

## PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL PARA EDUCAR LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CUBANÍQUEL

## PROGRAM OF INTERVENTION PSICOSOCIAL TO EDUCATE THE EMOTIONAL COMPETITIONS IN DIRECTIVE OF THE COMPANY CUBANÍQUEL

Yorkys Santana González<sup>1</sup> ([yorkyss1975@gmail.com](mailto:yorkyss1975@gmail.com)) <https://orcid.org/0000-0001-6645-3385>

Dailén Dorado Machado<sup>2</sup> ([ddorado@cubaniquel.moa.minem.cu](mailto:ddorado@cubaniquel.moa.minem.cu)) <https://orcid.org/0000-0002-5726-2656>

Angel Deroncelé Acosta<sup>3</sup> ([aderoncele@uo.edu.cu](mailto:aderoncele@uo.edu.cu))

### RESUMEN.

Este artículo tiene como objetivo diseñar un programa de intervención psicosocial para educar las competencias emocionales en los directivos de segundo nivel en la Empresa de servicios a la unión del níquel (ESUNI) "Camilo Cienfuegos Gorriarán" que propicie el desempeño efectivo dentro del sistema de gestión integrada de capital humano. Este programa se basa en el modelo de autodesarrollo de competencias emocionales, a partir de un enfoque psicosocial positivo de autodesarrollo organizacional. El estudio se fundamenta en la Metodología de Investigación Cualitativa, con el empleo del método Investigación-Acción y métodos empíricos como la observación, entrevistas, grupo de discusión y análisis de documentos. Primero se caracterizó las competencias emocionales en los sujetos de investigación, para después determinar los factores que obstaculizan y favorecen su desarrollo, y por último se diseñó el programa de intervención.

**PALABRAS CLAVE:** competencias emocionales, directivos, programa de intervención psicosocial, autodesarrollo organizacional.

### ABSTRACT.

The objective of this article is to design a psychosocial intervention program to educate emotional competencies in second level managers in the Company of services to the union of nickel (ESUNI) "Camilo Cienfuegos Gorriarán" that promotes effective performance within the management system integrated human capital. This program is

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Sociológicas. Profesor Titular. Universidad de Oriente. Cuba.

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología. Profesora Instructora. Universidad de Oriente. Cuba.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Auxiliar. Universidad de Oriente. Cuba.

based on the self-development model of emotional competences, based on a positive psychosocial approach to organizational self-development. The study is based on the Qualitative Research Methodology, with the use of the Research-Action method and empirical methods such as observation, interviews, discussion group and document analysis. First, the emotional competences were characterized in the research subjects, to later determine the factors that hinder and favor their development, and finally, the intervention program was designed.

**KEY WORDS:** Emotional competitions, directives, program of intervention psicosocial, organizational self-development.

El estudio y enriquecimiento del entorno laboral se ha caracterizado en los últimos años por crecientes y apresurados cambios sociales, económicos y estructurales impulsados por la dinámica mundial y la necesidad imperante de obtener mejores resultados y mayor productividad en las organizaciones. Nuestro país no ha quedado exento de esas evoluciones organizacionales. Al respecto se ha dicho:

Actualmente transitamos por un proceso de transformación de nuestro modelo económico y social cubano, que exige cada día con mayor fuerza del desarrollo de la sociedad cubana y con ello de la constante preparación de los sujetos de dirección, como principales protagonistas del cambio. (Despaigne, 2017, p. 23)

También se expresado:

Estas constantes transformaciones en el ámbito político, económico y social unidas a la aparición de la constante e inevitable evolución empresarial, exigen de las personas encargadas de dirigir, controlar, supervisar e incluso ejecutar las acciones para hacer efectivo el cambio, mayores y mejores habilidades para liderar, resolver conflictos, trazar estrategias, buscar nuevas alternativas para la consecución de los objetivos y metas de la organización, así como de mejores resultados. (Arias y Heredia, 2011. p. 34)

Además:

Un sujeto de dirección capaz de motivar las masas trabajadoras en el esfuerzo unánime de cumplir cabalmente con la misión organizacional, logrando el trabajo activo y cohesionado; capaz de descubrir, incentivar y preparar a aquellos que, aun con su poca experiencia laboral, son capaces de con su talento, contribuir al desarrollo exitoso de la organización. (Chiavenato, 2007. p. 56)

Sin desaprovechar, con ese mismo fin, la experiencia y los conocimientos de aquellos no tan jóvenes que continúan dando lo mejor de sí.

A finales de los años 90 surge un novedoso enfoque denominado gestión por competencias, elaborado como una herramienta indispensable para el desarrollo del capital humano.

Resulta incuestionable entonces el considerar que la efectividad en la gestión del potencial humano, en especial de su formación, constituirá cada vez más la ventaja

---

competitiva más decisiva para las organizaciones, teniendo como núcleo la competencia de las personas. (Cuesta, 2000. P. 64)

El Estado Cubano a tono con esta realidad, reconoce el valor de la formación, al quedar refrendado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido y ratificados en el VII:

Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales. (Lineamiento 138)

Hoy más que nunca se necesitan cuadros capaces de enfrentar la tarea de construir una sociedad cada día más desarrollada en todos y cada uno de los procesos que se derivan de los constantes cambios que tienen lugar en el mundo.

