situado dentro los límites normales de la prueba. Esta disminución leve evidenciada no significa que la formación impartida haya hecho retroceder el nivel de IE, por el contrario, aunque se restaron 2 puntos a T, los aspectos que se vieron puntuados más alto en ambas pruebas fueron más positivos en la segunda que en la primera.

El PCG, al ser una medida global bipolar incluye elementos de todas las escalas excepto de la escala Ilusión. Integró en ambos casos aspectos referentes al pensamiento constructivo y destructivo. El PCG tiene una estructura flexible, lo cual permitió correlacionarlo con las variables que más competían a este estudio (aspectos laborales) adaptándolo a los diversos modos de pensar y las modalidades presentes en diferentes situaciones presentadas en el CTI. Tanto en la primera como en la segunda prueba se evidenciaron niveles normales de IE.

De la muestra estudiada el 80% de los trabajadores sometidos al proceso estuvieron dentro de la normalidad de la prueba, a excepción de algunos casos que se estudiaron por aparte y cuyos resultados fueron tratados particularmente con cada uno de los involucrados. Es importante mencionar que no existió ninguna diferencia estadística significativa entre hombres y mujeres, tampoco en función de edad o nivel jerárquico laboral; aunque se demostraron niveles de PCG mejores en trabajadores hombres en edad adulta.

En la primera prueba se evidenció una relación muy pareja de pesimismo-optimismo, pero con una correlación importante con la escala de ILU, lo cual concluye en ser un optimismo ingenuo, poco útil en el ambiente laboral. No siempre es apropiado ser optimista o sentirse libre de culpa, lo cual se evidenció fuertemente en la primera prueba (P=110). Se evidenciaron niveles altos de

angustia, ira, intolerancia y euforia, así como baja capacidad de sobreponerse e ingenuidad. Se patentizó un nivel de pensamiento destructivo más inadaptable en situaciones de presión y ambiente poco agradable. Se evidencia tendencia a juzgar a la gente como buena y mala, como eficaz o ineficaz de manera tajante (prejuicios o pensamiento estereotipado).

Mientras tanto, en la segunda prueba pudo apreciarse un nivel más bajo de optimismo, pero con alta correlación con RIG, es decir, inverso al optimismo ingenuo; así como se manifestó un menor grado de pesimismo pero un mayor nivel de cautela. Las tendencias adaptativas se pusieron más de manifiesto que en la segunda prueba ($P=108$). En general las personas se aceptan bien así mismas pero no a los demás; y manifiestan menor pensamiento estereotipado concediendo a los demás el beneficio de la duda.

En ambas pruebas el PCG correlacionó positivamente con casi todas las escalas, con excepción de aquellas variables que apuntaban más a la inteligencia racional. Merece señalar en este punto que en ambos casos las escalas de EMO, EFI, RIG, Y ESO demostraron que las personas se encontraban más motivadas, con autoestima elevada y con niveles de tolerancia mucho mayores en la segunda prueba que en la primera.

En la primera prueba el PCG evidenció que los trabajadores examinados no pensaban automáticamente en facilitar la solución al problema sino preferían un coste de estrés alto. La media de trabajadores demostró experimentar más sucesos estresantes y destructivos con cierto agrado. Por el contrario, en la segunda prueba el PCG arrojó resultados más tendientes a la apertura a experiencias constructivas y a evitar el sufrimiento. Se diferenció en ambos casos situaciones de estrés auto producidos (sensaciones de derrota, falta de voluntad) y aquellos sobre los que los sujetos no tenían control (la muerte, la enfermedad).

Por lo anterior expuesto, el PCG global indica que el potencial en la muestra estudiada es bueno (T=51), susceptible de modificarse por la apertura manifestada en la segunda prueba; las escalas de EMO y RIG se fortalecieron a través del proceso de formación lo cual hizo a los examinados más permeables y más abiertos al cambio, les predispuso positivamente a procesos adaptativos y aumentó sus niveles de autoestima y suspicacia; y por otro lado permitió mejorar variables como pensamiento positivo, eficacia y responsabilidad.

Finalmente, con la prueba de Conocimiento de Cooper se logró establecer parámetros de cómo se visualizan las personas, los cuales se utilizaron para reforzar el perfil del CTI; brindando con ello a los examinados resultados más consistentes y de mayor provecho para sus vidas; poniendo especial atención en aquellos aspectos relativos al ámbito laboral el cual se deseaba fortalecer para continuar con el proceso de Formación y Desarrollo propuesto.

