



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**“PROPUESTA DEL PERFIL GERENCIAL BAJO LAS  
COMPETENCIAS EMOCIONALES Y LA  
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA CSG AMAZONAS  
EIRL”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR**

**AUTOR:**

Bach. CABRERA CHAPPA ELZER

**ASESOR:**

Mg. RÍOS CUBAS MARTIN ALEXANDER

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

GERENCIAL

CHICLAYO – PERÚ  
2016

**PROPUESTA DEL PERFIL GERENCIAL BAJO LAS  
COMPETENCIAS EMOCIONALES Y LA COMPETITIVIDAD EN LA  
EMPRESA CSG AMAZONAS EIRL**

---

Elzer Cabrera Chappa

**JURADO**

---

**Mg. JAIME CASTAÑEDA GONZALES**  
PRESIDENTE

---

**Mg. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE**  
SECRETARIO

---

**Mg. RÍOS CUBAS MARTÍN ALEXANDER**  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios, por darme esta vida fugaz  
y al Dalai Lama que con sus lecciones de  
sabiduría aportaron tranquilidad y paz en mi vida.

## **Agradecimiento**

A mi Madre María Luisa Chappa apoyo incondicional,  
a Cinthia Herrera por demostrar paciencia continua  
Ambas catalizadoras de mis talentos en busca de mis metas.

## **Declaración de Autenticidad**

Yo **ELZER CABRERA CHAPPA** con DNI N° **18198945**, a fin de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de Empresas, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chachapoyas, 01 de diciembre del 2016

---

**Elzer Cabrera Chappa**

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “PROPUESTA DEL PERFIL GERENCIAL BAJO LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA CSG AMAZONAS EIRL”, la cual pongo vuestra consideración esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Administrador.

Elzer Cabrera Chappa

## Índice

Dedicatoria .....	III
Agradecimiento .....	IV
Declaración de Autenticidad .....	V
Presentación .....	VI
Índice .....	VII
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Gráficos .....	X
Resumen .....	XI
Abstract .....	XII
I) Introducción.....	13
1.1) Realidad Problemática .....	13
1.2) Trabajos previos .....	16
1.3) Teorías relacionadas al tema .....	19
1.4) Formulación del problema .....	32
1.5) Justificación del estudio .....	32
1.6) Hipótesis.....	33
1.7) Objetivos. ....	33
II) Método .....	33
2.1) Diseño de investigación .....	33
2.2) Variables operacionalización .....	34
2.3) Población y muestra .....	35
2.4) Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	35
2.5) Métodos de análisis de datos.....	35
III) Resultados .....	36
3.1) Componente Intrapersonal (IA):.....	36
3.2) Componente Interpersonal (CI): .....	37
3.3) Componente de adaptabilidad (CAD): .....	37
3.4) Componente del manejo de Estrés (CME): .....	37

3.5) Componente del Estado de Ánimo en General (CAG):.....	38
3.6) En general.....	38
IV) Discusión de resultados .....	43
V) Propuesta.....	44
5.1) Perfil para el cargo del gerente general de CSG amazonas EIRL.....	44
VI) Conclusiones.....	48
VII) Recomendaciones.....	49
VIII) Referencias.....	50
IX) Anexos .....	52
9.1) Instrumento .....	53

## Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalizacion de Variables.....	34
Tabla 2: Personal Administrativo de la Empresa CSG Amazonas EIRL .....	35
Tabla 3.- Resultados del TEST de ICE BARON, realizada al Gerente de CSG Amazonas EIRL .....	36
Tabla 4: Competencias Requeridas y su Nivel.....	44
Tabla 5: Hoja de Respuestas del TEST ICE BARON .....	54

## Índice de Gráficos

Grafico 1: Organigrama de la Empresa CSG Amazonas EIRL .....	15
Grafico 2:Indicadores de la Competitividad, donde el recurso humano es un factor importante .....	31
Grafico 3: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 1).....	39
Grafico 4:Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 2).....	39
Grafico 5: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 3).....	40
Grafico 6: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 4).....	40
Grafico 7: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 5).....	41
Grafico 8: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 6).....	41
Grafico 9: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 7).....	42
Grafico 10: Modo de Llenar el Test de ICE BARON .....	53

## **Resumen**

Este trabajo está buscando determinar si influyen las inadecuadas competencias emocionales del gerente general de la empresa CSG Amazonas EIRL en la competitividad de la empresa. Este estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental y se basó en investigaciones de Daniel Goleman y Martha Alles, La población y muestra está compuesta por el gerente general y su personal administrativo de influencia directa del gerente.