Capaces de mantener el orden, el respeto y el control de los recursos materiales, financieros y humanos que administran, con el objetivo primario de garantizar el equilibrio económico, político y social de nuestro país, tributando de esta manera a la tranquilidad ciudadana. (Castillo, 2013. p. 89)

Otros aspectos a señalar están en:

Esta realidad exige por ende, de directivos con una mayor preparación integral, de la cual deben formar parte, además de las competencias profesionales del cargo que ocupan, aquellas que lo hacen capaz de entender y enfrentar favorablemente las problemáticas que devienen de la continua actualización y la transformación de su propio contexto organizacional, aquellas que lo complementan como ser con mayor calidad humana. (Peiró, 2014. p. 21)

Los estudios sobre desempeño profesional continúan su evolución y es en las últimas décadas que se pone de manifiesto una forma alternativa de inteligencia relegada durante décadas en el mundo educativo y laboral, donde los conocimientos y las capacidades intelectuales han sido dominantes. (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2015. p.15)

Precisamente los últimos trabajos en el campo de la inteligencia abogan por una reconceptualización de la misma que amplíe sus perspectivas, acercándose más a la parte afectiva del ser humano.

Esta nueva configuración de la Inteligencia muestra un acercamiento más humanista a dicha cuestión, exponiendo que las emociones juegan un papel significativo en todas las esferas del desarrollo humano y que estas median considerablemente en el área intelectual, en nuestro equilibrio personal y en la adaptación social.

Es oportuno retomar que:

Resulta un elemento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. En aquellas instituciones en que desde la estrategia organizacional privilegian el factor humano, el reconocimiento al desempeño, la formación y la superación es donde mayor fortalecido se encuentra el

desarrollo de estas competencias emocionales, pues constituyen un factor decisivo para lograr el éxito como una de las tareas de mayor relevancia, con un carácter estratégico. (Cuesta, 2000. p. 27)

Como antecedentes del estudio de las competencias emocionales, en el ámbito internacional se destacan autores como Prede (2012), para quien se constituían en predictivas del éxito características personales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa. Y los estudios de Bisquerra (2013) acerca de la Psicopedagogía de la Emociones, en la cual pretende educar las emociones en los directivos.

En Cuba el estudio de las competencias emocionales no ha adquirido un elevado nivel de desarrollo. “En el contexto organizacional es más incipiente aun, pues se privilegian el estudio y la potenciación de las competencias de carácter técnico profesional” (Reyes, 2013. p.19). Hasta la fecha solo se encuentran reportes de dos investigaciones encaminadas a valorar las competencias emocionales en directivos de Capital Humano (Prede, 2012), una dedicada al desarrollo de competencias emocionales en directivos de CIMEX en Santiago de Cuba (González, 2007). Los estudios sobre el tema, que tienen la finalidad de potenciar la inteligencia y competencias emocionales en diferentes ámbitos y poblaciones de nuestra sociedad. Un estudio encaminado a caracterizar las competencias emocionales en directivos de la refinería Hermanos Díaz en Santiago de Cuba (Hernández, 2015) y un estudio de investigación que propone una estrategia de intervención para potenciar las competencias emocionales en cuadros del nivel ejecutivo del MININT en la provincia Granma (Ramos, 2016). En el entorno organizacional de la industria del Níquel no se ha realizado hasta la fecha ningún trabajo relacionado con el tema, de ahí la novedad de la investigación.

El Grupo Empresarial Cubaníquel, perteneciente al Ministerio de Energía y Minas, a tono con el proceso de transformación del modelo socioeconómico cubano y el avance científico técnico que tiene lugar nacional e internacionalmente, presta especial atención a la formación de sus cuadros, en cualquiera de sus categorías. Esta organización tiene un total de 445 cuadros de dirección, que se desglosan en 1 cuadro Directivo Superior, 20 cuadros directivos y 424 cuadros ejecutivos. Estos cuadros radican en 13 entidades de producción y servicios subordinadas y las oficinas centrales del Organismo Superior de Dirección (OSDE) como órgano rector del Grupo empresarial Cubaníquel.

El Órgano de Cuadros del OSDE es responsable directo de garantizar el desarrollo profesional de los 20 cuadros directivos que forman parte de su nomenclatura de cargos, para lo cual elabora y actualiza anualmente el plan de capacitación de los cuadros y la estrategia de capacitación respectivamente. La preparación y superación del resto de los cuadros es responsabilidad de los Órganos de Cuadros de las empresas, pero es controlado y supervisado desde la OSDE.

Es en el proyecto y los procesos de dirección que se interrelacionan todas las actividades, con informaciones necesarias que incluyen las de todos los involucrados en el proceso, esto permite tomar decisiones que satisfagan completamente al sujeto

interno como externo, generando evaluaciones favorables en la cadena de mando y logra fundamentar correctamente los planes propuestos. (Borrero, Rojas and Parra, 2017. p. 34)

Se manifiesta además baja comprensión de los directivos ante la ocurrencia de situaciones de conflicto, ratificándose las insuficiencias en la coordinación entre los trabajadores para alcanzar la unidad de esfuerzos y los objetivos de la organización, falta de estimulación y reconocimiento a los subordinados provocando desmotivación y desestimación por el trabajo, poca atención al proceso de capacitación y desarrollo profesional de los mismos, debilidades en el establecimiento de relaciones interpersonales y el trabajo en equipo para la evaluación del desempeño.