En la prueba de Cooper, los resultados obtenidos estuvieron dentro de la normalidad, el trabajador se evidenció afable, colaborador, entusiasta y con tendencia al positivismo. En general, la prueba permitió demostrar la efectividad del proceso de formación permitiendo un afrontamiento que ofreció una sola escala de optimismo demostrando buenas relaciones con las medidas de autoestima, motivación, orientación positiva de la vida, niveles controlados de ansiedad, estado positivo de la mente y ausencia de consumo de drogas. El perfil global se completó con una entrevista con Psicólogos profesionales de amplia experiencia en la materia, que charlaron con cada individuo llenando una boleta de entrevista abierta (ver Anexo H) para conocer mejor a los sujetos de la muestra.

8.5 Análisis en función del trabajo

En cuanto al ámbito laboral se refiere, las inferencias a las que se pudo llegar fueron varias. De manera principal se tomaron en cuenta aspectos relativos a la escala EFI pues evidenció la disponibilidad, interés y apertura que el trabajador manifestaba en cuanto a actividad, responsabilidad y pensamientos positivos; variables decisivas en el éxito profesional; en el manejo de situaciones de estrés laboral y en la resolución de problemas laborales.

Los hallazgos más importantes fueron: las puntuaciones de la escala global correlacionaron directamente con las auto manifestaciones de éxito y satisfacción en el trabajo, aunque en niveles bajos ($r=0.24$ a 0.36). EFI, en especial en su faceta de actividad, correlacionó directamente con los punteos obtenidos en EMO, fortalecidos con los resultados de la prueba de Cooper y los informes globales que los expertos consultados presentaron del grupo. EMO correlacionó significativa y positivamente con el absentismo, así como con el estrés extralaboral que la muestra manifestó sentir y con el grado en que este tipo de estrés interfería en el rendimiento del trabajo. Los que puntuaron bajo en EMO y especialmente aquellos que mostraban buena capacidad para sobreponerse, evidenciaron menos perturbaciones del sueño, menos enfermedad, menos síntomas psicossomáticos de ansiedad, depresión e ira y que visitaban menos frecuentemente al médico. La escala ESO se asoció de manera significativa y positiva con el estrés laboral manifestado, particularmente en relaciones interpersonales estresantes con otros compañeros de trabajo. En conclusión, las puntuaciones de EFI y EMO son importantes según lo medido con el CTI y reforzado con la prueba de Cooper, para el desempeño en el trabajo, las primeras con respecto al rendimiento y las segundas en cuanto al absentismo y las relaciones laborales. Se encontraron resultados favorables al relacionar ESO con el estrés laboral y el trato estresante con los compañeros de trabajo; sin embargo en la segunda prueba se evidenció punteos T mayores para tolerancia y punteos T menores para estrés laboral.

CONCLUSIONES

1. El presente análisis identificó varias limitaciones en los programas de capacitación que la USAC ha implementado y que debe mejorar para alcanzar los objetivos que el marco estratégico plantea en el PE-USAC/2022; así como evidenció la ausencia de un programa concreto para el desarrollo laboral de los trabajadores, por lo cual se requieren estudios y prácticas que profundicen y contribuyan a la madurez del Sistema Integral de Formación y Desarrollo propuesto. En este punto es importante resaltar que la información reunida muestra un considerable potencial, especialmente por el mensaje que esta investigación deja: el auto-conocimiento es la herramienta clave para relacionarnos con los otros en diferentes contextos sociales y culturales; especialmente, en el ámbito laboral.
2. El proceso formativo desarrollado en inteligencia emocional arrojó un resultado positivo y un nivel de efectividad bueno con la muestra estudiada. A pesar de que el número de trabajadores sometidos a estudio fue reducido, permitió establecer áreas de mejora para futuras intervenciones, teniendo en cuenta las necesidades de capacitación evidenciadas en este estudio; así como las inquietudes y necesidades planteadas por los mismos trabajadores.
3. En el caso específico de la muestra estudiada cabe resaltar ciertos aspectos interesantes de la prueba de Pensamiento Constructivo y que deben ser potencializados para alcanzar al trabajador idóneo para la universidad. El nivel de coeficiente emocional previo a la formación evidenció fuertes tendencias al egoísmo, la intolerancia y al pensamiento estereotipado. En cambio, el nivel posterior a la capacitación mostró

fuerzas correlaciones con emotividad, especialmente en autoestima y pensamiento positivo; y evidenció un fortalecimiento en aspectos de eficacia, especialmente en actividad y responsabilidad. Merece especial atención la escala de pensamiento supersticioso, con un punteo por arriba de la normalidad lo cual favorece, si se canaliza correctamente, el ajuste emocional de los trabajadores con la acción efectiva, lo que beneficiará el resultado (Fase III) de su desempeño laboral. Asimismo se debe prestar especial atención a las puntuaciones de rigidez que afectan el bienestar físico y mental; lo que puede relacionarse directamente con un alto índice de absentismo (ausencia a las labores, suspensiones médicas temporales) que afectan el rendimiento global del Departamento de Procesamiento de Datos.