Para determinar la personalidad y el rendimiento en el trabajo del gerente se utilizó el test de ICE BARON así mismo se determinó un test de competitividad a sus colaboradores de cercana influencia, para ver si el comportamiento del gerente estaba afectando a los indicadores internos de la competitividad de la empresa.

Los datos obtenidos del test de ICE BARON y del test de competitividad se analizaron y su interpretación fue a través del análisis estadístico del tipo descriptivo. Del análisis de los resultados del test de ICE BARON al gerente se determinó que sus competencias emocionales, no son las adecuadas para el puesto de gerente de la empresa.

Así mismo del test de competitividad se determinó que la falta de liderazgo para el trabajo en equipo ha hecho que los niveles de competitividad sean bajos.

Este trabajo servirá de apoyo para evaluar los puestos gerenciales de organizaciones que necesitan ser competitivas, teniendo como objetivo final proponer el diseño del perfil del gerente en base a competencias emocionales, que le servirá a la empresa ya sea para elegir un nuevo gerente o en su defecto corregir y adiestrar nuevas aptitudes emocionales al gerente.

Siendo la propuesta del perfil gerencial para un total de 30 competencias emocionales que van desde las competencias primarias o cardinales hasta las competencias del más alto nivel jerárquico en la empresa.

**Palabras claves:** Perfil Gerencial, Competencia Emocional

## **Abstract**

This work is seeking to determine if they influence the inadequate emotional competencies of the general manager of the company CSG Amazonas EIRL in the competitiveness of the company. This study is descriptive with non-experimental design and was based on research by Daniel Goleman and Martha Alles, The population and sample is made up of the general manager and his administrative staff of direct influence of the manager.

To determine the personality and the performance in the work of the manager was used the test of ICE BARON also it was determined a test of competitiveness to its collaborators of near influence, to see if the behavior of the manager was affecting to the internal indicators of the competitiveness Of the company.

The data obtained from the BARON ICE test and the competitiveness test were analyzed and their interpretation was through the statistical analysis of the descriptive type. From the analysis of the results of the ICE BARON test to the manager it was determined that his emotional competencies are not adequate for the position of manager of the company.

Also of the test of competitiveness was determined that the lack of leadership for the team work has made that the levels of competitiveness are low.

This work will support the evaluation of the managerial positions of organizations that need to be competitive, having as final objective to propose the design of the profile of the manager based on emotional competencies, which will serve the company either to choose a new manager or in his Defect correcting and training new managerial skills.

Being the proposal of the managerial profile for a total of 30 emotional competencies that go from the primary or cardinal competences to the competences of the highest hierarchical level in the company.

**Keywords:** Managerial Profile, Emotional Competence

## I) Introducción

### 1.1) Realidad Problemática

Las presiones globales de un mercado altamente competitivo obligan a los empresarios a un constante cambio en la administración: cambio de tecnologías, procesos, estándares de calidad, las formas de administrar que le ponen énfasis en la administración del recurso humano fomentando grandes transformaciones, los cuales giran en su mayoría en la mejora de procesos de gestión.

Actualmente las empresas del primer mundo priorizan la evaluación de talentos naturales, para desempeñar un trabajo, como el grado de inteligencia emocional, para confiar responsabilidades; esto hace que las personas desarrollen aptitudes emocionales de acuerdo a las altas exigencias de competitividad del mercado, siendo el resultado de esto nuevos perfiles emocionales.