Todo directivo que pretenda influir de forma efectiva en sus colaboradores debe ser ante todo un buen comunicador, seleccionando las vías y los estilos que posibiliten transmitir sus ideas de manera eficaz, logrando de manera adecuada, la retroalimentación, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo y la colaboración. Por ende el objetivo de este artículo es: Socializar el diseño de un programa de intervención psicosocial para educar la gestión de las relaciones en los cuadros directivos del Grupo Empresarial Cubaníquel

Considerando que la competencia emocional demanda una interpretación acorde a su naturaleza, se seguirán las pautas establecidas por la **metodología cualitativa** y el método **Investigación- Acción** en tanto esta constituye un enfoque que permite comprender, explicar, descubrir, caracterizar y valorar las particularidades del objeto. Su utilización permitió conformar, precisar y enriquecer la visión de la competencia emocional como habilidad necesaria para el éxito y calidad de la Gestión de Recursos Humanos y los procesos de dirección en la organización estudiada. Aplicándose los métodos de observación, análisis documental, entrevista grupal, diagnóstico de desarrollo de competencias y encuestas a especialistas.

Fueron seleccionados 18 cuadros del nivel directivo pertenecientes a las oficinas centrales del Grupo Empresarial Cubaníquel, 9 de cada sexo, con un promedio de edad de 41 años y todos poseen el nivel superior.

### **La aplicación de los instrumentos permitió arrojar los resultados siguientes:**

El Grupo Empresarial Cubaníquel vela y exige constantemente para que en el proceso de selección, preparación y promoción de cuadros y reservas se cumpla con dichos requerimientos y se privilegia el factor de la preparación técnico profesional, al que se destinan valiosos recursos económicos en pos de obtener cuadros mayormente preparados en ese sentido. Sin embargo la preparación emocional, no se le otorga hasta la fecha, mayor significación.

Mediante la revisión de las fichas de movimientos y expedientes de cuadros y reservas, se constató que por lo general durante el proceso de investigación y selección de cuadros y reservas, se identifican las debilidades que pueda presentar este sujeto desde el punto de vista psicosocial, es decir sus características personales, manifestaciones

conductuales, relaciones sociales e interpersonales, métodos de dirección asumidos durante su trayectoria laboral, etc., elementos que son de alto valor para el Órgano de Cuadros y que, a pesar de que se tienen en cuenta, su tratamiento es frívolo y paulatino.

Todo esto conlleva a la conclusión que aunque se tienen en cuenta factores emocionales en la selección, movimiento y trayectoria del cuadro, no existe proyección para incidir en una mayor preparación emocional que le proporcione mejores herramientas y habilidades para el trabajo con los subordinados.

El cuestionario diagnóstico de las competencias emocionales despliega un total de 24 competencias emocionales, las cuales debían ser evaluadas por los sujetos de investigación según el nivel de desarrollo de las mismas. Las categorías de calificación del nivel de desarrollo consisten en bajo, medio, alto superior o no la poseo.

Se aplicó a un total 18 cuadros pertenecientes al OSDE del Grupo Empresarial Cubaníquel. Se procedió luego de su aplicación al análisis cualitativo de los resultados.

De manera general todos los cuadros evaluados poseen las competencias emocionales plasmadas en el cuestionario en menor o mayor nivel de desarrollo, ninguno de ellos marco en la casilla de no la poseo. Se identificaron con bajo nivel de desarrollo las competencias desarrollo de los demás, marcada por 14 sujetos, manejo de conflictos, (8 sujetos), establecer vínculos (6 sujeto).

Identificadas con medio nivel de desarrollo conciencia emocional, (16 sujetos), Aprovechamiento de la diversidad (15 sujetos), Influencia y comunicación (11 sujetos), Liderazgo (12 sujetos), manejo de conflictos (13 sujetos), colaboración y cooperación (15 sujetos), trabajo en equipo (14 sujetos).

Marcadas con alto nivel de desarrollo valoración adecuada de uno mismo (16 sujetos), confianza y autocontrol (14 sujetos), confiabilidad e integridad (18 sujetos), Adaptabilidad (12 sujetos), Innovación (16 sujetos), motivación al logro(5 sujetos), compromiso(6 sujetos), Iniciativa y optimismo (17 sujetos), comprensión de los demás (9 sujetos), (desarrollo de los demás 6 sujetos) aprovechamiento de los demás (tres sujetos), conciencia política (15 sujetos).

Con nivel superior de desarrollo fueron marcadas las competencias trabajo en equipo (4 sujetos), comunicación e influencia (2 sujetos), conciencia política (5 sujetos), Autocontrol (2 sujetos), valoración adecuada de uno mismo (2 sujetos).

Se valora que los sujetos de investigación de este artículo poseen un dominio básico sobre las competencias emocionales. Se identificaron destacándose como las que más necesitan de desarrollo el manejo de conflictos, el desarrollo a los demás, la comunicación, la influencia el trabajo en equipo y la cooperación, el liderazgo y el establecimiento de vínculos positivos. Todos en su mayoría se ubican en un nivel bajo o medio de desarrollo.

La entrevista grupal se realizó a modo de sesión de trabajo grupal, en la que emplearon técnicas de caldeamiento y de cierre para el inicio y clausura de la sesión. El desarrollo de la misma se posibilitó a través de preguntas estructuradas. Sobre el tema a tratar.

Tema: Las competencias emocionales en el ejercicio de la dirección

**Momento inicial:** La sesión comenzó a las 09:30 a.m y se desarrolló en un local con las condiciones y privacidad requeridas para el trabajo en grupo. Participaron 18 cuadros de dirección pertenecientes a la OSDE del grupo Empresarial Cubaníquel. Durante la pre tarea se identificaron expresiones de ansiedad y resistencia para realizar el ejercicio de caldeamiento, pues para la mayoría era la primera vez que participaban en un trabajo grupal. Los coordinadores explicaron la importancia de los ejercicios de relajación para disminuir las tensiones, y dio paso a la realización del mismo. Se logró que el grupo participara de forma activa, posibilitando la relajación de los integrantes del grupo.