4. Aunque la muestra estudiada fue mayoritariamente de personalidad introvertida, se pudo encontrar en los sujetos de estudio alta propensión al trabajo en equipo, muestra de un nivel de impasibilidad e intolerancia adecuadas para el trabajo de grupos así como el logro de resultados a corto y mediano plazo. Pero se deben suavizar rasgos de intolerancia-rigidez que pueden tender a estados neuróticos o depresivos que afectarían el rendimiento laboral no sólo del trabajador afectado sino de los equipos de trabajo en general; todo esto fue manifestado en la segunda prueba de inteligencia emocional.
5. La formación actitudinal, utilizando la inteligencia emocional como herramienta principal, permitió contar con información de primera fuente para realizar mejoras continuas a los programas de desarrollo que puedan implementarse. Así mismo se sentaron las bases para contar con trabajadores motivados, efectivos y con identificación institucional; que en último término los hará mejores personas y trabajadores sancarlistas.

6. En general, tomando como base todos los instrumentos de medición utilizados, se puede concluir que el pensamiento constructivo de los participantes fue potencialmente bueno, pero deben hacerse esfuerzos más integrales para obtener los resultados deseados. Los trabajadores evidenciaron en sus pruebas sentirse a gusto consigo mismos y con los demás, sin embargo aspectos de relaciones humanas y ambiente intrapersonal no obtuvieron puntajes deseables. Por aparte, se evidenciaron aspectos positivos de comunicación, trabajo en equipo y trascendencia en el trabajo. Los resultados arrojaron niveles altos de intolerancia y bajo nivel de compromiso y responsabilidad; los cuales deben abordarse seriamente para mejorar el clima organizacional y el desempeño global del Departamento de Procesamiento de Datos. Los examinados evidenciaron sentirse bien con su puesto de trabajo, con sus compañeros y sus superiores. Mostraron estar conscientes de sus deficiencias emocionales y la mayoría se mostró, según las pruebas, con apertura y disposición para continuar en el proceso de formación actitudinal, así como de las fases subsiguientes, lo cual se reforzó al reconocer como grupo la importancia hacia los procesos de capacitación.

Finalmente, el gran reto de la Fase I del Sistema, que debe superarse antes de continuar con las fases restantes, es lograr la armonía entre la emoción y la razón: la unión entre la mente, el cuerpo y las emociones que permitirá contar con trabajadores equilibrados, objetivos y críticos que se desempeñen efectivamente.

RECOMENDACIONES

1. Hacer énfasis en la necesidad que tiene la Universidad de San Carlos de mejorar los procesos laborales sin olvidar que el cerebro tiene dos hemisferios: el racional y el emocional; es decir nunca ignorar las emociones de los trabajadores, pues hacerlo implica perder su riqueza y sus beneficios, favorecer las enfermedades psicosomáticas y desaprovechar la felicidad y la satisfacción que producen las relaciones laborales armoniosas.
2. Desarrollar en los trabajadores aspectos básicos de la IE de la forma siguiente:
 - **Autoconocimiento:** se recomienda pasar ratos a solas consigo mismo, reflexionar y aprender sobre los resultados de las emociones en la conducta propia y en la de los demás en un día laboral cualquiera.
 - **Autocontrol:** se recomienda practicar técnicas de relajación, meditación y aprender a canalizar adecuadamente la agresividad y el estrés.
 - **Capacidad empática:** lo más importante es valorar al otro como alguien importante, digno y que merece nuestra atención y respeto. Saber escuchar y vencer el egoísmo, olvidándose por un momento de sí mismo y pensando en los otros.
 - **Liderazgo:** se recomienda tomar cursos de desarrollo de habilidades gerenciales y de comunicación persuasiva, así como, aprender de las propias experiencias y escuchar a los subordinados.