Desde un poco más de 30 años atrás que salió a la luz las investigaciones sobre la inteligencia emocional, donde se explica sobre las habilidades del individuo como lo son por ejemplo para liderar grupos consiguiendo objetivos, un número importante de empresas de talla mundial están integrando en su metodología de selección de personal bajo competencias emocionales, pero poco se ha implementado en el grueso de empresas peruanas, inclusive teniéndolas en algunas como tabúes.

Un caso emblemático sobre las capacidades emocionales para darle un giro a la administración en una empresa con resultados positivos es el de Lee Iacocca cuando fue contratado como presidente y director ejecutivo de Chrysler Corporation, empresa que atravesaba una mala situación, tan solo el trimestre que estaba por terminar cuando asumió mostraba una pérdida de 160 millones de dólares. Iacocca pagó todas las deudas en menos de cinco años, y le dio la vuelta a la situación de la empresa. Uno de sus últimos grandes aciertos fue lograr reunir un equipo que, tras su retirada de FORD, llevó a Chrysler a ser nuevamente una compañía muy eficiente.

Viendo la competitividad las empresas del sector construcción en el Perú, que han hecho un mejoramiento continuo de sus procesos de acuerdo a las exigencias y necesidades de los clientes a costos menores, quedando bastante por hacer con el talento humano que más adelante se identificara como competencias emocionales.

El Perú, sufrió una de las crisis económicas y sociales en los años 90 con el terrorismo, mejorando esto para el año 2000 en adelante teniendo un crecimiento económico continuo pero que las empresas peruanas han ido asumiendo con falta de

aplicación de gestiones administrativa empresariales que lo encaminen adecuadamente, como lo es la planificación y ejecución de sus proyectos de manera incipientes, esto es más relevante y común denominador de directivos de las diferentes pequeñas empresas de construcción, la ignorancia de las metodologías de trabajo que se basan en competencias emocionales es la más resaltante.

En el ámbito local, en nuestro departamento de Amazonas las empresas de construcción desconocen totalmente esta herramienta de selección de personal, y por ser pequeñas muchas veces son administradas por sus propios dueños, los cuales pasaron de ser emprendedores pujantes con mucho desconocimiento de sus propias emociones y las emociones del grupo de trabajo que les rodea, lo cual da como resultado una baja competitividad y en su propia rentabilidad de sus empresas.

En la ciudad de Chachapoyas, cuyos mayores ingresos proviene de la burocracia por ser capital de departamento, hace que las empresas constructoras de la ciudad tengan como único cliente al Estado, por lo que muchas veces se ven forzadas a trabajar con bajos costos e incumplimiento en sus cuentas por cobrar, reduciendo su capacidad logística y administrativa.

### **1.1.1) Diagnóstico de la empresa**

#### **1.1.1.1) Descripción de la empresa**

CSG AMAZONAS EIRL, su principal actividad es la ejecución de obras civiles, La empresa fue constituida en marzo del 2004 en Chachapoyas. Se trata de una empresa jurídica individual, sus operaciones e inicio de actividades fue en el año 2008 fecha donde gano su primera licitación para un contrato de construcción.

#### **1.1.1.2) Principales Productos o Servicios**

Los servicios prestados por la empresa están dentro del segmento de construcción de obras civiles.

#### **1.1.1.3) Principales Clientes**

La ciudad de Chachapoyas es su punto principal de operaciones de la empresa, pero ya en los últimos años se ha extendido a otras ciudades de la costa peruana. Sus principales clientes están en el sector público, la empresa se encuentra en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), por lo que ha logrado contratos que se han terminado y liquidado satisfactoriamente lo que le ha valido su vigencia como proveedor del Estado.

Su principal cliente es Gobierno Regional de Amazonas., con quien ha ejecutado la mayoría de sus contratos. Adicionalmente, entre otros clientes importantes constan:

- Gobierno Regional de Lambayeque
- Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza
- Municipalidades Distritales de Amazonas

#### 1.1.1.4) Mercado y Competencia

La construcción como negocio es un mercado muy amplio y en continuo crecimiento. Esto se observa en el aumento de constructoras y demanda de personal obrero llegando a tener en promedio 150 empresas constructoras en constitución.