La técnica de presentación a través de las frutas devino en un momento de diversión pero también de reflexión. Se hizo énfasis en la necesidad de emitir criterios sinceros respecto a sus percepciones pero sin herir los sentimientos ajenos. Durante este proceso se expusieron criterios como "...es como una guayaba verde, tiene la corteza dura y a veces puede ser dulce y otras muy ácido, depende como esté su humor...", "... se parece a un mango, es dulce y suave, siempre trata bien a los demás...", "... la guanábana tiene espinas por fuera y en contadas ocasiones es dulce, por lo general es ácida o desabrida...". Las ideas expuestas denotan la percepción y valoración que tienen de los otros respecto a sus características personales individuales y como estas se visualizan en el contexto organizacional.

Mediante esta técnica se realizaron críticas fuertes de una manera más sensible a los comportamientos de los compañeros y se pusieron de manifiesto algunas características emocionales que necesitan fortalecer. En 6 de los casos no coincidieron con el criterio expresado, demostrando poca conciencia de los elementos aportados.

**Momento de desarrollo:** Para continuar el trabajo grupal se explicó el contenido de la sesión y la necesidad de trabajar el tema entre todos. Para motivar la expresión de los criterios se enfatizó en el beneficio del tratamiento al tema para su desarrollo personal y profesional. Se inició con la exposición de ideas relacionadas con el saber que conocían sobre las competencias emocionales y su utilidad para la actividad de dirección, para lo que se expusieron opiniones como: "...es la capacidad que tenga la persona para saber que emociones está experimentando en un momento determinado y actuar en acorde a estas...", "... es la habilidad de saber cuándo una emoción es negativa y saber dominarla para no explotar y hacer sentir mal a los demás ...", "...un directivo no debe perder la cabeza ante las situaciones de tensión por lo que es importante que aprenda a dominar las emociones negativas...", "a veces tenemos problemas personales y no logramos apartarlos del contexto laboral e influyen negativamente en la relación con los demás o por el contrario, llevamos los problemas laborales a la casa ...", "...son importantes para saber enfrentar situaciones difíciles que se dan en este contexto, no

solo con los subordinados directos, sino con los de otras áreas e incluso otras empresas...” Estas exposiciones demuestran que los sujetos no están ajenos al término de las competencias emocionales y en correspondencia con los conocimientos de la coordinación, facilitando la creación de un ECRO común.

Entre las fortalezas identificadas se mencionan los años de experiencia en la actividad de dirección y los cargos que han ocupado a partir de sus resultados, reconociendo en la mayoría de los casos que para ocupar esos cargos han necesitado, sin tener plena conciencia de ello, de competencias emocionales para asimilar los cambios, manifestándose en expresiones como que “... en la medida del tránsito de un cargo otro se ha necesitado mejorar en la comunicación, en analizar, adaptarse y hasta potenciar las características individuales de los subordinados y las propias para que el trabajo fluya adecuadamente...” , “... un buen clima de trabajo, y resultados no se obtiene solo por quererlo, hay que motivar, hay que hacer equipo y lidiar con los defectos y cualidades de los demás..” .

Uno de los sujetos manifestó que tenía desconocimiento sobre sí y sus emociones internas, expresándolo en las frases: “... los demás me ven como insensible, pero no pienso que tenga muchos problemas con mis emociones, aunque realmente a veces reacciono de una manera que en el momento no me doy cuenta, pero luego reconsidero y no comprendo porque lo hice. Es que soy así...”

En sus análisis manifestaron la importancia de impulsar el desarrollo de las competencias emocionales, en los cuadros de hoy y en las nuevas generaciones de dirigentes.

Otro aspecto a destacar es la valoración positiva de mantener buenas relaciones entre los cuadros y con los subordinados, como una manera de propiciar la cooperación, para lo cual resulta indispensable que exista una comunicación efectiva. De igual modo el valor de las necesidades de aprovechar las diferencias individuales, tolerando las diferencias y aprovechándolas en función de promover la construcción y el aprendizaje colectivo, sin embargo en el sistema de relaciones que establecen los cuadros directivos en función de la asignación de las tareas laborales, no es lo suficientemente aprovechadas en función del objetivo común en la empresa.

La capacitación de los subordinados como una manera de estimular su desarrollo y motivación por el trabajo es otro elemento al que consideran de gran importancia.

Enunciaron la disposición de aprender a ser mejores líderes, mejores personas, a promover la motivación en su equipo de trabajo, a merecer el afecto y confianza de los demás, y practicarla para con sus compañeros, conocer las características de los subordinados y encausar sus diferencias en la obtención de un objetivo común. Aprender a convivir con los demás y aprender a ser, constituyen casi un mandato para cualquier sistema educativo en la actualidad.



Por ende la educación emocional es un complemento indispensable en el desarrollo cognitivo del sujeto, a la vez que se manifiesta como una herramienta imprescindible de prevención debido a que muchos problemas tienen su origen en la esfera emocional. (Aguila, Colunga y Ordán, 2017. p. 13)

Destacaron la necesidad real de lograr un mayor trabajo en equipo entre todas las direcciones para el mejoramiento de la calidad de los procesos del OSDE como rector de políticas, expresando que muchas veces no se tienen en cuenta los criterios y propuestas de cuadros y subordinados para dar solución a situaciones que se presentan en el colectivo. Lo cual se enunció en expresiones como “en ocasiones nos centramos en culpar a otras políticas o direcciones de no hacer el trabajo en tiempo o con calidad, y no analizamos lo que podemos hacer desde la otra esquina para ayudar a que salga la información y que la organización no sea señalada, se pierde tiempo culpando a los otros o discutiendo en vez de buscar la solución...”, “... quisiera lograr que mi grupo participe más en las actividades sin tener que ponerlo como una tarea o imponerme. Considero que es función mía como cuadro lograrlo y creo que así debería ser para todos...”