3. Concienciar a los encargados de la formación y desarrollo del talento humanos sancarlista, especialmente del ramo administrativo que todo costo invertido en el personal de la institución dará frutos solo si la Universidad tiene la visión de mejora de las condiciones laborales que en general atañen a los trabajadores, se asigne un mejor presupuesto para el área de formación y desarrollo, se involucren capacitadores y facilitadores altamente calificados, se brinden cursos, talleres y seminarios basados en diagnósticos de necesidades reales y objetivos; y que se incentive adecuada y oportunamente a todo el personal a participar en dichos procesos para favorecer el cambio estratégico que se está desarrollando.

4. Continuar, a través de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, el desarrollo y perfeccionamiento del Sistema Integral de Formación y Desarrollo; que beneficiará a todos los trabajadores del área administrativa dentro de la Universidad de San Carlos. Esta continuidad garantizará el impacto positivo de los programas de capacitación y evaluación del desempeño que puedan realizarse y finalmente, se obtendrá el trabajador idóneo que el Plan Estratégico persigue, y cuyo objetivo es el mejoramiento continuo de la carolingia.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARNOLD M. B., y otros. **Emoción y Personalidad**. Editorial Lozada. Buenos Aires, Argentina: 1999.
2. BENNETT, William J. **El libro de las virtudes**. 1ª. Edición. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina: 1995
3. CANE, Sheila. **Cómo Triunfar a través de las personas**. Editorial MacGraw-Hill Interamericana. Bogota, Colombia: 2000.
4. CARABIN, Thierry M. **Ponga a prueba su C.E.** Editorial De Vecchi. Barcelona, España: 2004.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw-Hill, México: 2001
6. COHEN, Josef. **Evaluación de la personalidad**. 3ª. Edición. Editorial Trillas. México: 2000.
7. COOPER, Robert K; y Ayman SAWAF. **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. 3ª. Edición. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia: 2000.
8. COVEY, Stephen R. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa**. 4ª. Edición. Ediciones Paidós. México D.F.: 2000.
9. DAVENPORT, Thomas. **Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas**. Editorial Gestión 2000. España: 2001.
10. DANTZER, Railey. **Las emociones**. Editorial Paidós Estudio. España: 1989.
11. EYSENCK, H. y otros. **Estructura y Medición de la Inteligencia**. Editorial Herder. Barcelona, España: 2003.
12. FRENCH, Wendel y otros. **Desarrollo Organizacional**. 5ª. Edición. Prentice Hall, México: 1996.
13. GARDNER, Howard. **Inteligencias Múltiples**. 2ª. Edición. Basic Books. Nueva York: 2003.

14. GARCÍA MADRUGA, J., y otros. **Procesos Cognitivos Básicos.** Años Escolares. Desarrollo Psicológico y Educación. Tomo I: Psicología Evolutiva. Alianza Editorial, S. A. Madrid, España: 1990.
15. GOLEMAN, Daniel. **La Inteligencia Emocional.** Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina: 1997.
16. GOLEMAN, Daniel. **La Inteligencia Emocional en la empresa.** Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina: 2000.
17. GOLEMAN, Daniel. **El Espíritu Creativo.** Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina: 2.000.
18. LANE, R. D. y L. NADEL. **Cognitive neuroscience of emotion.** Oxford University Press. Nueva York, N.Y.: 2000.
19. LLANTADA, Mario A. **Educación y Creatividad.** Revista Educación. N° 95/Septiembre-Diciembre. Vol. II. España: 1998.
20. MAMOLAR, P. Y Otros. **El problema de la rentabilidad de las inversiones formativas: Nuevos enfoques de evaluación.** Capital Humano. Madrid, España: 2000.
21. PARKER, J. y P. DEALEN. **The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace.** Jossey-Bass Co. San Francisco, California: 2000.
22. PINTO, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.** MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México, DF.: 2000.
23. PUENTE, Alejandro. **Cognición y Aprendizaje.** Editorial Pirámide. España: 1998.
24. YUNG, R.T., y otros. **Como comprender mejor nuestros sentimientos y emociones.** Editorial Manual Moderno. México, DF.: 1979.
25. RYBACK, David. **Trabaje con su Inteligencia Emocional.** Editorial EDAF. Madrid, España: 1998.
26. SALOVEY, P. y J.D. **Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality.** 1ª. Edición. Oxford University Press, New York: 1990.
27. STEINER, Claude y Paul PERRY. **La educación emocional.** 1ª. Edición. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina: 1997.