#### 1.1.1.5) Tamaño de la Empresa

Como empresa pequeña esta tiene en planilla continua a 6 empleados permanentes, lo de acuerdo a la clasificación del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, no superando el millón de soles en ventas al año.

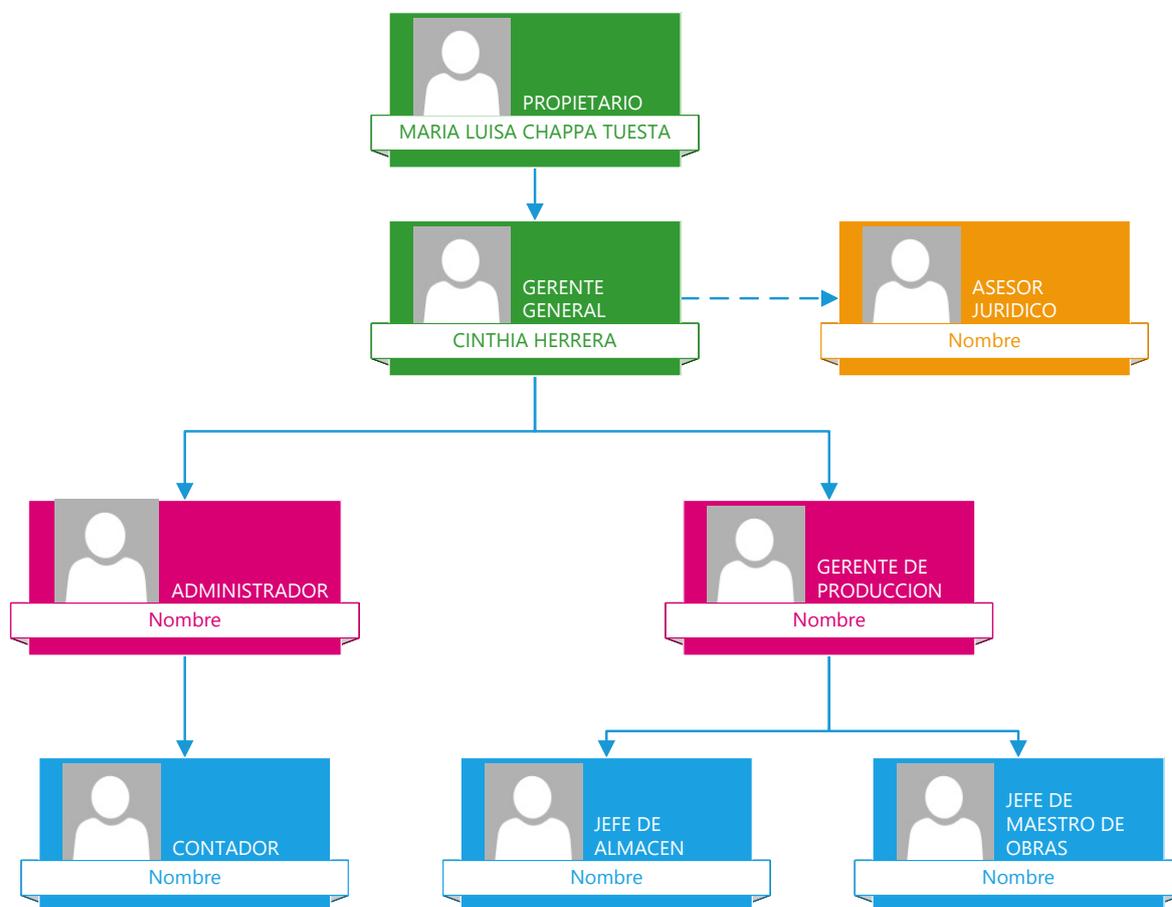


Grafico 1: Organigrama de la Empresa CSG Amazonas EIRL

Fuente: Propia

### 1.1.1.6) Problemática de la empresa

Siendo unos de los problemas más álgidos la ineficacia en la dirección de la empresa y el control en los procesos constructivos, repercutiendo en la utilidad neta de la empresa, tal como se demuestra el historial de la rentabilidad:

Tabla 1: Rentabilidad en los últimos cinco años

RENTABILIDAD	2015	Var.	2014	Var.	2013	Var.	2012	Var.	2011
Rentabilidad Económica (ROA)	1.8%	↑	1.6%	↓	4.0%	↓	4.6%	↓	5.3%
ROI Du Pont	1.8%	↑	1.6%	↓	4.0%	↓	4.6%	↓	5.3%
Rentabilidad Financiera (ROE)	4.5%	↓	8.4%	↓	64.1%	↑	55.1%	↑	24.8%
Return On Capital Employed (ROCE)	8.1%	↑	5.7%	↓	7.1%	↓	8.2%	↓	12.5%

Fuente: CSG Amazonas EIRL

Reconociendo la baja competitividad de CSG Amazonas EIRL por el mal uso del recurso humano causando el incumplimiento de metas, sin que el personal pueda dar su máximo potencial de sus competencias en el trabajo, es por eso que se observó que una de las posibles causas principales es la falta de liderazgo y motivación del gerente, que son competencias emocionales que son necesarias para dirigir y liderar un grupo.

La alta rotación del personal obrero constantemente debilita la relación interpersonal que debe desarrollar en la empresa.

En tal sentido, es muy importante revertir el manejo gerencial para lograr un mayor desarrollo y crecimiento de la empresa CSG Amazonas EIRL, buscando que se pongan en práctica la selección del perfil gerencial basado en competencias emocionales, para llegar a aumentar los niveles de competitividad y aumentar las posibilidades de crecer en el mercado, y que permita el cumplir metas y visiones a largo plazo, pretendiendo generar una optimización de recursos siendo como consecuencia de las medidas correctivas el aumento de la competitividad de la Empresa CSG Amazonas EIRL.

Para incrementar la competitividad de la empresa constructora CSG Amazonas EIRL, se requerirá del desarrollo del recurso humano por competencias.

## 1.2) Trabajos previos

Del proceso de investigación sobre temas similares a nuestra investigación, se encontraron los trabajos de investigación siguientes:

### **1.2.1) A Nivel Internacional**

Hay pocos trabajos desarrollados sobre esta temática por lo que no se puede tener referencias vitales de importancia, sin embargo se tienen las siguientes referencias:

(Lozada, 2012) En la tesis de post grado “Las competencias gerenciales: generadoras de ventajas competitivas en la gestión del talento humano”, de la Universidad de Carabobo, Facultad de ciencias económicas y sociales, para obtener el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; concluye que el recurso humano es la base para alcanzar una ventaja competitiva cuando son vistas como recursos valiosos y como recursos organizados porque los talentos se activan, integran y despliegan para afrontar nuevos retos con escasa anticipación. Estos criterios destacan la importancia de las personas y muestran la cercanía de la Gestión del Talento Humano con la Administración Estratégica Organizacional.

Como bien plantea el autor de esta tesis, es importante tener el factor humano como clave de la estrategia de la empresa ya que la selección adecuada del talento humano generaría competitividad que otras empresas no la tienen.

(Gil & Nuñez, 2011) En su tesis de grado “La gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones”, de la universidad de oriente, Escuela de Administración, para obtener el título Licenciado en Administración; concluye que el líder actual está obligado a tener dominio de múltiples funciones, que le permitan interrelacionarse con el entorno y conducir eficientemente el rumbo de una empresa.

Al mismo tiempo, el líder, se debe constituir en un estratega, con proactividad capacidad de organizar a su personal en función de los objetivos institucionales. En este sentido, es necesario que tenga con claridad las metas, los objetivos, las estrategias y las formas de organizar a su equipo; en otras palabras, tiene que debe demostrar que es capaz de afrontar todo conjuntamente con el capital humano que lidera para enfrentar, contrarrestar, y aprender de eso para situaciones futuras.