**Momento de cierre:** se emplea la técnica “**como llegué, como me voy**” en la que las personas deben resumir la valoración de los contenidos tratados en la sesión realizada, como forma de analizar si se produjo la concientización del problema y si se creó la necesidad del cambio y transformación.

De manera general todos los participantes expresaron satisfacción con el trabajo de la sesión, lograron concientizar la importancia de las competencias emocionales para el desarrollo de la organización con objetivo fundamental, pero que incide también en su preparación personal y profesional. Consideraron oportuno que se trabaja el tema de manera más intencional para lo que manifestaron su disposición a seguir trabajando. Ello se expresó en expresiones como “... llegué sin entender realmente qué se buscaba con este intercambio, y me voy pensando en todo lo que hemos hablado y cómo puedo ponerlo en práctica...”, “me gustaría cambiar ciertas concepciones que tengo en cuanto al trabajo con los demás, ojalá se pudiera hacer más trabajos relacionados con el tema de esta forma...”, “llegué en blanco, me voy sabiendo que utilizo recursos que se llaman competencias emocionales y me gustaría seguir aprendiendo sobre el tema...” .

**Conclusiones de la sesión:** los sujetos tienen un conocimiento adecuado del tema de las competencias emocionales, son capaces de identificarlas y reconocerlas en sí mismos, pero se les dificulta percatarse de las manifestaciones presentes de los demás. Se ratificó la necesidad diagnosticada mediante el cuestionario de competencias emocionales y su nivel de desarrollo de trabajar competencias relacionadas con la gestión de relaciones en tanto estas fueron las más debatidas por el grupo.

Se identificó la necesidad de ejercer un buen liderazgo utilizando como recurso la capacitación y formación de los subordinados de manera que propicie el incremento de los conocimientos y el rendimiento profesional. El liderazgo que manifiestan está en

función de la dirección y no en el establecimiento de relaciones empáticas, el reconocimiento y comprensión de las necesidades de los demás.

Sobresale el valor otorgado a las competencias profesionales como favorecedoras de resultados y prestigio dentro del colectivo de trabajo. Sin embargo no desvalorizan el papel de las competencias emocionales como factor importante para la actividad de dirección se desarrolle como un todo lo cual emerge la necesidad de crear un programa que potencie estas competencias emocionales en los directivos de la Empresa.

### **Programa de Intervención Psicosocial para potenciar competencias emocionales en directivos de Cubaníquel**

#### **Título: “La gestión de las relaciones como mediador emocional de los resultados organizacionales”**

Este programa tiene como **objetivo fundamental** desarrollar en los cuadros directivos competencias de carácter emocional que constituirán herramientas fundamentales para su interrelación social y laboral, su crecimiento personal y el adecuado desempeño de sus funciones como directivos con mayor calidad y eficacia. A partir de los indicadores que se diagnosticaron con bajo y medio nivel de desarrollo: el manejo de conflictos, el desarrollo a los demás, la comunicación, la influencia, el trabajo en equipo y la cooperación, el liderazgo y el establecimiento de vínculos, se busca la concientización y reflexión de la problemática, teniendo como base la movilización de los recursos personales de los sujetos de investigación.

Se determina trabajar la gestión de las relaciones como eje central del programa de intervención psicosocial, teniendo en consideración que los indicadores diagnosticados pertenecen en su mayoría a dicha dimensión y potenciarla permitiría lograr el fortalecimiento de relaciones saludables entre los cuadros directivos y entre estos y sus subordinados.

**Objetivo General:** Potenciar competencias emocionales relacionadas con la Gestión de Relaciones en cuadros directivos del Grupo Empresarial Cubaníquel.

#### **Objetivos específicos:**

- Propiciar la potenciación de la conciencia y autovaloración personal a partir del nivel de desarrollo de las competencias emocionales en los cuadros directivos del Grupo Empresarial Cubaníquel.
- Fomentar el liderazgo en el ejercicio de la dirección considerando el optimismo y la motivación como recursos esenciales, la influencia como mediadora de la gestión de relaciones a partir de la empatía y comunicación, la inclinación hacia el trabajo en equipo y la cooperación en los cuadros directivos del Grupo Empresarial Cubaníquel.
- Favorecer el aprovechamiento del otro para el fortalecimiento del trabajo y el logro de resultados a partir de las características y diferencias individuales.

El dispositivo grupal que constituye el eje esencial de este programa de intervención psicosocial será el Grupo de Reflexión, como modalidad del grupo operativo.

Los recursos técnicos que se privilegian en este dispositivo son la lectura de artículos, vivencias, anécdotas, historias, debates, juegos de roles, los cuales son elaborados por el grupo a partir de las tareas para la reflexión que proponga la coordinación.

### **Sesión # 1 Tema: “Las competencias emocionales en la actividad de dirección”**

**Objetivos:** Propiciar la sensibilización, concientización y la construcción sobre las competencias emocionales por parte de los directivos. Fomentar conciencia de sí mismo a través de la valoración propia.