28. SIMMONS, Steve. **Como medir la inteligencia emocional**. Editorial EDAF. Madrid, España: 1998.
29. SMITH, B.J., y B. DELAHAYE. **El ABC de la capacitación práctica**. 3ª. Edición. McGraw-Hill, México: 1997.
30. VALLS, Antonio. **Inteligencia Emocional en la Empresa**. Gestión 2000. Barcelona, España: 2001.
31. WEISINGER, Harald. **La Inteligencia Emocional en el Trabajo**. 2ª. Edición. Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina: 1998.
32. WOOLFOLK, Amken. **Psicología Educativa**. 7ª. Edición. Editorial Pearson. México: 1999.

Fuentes electrónicas:

- 1) MEHRABIAN A. **Personality Test: Emotional Intelligence Test, EQ**. Consultado el 15 de enero de 2006. Disponible en: <http://www.wp.com/mehrab/ei.html>
- 2) ----. **Multiple intelligence: The theory in practice**. Consultado el 18 de diciembre de 2005. Disponible en: <http://www.sht.com.uk>
- 3) ----. **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Consultado el 26 de octubre de 2005. Disponible en: <http://www.pwc.org/ielsu.html>
- 4) PENAGOS, J. **Creatividad Desarrollable**. Consultado el 1 de Julio del año 2.005. Disponible en: www.homepage.mac.com/penagoscorzo/ensayos2.html. 2.000

GLOSARIO

- CE:
Coeficiente emocional, conocido como índice o nivel emocional.
- CTI:
Prueba de Pensamiento Constructivo
- CSU:
Consejo Superior Universitario
- DAJ:
Dirección de Asuntos Jurídicos
- DAP:
División de Administración de Personal
- DGF:
Dirección General Financiera
- DNC:
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- DPD:
Departamento de Procesamiento de Datos de la Dirección General Financiera
- EFI:
Eficacia
- EMO:
Emotividad
- IE:
Inteligencia emocional
- ILU:
Ilusión
- PE-USAC 2022:
Plan Estratégico de la Universidad de San Carlos hasta el año 2022
- RIG:
Rigidez
- SUP:
Pensamiento supersticioso
- STUSC:
Sindicato de Trabajadores de la Universidad de San Carlos
- UID:
Unidad de Inducción y Desarrollo

ANEXO A

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
USAC/2022**



**MANUAL DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
FASE I
FORMACIÓN Y ANÁLISIS DE ASPECTOS ACTITUDINALES DEL
TRABAJADOR SANCARLISTA**

GUATEMALA, MAYO DE 2006

1. EVALUACIÓN POR CURSO.

La evaluación a los cursos del Sistema Integral de Formación y Desarrollo USAC/2022, se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada curso, para lo cual se utilizarán las siguientes herramientas:

- Encuesta para el participante.
- Matriz de datos.
- Cédula de Evaluación
- Reporte de observaciones

1.1. Cálculo de la Muestra.

La mayoría de expertos concuerdan con que el 30% del universo es una muestra lo suficientemente representativa para arrojar resultados confiables, por lo que se debe aplicar la encuesta a por lo menos el 30% del total de participantes cuando no fuera posible hacerlo con la totalidad de trabajadores. Considerando que el cupo máximo por grupo es de 30 personas, la muestra más grande posible será de 9 personas, por grupo; cuando no se considere posible pasar la encuesta a todos los participantes.

1.2. Aplicación de la Encuesta.

Tras haber calculado la muestra, se aplicarán la "Encuesta para el Participante", eligiendo al azar entre los integrantes del grupo cuando no se aplique la encuesta a la totalidad de los participantes. Los encargados de capacitación deberán estar presentes durante este proceso y proporcionar la información para el llenado del encabezado en los espacios que van desde "Dependencia" hasta "Prestador de Servicios de Capacitación". Las encuestas deberán ser llenadas con tinta y deberán ser confidenciales y anónimas para asegurar la libertad de expresión de los participantes.

1.3. Transferencia de Datos.

Una vez aplicada y recogida la primer boleta, se seguirá el siguiente procedimiento para la Codificación

1.3.1. Llenado de la Matriz de Datos

Las Encuestas para el participante tienen 21 preguntas, para las que hay tres gamas de como se describe a continuación:

SI		ALGUNAS VECES		NO	
Muy Buena	Buena	Regular		Mala	Muy Mala

Siguiendo esta codificación se vaciará la información de cada encuesta en la hoja "Matriz de Datos" que se encuentra en forma electrónica elaborado en Excel. En la matriz, cada columna corresponde a una pregunta de la Encuesta; cada uno de los renglones corresponde a un sujeto encuestado. Se deber prestar especial cuidado al momento de codificar y transferir los datos, pues de esta acción depende la calidad de la información obtenida.