En este trabajo pone en énfasis que la gerencia debe tener competencias aparte de las cognitivas, para que pueda liderar su grupo de trabajo.

(Escobar, 2012) En su tesis para obtener el título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, de la universidad de Ambato - Ecuador “El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato” concluye: que la Gestión de Talento Humano ayuda al colaborador mediante un manual que sirva de guía para optimizar los procesos personal y empresa, buscando comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

Este trabajo permitió definir más que el problema es la selección adecuada del perfil de un cargo en nuestro caso la del gerente, cuya responsabilidad del mismo tiene un mayor número de competencias y con más alto grado de aceptación.

(Zamorano, Galicia, & Velasco, 2014) En la tesis “Competencias emocionales directivas y competitividad en las organizaciones”, para obtener el título Ingeniería en Negocios de Universidad Autónoma De Baja California- Facultad de Ingeniería y Negocios, concluyen que una conducción adecuada que demuestra una actuación competente y tienda a alcanzar niveles altos de competitividad, necesita caracterizarse por la humildad, demostrar inteligencia emocional y con habilidades sociales para demostrar capacidad de escucha y empatía con los demás.

Por lo tanto, la organización que desee alcanzar mayor competitividad tiene que caracterizarse por su calidez, su capacidad de innovación, su creatividad y, además, debe preocuparse por el fortalecimiento emocional de sus colaboradores de la empresa que pretenda ser más competitiva debe, por lo tanto, ser más humana, innovadora, creativa y debe invertir más en la capacitación emocional de su ente rector.

Al mismo tiempo este trabajo determinó que existe una correlación entre los niveles de competitividad con las aptitudes emocionales de los colaboradores. De tal modo que sugiere que todas las empresas, independientemente del rubro al que se dedica, deben tomar en cuenta el desarrollo y fortalecimiento de la inteligencia emocional en el campo laboral.

### **1.2.2) A Nivel Nacional**

(Shemueli, 2005). En su trabajo: “*Inteligencia emocional perspectivas y aplicaciones ocupacionales*” para obtener el grado de Magíster en Comportamiento Organizacional y Administración de Empresas, en la Universidad ESAN, Lima, concluye que las

habilidades cognitivas y las habilidades y competencias afectivas son modelos de la inteligencia emocional que pueden ser aplicados en el ámbito personal, organizacional y ambiental.

En tal sentido, este trabajo plantea la medición de las emociones y lo enmarcado en el modelo de competencias basado en el desarrollo de capacidades aplicadas al ámbito organizacional y laboral. Al mismo tiempo se hace mención a Bar-On quién dice que son un conjunto de habilidades, personales, emocionales y sociales organizadas en capacidades básicas y facilitadoras.

(Alva, 2012) En su tesis *“Influencia de la inteligencia emocional en el éxito de gestión de las micro y pequeñas empresas de servicios de restaurantes y hoteles de Trujillo metropolitano”* para obtener el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que el programa sobre inteligencia emocional, aplicada al personal directivo y administrativo de las Micro y Pequeñas Empresas de hoteles y restaurantes de Trujillo, ha traído consigo un cambio de actitud positiva en el clima organizacional, propiciando mejor receptividad y predisposición de los promotores y trabajadores hacia sus clientes.

### **1.3) Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1) Inteligencia Emocional**

Para 1920 Edward L. Thorndike, utilizó el término inteligencia social como la habilidad de comprender y motivar a otras personas. Ya en 1940, David Wechsler lo describió como la influencia de factores no intelectuales sobre el comportamiento inteligente.

El trabajo de los ya mencionados pasaron desapercibidos hasta 1983 con Gardner, 2011, en su libro *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*, el cual manifestó la idea de el cociente intelectual, no explica plenamente la capacidad cognitiva, porque no tenía en cuenta la “inteligencia interpersonal” ( capacidad de comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) ni la “inteligencia intrapersonal” (la capacidad para comprenderse a uno mismo, saber apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

Fue hasta la publicación en 1995 del libro de Daniel Goleman, Inteligencia emocional, que se hizo masivo este término, este autor lo califica como el saber conocer tus propias emociones y la de los demás para saber gestionarlas.