**Contenido:** Presentación de la coordinación y de los integrantes del grupo. Análisis de las manifestaciones de las competencias emocionales en estos sujetos.

**Recurso:** Grabadora, papelógrafo, computadora, datashow, posit y sillas.

#### **Momento inicial:**

Técnica de relajación para eliminar tensiones y favorecer el clima de trabajo. Para crear un espacio de intercambio reflexivo a través de las preguntas: ¿Qué son competencias emocionales? ¿Qué importancia tienen las competencias emocionales para la organización?

**Momento de desarrollo:** Se proyecta una presentación de power point que muestra definiciones de competencia emocional realizadas por varios autores. Posteriormente se ponen distintos ejemplos de competencias emocionales que tienen relación con la actividad de dirección y el SGICH; igualmente se explica el cómo se deben expresar dichas competencias en su quehacer laboral.

**Momento de cierre:** La coordinadora realizará la devolución y resumen de los contenidos analizados durante la sesión destacando los aspectos más significativos y orientará la lectura de la fábula “*Asamblea en la carpintería*” para la próxima sesión. Los miembros del equipo comentarán con una palabra los sentimientos que le generaron a cada uno el tema tratado durante la sesión.

### **Sesión # 2. Tema: “Cómo soy, cómo me ven ellos”**

**Objetivo:** Valorar el nivel de desarrollo de las competencias emocionales a potenciar en los miembros del grupo mediante la reflexión crítica.

**Recursos:** Grabadora, sillas.

**Contenidos:** Valorar el nivel de desarrollo de las competencias emocionales. Fomentar la conciencia y Autovaloración personal. Promover el aprovechamiento de las diferencias individuales.

**Momento Inicial:** Se realizará un recordatorio de los contenidos que se analizaron en la sesión anterior. Luego se aplicará la técnica “Los Tres Yo”. Esta técnica presenta como interrogantes: ¿Cómo soy?, ¿Cómo me ven los demás?, ¿Cómo quisiera ser? Se

empleará con el objetivo de que los sujetos expresen la valoración que tienen de sí mismos. Se le explicará la diferencia que existe entre lo que somos y como me ven los demás.

**Momento de desarrollo:** Se procederá a analizar la tarea orientada en el encuentro pasado “Asamblea en la carpintería”. La lectura y reflexión de las respuestas elaboradas por los miembros del grupo, tiene como finalidad realizar una valoración de las características y peculiaridades individuales, que permita identificar las diferencias y fortalezas de los miembros del grupo, valorarlas y estimular su aprovechamiento.

**Momento de cierre:** se aplicará la técnica “yo lo veo así”, con el objetivo de que resuman los aspectos significativos de la sesión.

### **Sesión # 3. Título: “El trabajo del líder”**

**Objetivos:** Profundizar en los conocimientos que poseen en relación al liderazgo, mediante un análisis reflexivo sobre la importancia de dirigir y sumar esfuerzos colectivos e Inducir la toma de decisiones favorables para el grupo.

**Contenidos:** El liderazgo. Importancia. Vivencias y reflexiones individuales-grupales sobre la experiencia del grupo. Toma de decisiones.

**Recursos:** Grabadora,

**Momento inicial:** Se realizará una breve reseña sobre los contenidos de sesión anterior para consolidar los contenidos abordados. Se utilizará la técnica “El naufragio” con el objetivo de determinar los roles asumidos por los líderes y el resto del equipo en el proceso de toma de decisiones.

**Momento de desarrollo:** se proyectará un audiovisual titulado “El trabajo del jefe”. El material refleja la influencia que ejerce los directivos “como líderes” en la dinámica interna de una empresa, en el desarrollo de los trabajadores y en la obtención de determinadas metas grupales. Tiene como propósito reflexionar sobre la importancia del líder para encauzar en una dirección emocionalmente positiva los esfuerzos de sus subordinados, a fin de obtener objetivos y metas comunes. Este procedimiento permitirá el aprendizaje y la construcción de nuevos conocimientos al socializar las mejores experiencias utilizadas en la actividad laboral.

**Momento de cierre:** se les pedirá a los sujetos que completen la frase: “Hoy aprendí que....”

### **Sesión # 4 Tema: “Como ser un líder empático”**

**Objetivos:** Promover la empatía en el ejercicio de la dirección como habilidad para motivar al grupo en el cumplimiento de las tareas y determinar las características de un líder.

**Contenidos:** La empatía como mediador para crear un equipo de trabajo efectivo. Motivación y optimismo y Características del líder ideal.

---

**Recurso:** Juego dramático y Debate reflexivo vivencial

**Momento inicial:** Para activar al grupo antes de la actividad a desarrollar se indicará revisar un sobre colocado por la coordinación en cada una de las sillas. Dentro de este habrá tarjetas con imágenes que identifiquen la labor de un líder. Cada uno dará lectura y expresa su criterio al respecto. Al final se realizará la construcción colectiva de mensajes leídos.

**Momento de desarrollo:**

Seguidamente cada miembro del equipo escribirá en una tarjeta tres características esenciales para un líder para facilitar la construcción del líder ideal. Permitirá el debate y el análisis reflexivo de aquellas cualidades más esenciales para el ejercicio de la dirección. Se proyectará un audiovisual titulado “El liderazgo animado...el error más común de los líderes”.

**Momento de cierre.** Para culminar se realizara la técnica “La Clínica” con el objetivo de profundizar y comprobar los contenidos aprendidos durante la sesión.