Figura 1. Ejemplificación de la transferencia de datos

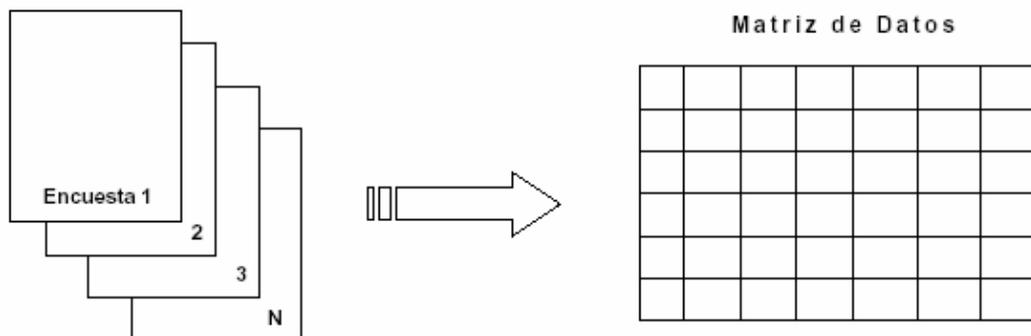
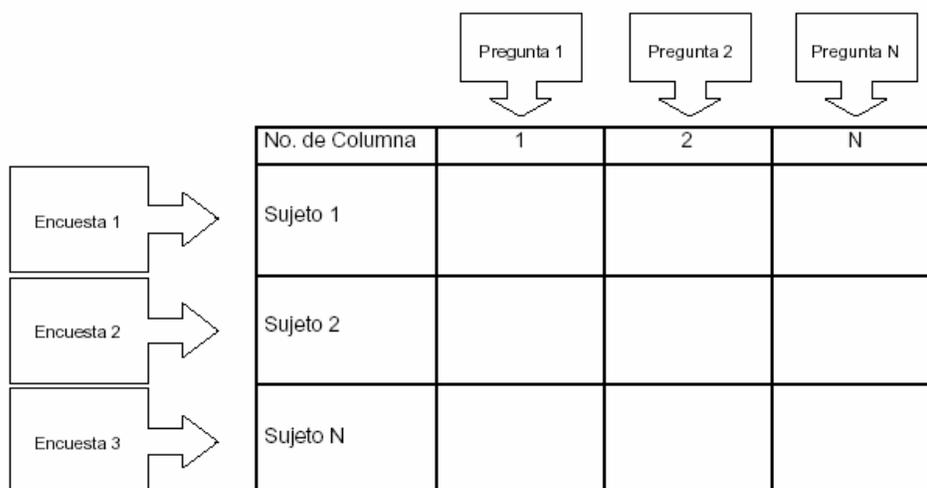


Figura 2. Distribución en la Matriz de Datos



La hoja de la Matriz de Datos generará automáticamente 2 tipos de calificaciones:

- Calificación por Criterio.- Promedio que se obtiene del total de calificaciones dadas en una pregunta.
- Calificación por Bloque.- Se establecieron cuatro bloques de preguntas que se describen a continuación:

Calificación 1: Evaluación del curso (Preguntas 1 a 6). Con esta calificación se verifica la congruencia de los contenidos programados con respecto a las funciones que desempeña el personal que asistió al curso.

Calificación 2 Evaluación de los Recursos Didácticos (Preguntas 6 a 10). Con lo que obtendrá información a acerca de la calidad los recursos didácticos empleados por el capacitador.

Calificación 3: Congruencia Tema /Función real (Preguntas 11 a 18).

Se trata de una evaluación al desempeño del Prestador de Servicios de Capacitación, a los capacitadores y al desarrollo del curso, sirve para tomar decisiones acerca de contrataciones futuras o para solicitar mejoras en el servicio.

Calificación 4: Logística del curso (Preguntas 19 a 21). Se trata de la evaluación a la logística con la que se llevó el curso y sirve para conocer el desempeño en la organización y coordinación del curso.

La hoja de la Matriz de Datos está ligada a la “Cédula de Evaluación”, en la que automáticamente irán apareciendo los promedios obtenidos.

1.3.2. Codificación de los datos obtenidos en el área de Observaciones.

En la Encuesta para el participante se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia. Esta información será reportada en el formato “Reporte de observaciones y comentarios”.