### **1.3.2) La naturaleza de la inteligencia emocional**

La inteligencia emocional se caracteriza por: la capacidad de auto motivarnos, de perseverar a pesar de las posibles frustraciones, de controlar nuestros impulsos, de retardar las gratificaciones, de manejar y regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia intervenga en nuestras facultades racionales y la capacidad de confiar y empatizar con los demás. El grado de manejo o dominio que alcance una persona sobre estas competencias o habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida.

Las emociones son las expresiones exteriores de los sentimientos acumulados y formados en las áreas de la imaginación y la visualización.

La vida emocional es la que nos mueve a comportarnos, percibir y actuar de determinada manera en la vida.

Hay cinco emociones básicas que desde su punto de vista destacan y que son las reacciones primitivas que el ser humano comparte con los mamíferos, con la diferencia de que nosotros los humanos somos conscientes de ellas, sabemos que sentimos. Tales emociones vienen a cubrir unos objetivos de supervivencia:

- Miedo: el objetivo es la protección y el cuidado.
- Afecto: el objetivo es la vinculación.
- Tristeza: el objetivo es el retiro. Cuando sentimos tristeza nuestro organismo nos está diciendo "retírate de ahí y vuelve a estar contigo".
- Enojo: el objetivo es la defensa.
- Alegría: su objetivo es la vivificación. Viene a ser la batería de nuestra existencia.

La inteligencia emocional según Goleman nos permite:

- Tomar conciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo.
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo.

- Adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.
- Participar, deliberar y convivir con todos desde un ambiente armónico y de paz.

Daniel Goleman también recoge el pensamiento de numerosos científicos del comportamiento humano que cuestionan el valor de la inteligencia racional como predictor de éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones o el desempeño profesional. Citando numerosos estudios Goleman concluye que el Coeficiente Intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso. La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

Según Goleman la inteligencia emocional puede dividirse en dos áreas:

**Inteligencia intrapersonal:** Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos y a usarlos como guías en la conducta.

**Inteligencia interpersonal:** Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros.

«Los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven».

«Las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres, suelen ser abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente (en lugar de entregarse a arranques emocionales de los que posteriormente tengan que lamentarse) y soportan bien la tensión. Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; se sienten lo bastante a gusto consigo mismas como para mostrarse alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensoriales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de

mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones».

### **1.3.3) ¿Qué es una competencia?**

Según la real academia de la lengua española la competencia, con origen en el latín *competentia*; cf. Competente, Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Esta palabra adquiere un significado distinto según sea el caso en el que se utilice, es decir, es aplicable como autoridad, capacitación en algo, función, idoneidad, rivalidad empresarial, competencia entre personas o incluso en alguna actividad deportiva.

En este punto es donde surge el aspecto emocional, ya que las competencias poseen una dimensión social, donde el ser humano para poder actuar se debe insertar a un grupo social, construir redes sociales con la finalidad de solucionar problemas y participar de la vida productiva y democrática.

### **1.3.4) Competencia e Inteligencia Emocional**

Ahora bien, ¿cómo se relacionan las competencias con la inteligencia emocional? Dentro de la psicología encontramos la psicología cognitiva, que es la que se ha encargado de realizar aportes para poder definir un término tan controvertido. Esta teoría afirma que “las competencias se forman a través de estructuras cognitivas que pueden modificarse por influencia de experiencias y aprendizajes” y que para formar una competencia se necesita potencial de aprendizaje. Este potencial es el que permite desarrollar conductas inteligentes valiéndose de las funciones cognitivas a través del sistema nervioso central.