**Sesión # 5 Tema: “Lograr resultados”**

**Objetivos:** Valorar la influencia hacia los subordinados como mediadora del desarrollo de la gestión de las relaciones. Favorecer comportamientos empáticos en el ejercicio de la dirección, a partir del manejo de las emociones propias y de los otros y desarrollar habilidades comunicativas de manera asertiva.

**Contenido:** La influencia hacia los subordinados como mediadora del desarrollo de la gestión de las relaciones. La empatía y la comunicación hacia los subordinados, como indicadores determinantes de la influencia en el ejercicio de la dirección a partir del manejo de las emociones propias y de los otros.

**Recurso:** Juego dramático y Debate reflexivo vivencial.

**Momento inicial:**

Para el caldeamiento se emplea la técnica de **las caritas**, se le pide a cada miembro del grupo que represente con el rostro la emoción que más lo caracteriza en la actividad laboral o la que desea prevalezca en él, su compañero de la derecha debe identificarla y ponerle nombre, que será validado por el protagonista.

**Momento de desarrollo:** Se emplea la técnica *Juego de roles*, utilizada para analizar actitudes y competencias emocionales de los participantes ante el ejercicio de la dirección. Se organiza el grupo en 2 equipos y se selecciona quién será el líder del equipo. Se asigna a líderes situaciones laborales hipotéticas, de fuerte carga, presión y complejidad, en la que deben lograr que ellos realicen la actividad que les orientará. Los miembros del equipo deberán hacer resistencia o negarse a realizar el trabajo y el líder deberá utilizar como recursos la comunicación y la afectividad para lograr el resultado. Cada uno asumirá su rol según la visión personal y con completa independencia.

Para continuar el encuentro, se dividirá al grupo en parejas y cada uno deberá establecer un diálogo en el que le tengan que informar a un compañero valioso, que por errores en su desempeño va a ser liberado del cargo.

**Momento de cierre:** Se utilizará la técnica “La lista de elogios” para la que se entregará a cada uno una hoja de papel con los nombres de cada uno de los miembros dejando un espacio entre uno y otro. Los sujetos deberán escribir debajo de cada nombre las cosas más lindas que pudieran decir a sus compañeros. La técnica pretende favorecer la valoración de los demás y las conductas empáticas a través de la comunicación escrita y oral.

### **Sesión # 6 Tema: “Nuestra fortaleza es la unidad”**

**Objetivos:** Potenciar el trabajo en equipo y la cooperación como valor y recurso profesional necesario para el logro de los objetivos organizacionales.

**Contenidos:** El trabajo en equipo como recurso profesional necesario para el rol del gestor del cambio en las organizaciones laborales. Aspectos esenciales que lo caracterizan.

**Recursos materiales:** Rompecabezas de cartón, Computadora, proyección de audiovisual.

**Momento inicial:** Se dará seguimiento a tarea de la sesión anterior, la técnica “La Lista de elogios” para lo cual la coordinación entregará a cada miembro del equipo una hoja de papel en las estarán resumidas todas las cosas lindas que cada uno expresó del otro. Ellos leerán en voz alta los contenidos. Seguidamente se realizará una ronda de comentarios sobre lo que sintieron al respecto.

**Momento de desarrollo:** Se proyectará un material audiovisual titulado “Gung Ho” de 30 minutos de duración que versa acerca de cómo desarrollar del espíritu del Gung Ho (trabajo en equipo) en una organización a partir de tres enseñanzas del mundo animal: “El espíritu de la ardilla”, “El método del castor”, “El don de los gansos”. Luego se procederá a promover la reflexión destacando los siguientes aspectos: Importancia de darle sentido y valor a las cosas que se hacen. Necesidad de establecer metas comunes y de identificar fortalezas. Importancia del respeto al otro y la responsabilidad compartida.

**Momento de evaluación y cierre:** Se le pedirá al grupo que representen en un papelógrafo a través de un dibujo como conciben al grupo a partir de lo vivenciado en la sesión. Se promoverá un espacio de reflexión grupal sobre la unidad y la cooperación como valores indispensables en la consecución de metas grupales a partir de lo expuesto en las pancartas a partir de cual la coordinación hará una integración y evaluación de la sesión.

### **Sesión # 7. Tema: “Valorar nuestros logros”**

**Objetivos:** Integrar los contenidos analizados en las sesiones anteriores. Fomentar el aprovechamiento del otro para desarrollar el trabajo grupal apreciando las singularidades de los demás. Evaluar el conocimiento adquirido respecto a las competencias emocionales y la pertinencia de su desarrollo en el contexto organizacional.

**Contenidos:** Las competencias emocionales en el ejercicio de la dirección. El aprovechamiento del otro como indicador esencial para el trabajo del grupo. La gestión de las relaciones como elemento fundamental para el logro de mejores resultados organizacionales.

**Recursos:** Debate reflexivo-vivencial, papelógrafos, marcadores.

**Momento inicial:** se realizará un breve recordatorio de los contenidos tratados en las sesiones anteriores. Seguidamente se aplicará la técnica del Termómetro con el objetivo de evaluar los conocimientos que consideran poseer los miembros del grupo a partir de los temas analizados durante las sesiones anteriores y los que estiman haber adquirido en el transcurso de las mismas.

#### **Momento de desarrollo:**

Se comienza dando lectura a la historia “La lección del carbón”. Se le solicita al grupo que analice. El análisis de la lectura pretende establecer un momento reflexivo en cuanto al valor de cada uno de los miembros de un grupo, la importancia de mantenerse unidos a pesar de las diferencias individuales y el rol que desarrollan los líderes como responsables de mantener la cohesión grupal.