2. LLENADO DE LA CÉDULA DE EVALUACIÓN.

En el archivo magnético, la hoja de la “Matriz de datos” está ligada a la hoja de “Cédula de Evaluación”, por lo que la calificación numérica aparecerá automáticamente.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Al final del curso se deberá remitir a la División de Administración de Personal en original y con firma del responsable de capacitación:

- Matriz de datos
- Cédula de Evaluación
- Reporte de observaciones y comentarios.

En estos formatos se recopilarán los datos obtenidos en las encuestas, por lo que no será necesario que se envíen las encuestas originales; éstas serán conservadas en el área de capacitación como soporte de la información enviada.

4. MATERIALES

- Encuesta para el participante
- Matriz de datos
- Cédula de Evaluación
- Reporte de observaciones y comentarios.

ANEXO B



EVALUACIÓN
SEMINARIO-TALLER
“INTELIGENCIA EMOCIONAL:
HERRAMIENTA PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO”



Con la finalidad de evaluar el desarrollo del Seminario, sírvase responder a las siguientes preguntas según lo considere conveniente, marcando con una “X” en la casilla correspondiente.

ASPECTOS		SI	NO	ALGUNAS VECES
1	¿Se presentó y explicó oportunamente el objetivo y contenidos del curso?			
2	¿Los temas abordados respondieron al objetivo del curso?			
3	¿Se completó a cabalidad el contenido del curso?			
4	¿Se cumplió con el objetivo del curso?			
5	¿Los contenidos teóricos se reforzaron con ejercicios prácticos?			
6	¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidos?			
7	¿El material de apoyo utilizado fue útil y bien aprovechado?			
8	¿Las actividades realizadas le ayudaron a reforzar lo aprendido?			
9	¿Los ejercicios y las actividades fueron interesantes y variados?			
10	¿Los temas tratados en el curso le ayudarán a desarrollar mejor sus actividades?			
11	¿El curso solventó sus necesidades de capacitación en el tema tratado?			
12	¿La capacitadora mostró dominio del tema?			
13	¿La capacitadora se expresó de forma clara, concisa y comprensible?			
14	¿La capacitadora mostró interés en su aprendizaje?			
15	¿La capacitadora propició un ambiente de colaboración, reflexión y respeto?			
16	¿La capacitadora propició y logró la participación del grupo?			
17	¿La capacitadora resolvió adecuadamente las dudas planteadas?			
18	¿Las instalaciones donde se realizó el curso fueron adecuadas y cómodas?			
19	¿Los refrigerios/comidas fueron sustanciosos y oportunos?			
20	¿Los recursos didácticos utilizados (proyector, cañonera) fueron adecuados y pertinentes?			
21	¿Las fechas y horarios fueron adecuados?			

ANEXO C



EVALUACIÓN
SEMINARIO-TALLER
"INTELIGENCIA EMOCIONAL:
HERRAMIENTA PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO"



Para cuantificar los aspectos generales del Seminario, sírvase ponderar marcando con una "X" la valoración que considere conveniente para cada aspecto. Asimismo, sus observaciones, comentarios y sugerencias serán de gran utilidad para el mejoramiento de actividades futuras.

ASPECTOS		PUNTEO				
1	Temática general	1	2	3	4	5
2	Contenido del curso	1	2	3	4	5
3	Cumplimiento de los objetivos del curso	1	2	3	4	5
4	Metodología utilizada en el curso	1	2	3	4	5
5	Calidad de la capacitadora	1	2	3	4	5
6	Nivel de participación del grupo	1	2	3	4	5
7	Utilidad del curso	1	2	3	4	5
8	Recursos:					
	Material audiovisual	1	2	3	4	5
	Material didáctico (de apoyo)	1	2	3	4	5
	Refrigerios	1	2	3	4	5
	Ambiente físico	1	2	3	4	5

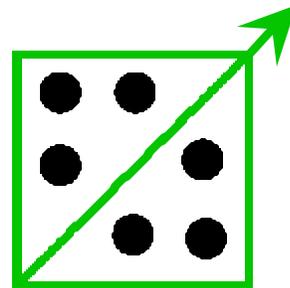
Observaciones/Sugerencias/Comentarios

ANEXO D
HOJA DE RESPUESTAS DEL CTI

ANEXO E



Sociedad de
Psicología
Aplicada, A.C.



Ingeniería de
Grupos
Efectivos, S.C.