En un segundo momento se dará lectura a la fábula “La historia de los erizos” con el objetivo de reflexionar sobre la importancia de lograr el trabajo grupal considerando las diferencias y cualidades individuales, en pos de lograr que influyan positivamente en la empresa.

#### **Momento de cierre:**

Se proyectará al audiovisual titulado “te atreves a soñar”: Se empleará la técnica “**Tres sillas**”, para esto los sujetos deberán pasar por tres sillas que simbolizan: 1ra cómo llegaron, 2da cómo se sintieron y 3ra qué se llevan. Deberá hacer referencia a lo vivenciado durante todas las sesiones. Para concluir cada uno de los miembros deberá completar la frase “A partir de hoy seré...”

#### **Después del análisis de la entrevista grupal y la elaboración del programa propuesto se llega a las siguientes conclusiones:**

Las principales características de las competencias emocionales en los directivos de la OSDE se expresaron en:

- Expresan el liderazgo en función de la dirección y no como líderes que permiten la empatía, la identificación de las necesidades de los subordinados y la

comprensión de las problemáticas asociadas a las condiciones laborales y el ejercicio del rol que los identifica.

- La influencia que ejercen sobre los subordinados está en la base del orden y mande con énfasis en la dirección directa y sin cuestionamientos ante las tareas orientadas.
- El sistema de relaciones que establecen los directivos en función de la asignación de las tareas laborales, aunque reconocen las diferencias individuales, no las aprovechan en función del objetivo común en la empresa.
- La importancia del desarrollo de los demás se minimiza ante la necesidad de la organización de desarrollar funciones y tareas de manera inmediata, otorgando mayor significación al desarrollo de la organización y no al desarrollo profesional.
- El trabajo en equipo es insuficiente debido a que no valoran las alternativas de propuestas por parte de los subordinados y entre los cuadros para la solución de las problemáticas que se presentan durante la jornada laboral.

1. Se elaboró un programa de intervención psicosocial a partir de las necesidades de aprendizaje y emergentes que emanaron de la etapa diagnóstica de la investigación, la misma consta de referentes epistemológico y metodológicos coherentes con los presupuestos teóricos que se trabajaron en torno al objeto de investigación.

2. El diseño del programa de intervención psicosocial, se evaluó a partir del criterio de especialistas como adecuado (obteniendo un nivel de adecuación altamente significativo al obtenerse la valoración de "Adecuado" (5-7) en todos los indicadores), teniendo en cuenta nivel de correspondencia con los objetivos, lógica de las sesiones, relación entre el tiempo previsto y contenido de las sesiones, nivel de eficiencia y eficacia de las acciones propuestas, motivación durante el desarrollo de las acciones, pertinencia de los contenidos tratados respecto a la implementación efectiva del programa, nivel de correspondencia entre objetivos del programa y cultura organizacional y la valoración general del programa de intervención.

Finalmente, consideramos oportuno enfatizar que el diseño del programa logrará dotar a los dirigentes de recursos y herramientas para que aprendan a ser y a convivir dentro de la organización desarrollando la personalidad como un todo. Ello constituye una necesidad indiscutible considerando en primer lugar la misión y objeto social de esta organización, en segundo lugar la necesidad de cumplir el encargo estatal de poseer cada día profesionales y cuadros con una sólida preparación integral y por último y no menos importante el estar a tono con las exigencias del mundo dinámico y cambiante de hoy. Todo esto guarda estrecha relación con la potenciación de competencias emocionales en las empresas cubanas actuales.

## REFERENCIAS

Aguila C.A., Colunga S. S. y Ordán B., A. I. (2017). Formación de competencias emocionales: Un reto para la educación emocional en los estudiantes de Ballet.



---

Opuntia Brava. (9) 2. Recuperado de  
<http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/es/numeros/vol9/>

Arias, G.T. y Heredia, E. V. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

Bisquerra, R. (2013). *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Síntesis.

Borrero A. J., Rojas, M., L y Parra, A., J. F. (2017). La dirección por proyectos y la gestión por procesos. Una propuesta teórica para la dirección de las instituciones educativas. *Opuntia Brava*. (9) Número Especial, 2017. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/es/numeros>

Castillo M, F. (2013). *Determinación del Perfil de competencias directivas claves de los cuadros del MININT en Granma*. (Tesis de maestría inédita) Universidad de La Habana.

Cuesta, A. (2000). *Gestión de Competencias*. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de (ISPJAE).

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Octava Edición México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Despaigne Girón, Y. (2017). Programa de intervención psicosocial para potenciar el sentido de pertenencia laboral en jóvenes oficiales del MININT. (Tesis de maestría inédita). UO. Santiago de Cuba.

Hernández H, D. (2015). *Competencias emocionales en los directivos de la Refinería "Hermanos Díaz"*. (Tesis de licenciatura inédita). UO. Stgo de Cuba.

Olcese, A.; Rodríguez, M.A. y Alfaro, J. (2015). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Peiró, J. (2014). *Psicología de la Organización*. La Habana: Félix Varela.

Prede, J. (2012). *Evaluación de competencias emocionales en Directivos de Capital Humano*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de La Habana.

Ramos Oliva, D. (2016). *Estrategia de intervención psicosocial, para potenciar competencias emocionales en cuadros de dirección del MININT en Granma*. (Tesis de maestría inédita). U/O Santiago de Cuba.

Reyes, (2013). *Bienestar Subjetivo en Directivos de Inspección Estatal del Transporte de Oriente* (Tesis de maestría inédita). U.O, Santiago de Cuba.