CONOCIMIENTO EMOCIONAL
Dr. Robert Cooper

Tomado de:
“La Inteligencia Emocional aplicada
al liderazgo y las organizaciones”

ESTO ME DESCRIBE

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón de la manera como usted piensa y siente sobre usted.	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo nombrar mis sentimientos	3	2	1	0
He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos.	3	2	1	0
Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo.	3	2	1	0
Sé cuando me estoy alterando.	3	2	1	0
Cuando estoy triste, sé por qué.	3	2	1	0
Me juzgo a mí mismo por la manera en que creo que los demás me ven.	0	1	2	3
Gozo de mi vida emocional.	3	2	1	0
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones.	0	1	2	3
A veces quisiera ser otra persona.	0	1	2	3
Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos.	3	2	1	0
Acepto mis sentimientos como propios.	3	2	1	0
	+	+	+	+

ESTO ME DESCRIBE

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo.	3	2	1	0
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas	3	2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito.	3	2	1	0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos.	3	2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mí solo.	0	1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera que trabajamos.	3	2	1	0
Me cuesta pedir ayuda cuando la necesito.	0	1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir como se sienten.	3	2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros.	0	1	2	3
	+	+	+	+

ESTO ME DESCRIBE

En la siguiente lista indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos.	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista.	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás.	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro.	3	2	1	0
Pienso cómo se sentirán los demás antes de expresar mi opinión.	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo siempre lo escucho con atención.	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro a un salón.	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quien acabo de conocer hablen de sí mismas.	3	2	1	0
Sé "leer entre líneas" cuando alguien está hablando.	3	2	1	0
Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mí.	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras.	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté.	0	1	2	3
Sé cuando un amigo está preocupado.	3	2	1	0
	+	+	+	+

ANEXO F
ANALISIS FACTORIAL
PRUEBA CTI

ELEMENTO	VARIABLE	SIGLA	h2	I	II	III	IV	V
7	Autoestima	Aut	61	74				
4	Tolerancia	Tol	64	48				
8	Impasibilidad	Imo	76	85				
6	Capacidad de sobreponerse	Sob	77	87				
4	Pensamiento positivo	Pos	45		53		-27	27
7	Actividad	Act	63	42				67
4	Responsabilidad	Res	92	-60				95
7	Pensamiento supersticioso	SUP	48				70	
6	Extremismo	Ext	57	-28			53	
5	Susplicacia	Sus	43	-27	-28			
4	Intolerancia	Int	27					-30
6	Creencias paranormales	Par	87			93		
7	Creencias irracionales	Irr	80			89		
5	Euforia	Euf	77		84			
3	Pensamiento estereotipado	Est	62	-29	34		64	
7	Ingenuidad	Ing	68		79			
VT%			64.18	22	12	11	9	10
			I	*				
			II	15 *				
			III	-26	14 *			
			IV	-16	7	11 *		
			V	36	30	-9	-5 *	

**ANEXO G
PERFIL DE RESULTADOS
EJEMPLO**

**ANEXO H
MODELO DE ENTREVISTA**

NOMBRE: _____

EDAD: _____

TIEMPO LABORAL EN EL PUESTO: _____

TIEMPO LABORAL EN LA USAC:

1. Tres mayores satisfacciones en este momento

a. _____

b. _____

c. _____

2. Si pudiera, qué aspectos cambiaría en su vida en este momento

a. _____

b. _____

c. _____

3. Qué le agrada más de su departamento

a. _____

b. _____

c. _____

4. Si pudiera qué aspectos cambiaría de su departamento

a. _____

b. _____

c. _____

5. En general, cómo se siente en su puesto de trabajo

6. En general, cómo se siente con sus compañeros

7. En general, cómo siente con su jefe

OBSERVACIONES:

**ANEXO I
FOTOGRAFÍAS
TALLERES Y EVALUACIONES**



Retest - IE
Lic. Juan Arnoldo Borrayo - Director EEP
Sr. Jaime Cabrera- Trabajador DPD
Lic. José Hernández- Jefe DPD



Retest-IE
Sr. Nazario Cifuentes
Sr. Oswaldo Pineda
Lic. Rodolfo Rosales
Sr. Boris Guzmán
Trabajadores del DPD



Participantes del Curso de IE.
Trabajadores del DPD



Licda. Zully Lemus
Psicóloga Invitada

Licda. Claudia Aquino
Evaluadora de IE



Licda. Rocío Vásquez y Licda. Claudia Aquino
Facilitadoras del Taller
Inteligencia Emocional