Entonces la inteligencia emocional, “es la habilidad para tomar conciencia de las emociones propias y ajenas para regularlas” Es preciso para llegar a este punto realizar los procesos mentales descritos con antelación. La diferencia de la competencia emocional con las competencias cognitivas es que parte de la autorrealización personal, aprendiendo a regular las emociones.

Durante la primera infancia no se nos exige cumplir con ciertas normas, el niño puede decir lo que piensa y cualquier cosa que diga se le aprueba justificándolo por su edad. A medida que pasa el tiempo la exigencia con su modo de actuar se vuelve mayor, pero no se trata de censurar al niño sin razón aparente y con autoritarismo, se trata de hacerlo consciente de la importancia que tiene autorregularse para la sana

convivencia con el medio, de modo que adquiriera la capacidad de resolver conflictos de manera pacífica.

### **1.3.5) Competencia emocional**

Actualmente no existe consenso a la hora de definir las competencias emocionales, sigue siendo un tema de debate dentro de la comunidad de expertos, sin embargo, las competencias emocionales son la capacidad de movilizar una serie de recursos, a través de la identificación de emociones propias y de los otros, para resolver problemas en situaciones específicas.

Siguiendo esta idea, investigaciones recientes indican que una persona con competencias emocionales es menos susceptible de caer en situaciones de riesgo social y de salud. Es decir, son personas que están preparadas para no entrar en el mundo de la drogadicción, alcoholismo, vandalismo, delincuencia, entre otras. Una persona con un control emocional adecuado es candidata a convertirse en un ciudadano sano, capaz de construir redes en beneficio de todos los integrantes del grupo social, con vida productiva y democrática activa.

Cuando una persona carece de los elementos mínimos para reconocer sus propias emociones y en consecuencia las emociones de los demás, invariablemente dichas carencia se verán reflejadas en la forma de enfrentar la vida, se dice que son personas con bajas defensas del sistema inmunitario.

Las competencias se pueden adquirir, es decir, se pueden educar, por tal motivo, es importante que la educación emocional comience desde el nacimiento. Existiendo así las siguientes competencias emocionales:

- Conciencia emocional. Conocer las emociones propias y las de los demás.
- Regulación de las emociones. Responder de manera apropiada cuando alguien experimenta alguna emoción. Es importante no confundirla con la represión.
- Autonomía emocional. Que los estímulos externos no afecten de manera drástica a la persona. Ser sensibles, pero con cierto auto blindaje.
- Habilidades socioemocionales. Ser capaces de construir redes sociales.
- Competencias para la vida y el bienestar. Favorecen una sana convivencia social y personal.

Las competencias descritas anteriormente se pueden transmitir a través de la educación emocional, educar implica intencionalidad, construir estrategias, líneas de acción que lleguen a las aulas de los estudiantes.

La educación emocional es un proceso que se da de manera continua y de forma permanente, esto significa que en cualquier nivel de estudios se puede brindar educación emocional y dicha educación tendrá variaciones dependiendo del tipo de estudiante, ya que las necesidades de un niño son totalmente diferente de las de un adolescente.

### **1.3.6) Competencias Gerenciales Emocionales**

Existen varias definiciones acerca de la competencia gerencial, de acuerdo al contexto y situaciones en que se desenvuelven las personas; así por ejemplo se habla de una competencia como acepciones básicas del término “competencia”: la competencia como poder, como desempeño o capacitación, como pugna para llegar a una meta, como algo cualitativo, como responsabilidad y como estándar.

Para una organización empresarial, las competencias gerenciales para un individuo son las actitudes, habilidades y destrezas, que en conjunto determinan su desempeño con eficacia en base a resultados concretos que permitan ser medidos, cuantificados y observables.

Siendo las competencias comportamientos derivados de la experiencia, conocimientos y las capacidades emocionales; fundamentalmente destrezas y actitudes aprendidas y adquiridas a través de procesos aprendidos a través de la vida, convertidas en hábitos mediante conductas repetitivas que se van incorporando en las personas para alcanzar resultados óptimos.

Según Hellriegel, (2009): “Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

En función a ello, considera seis competencias gerenciales relacionadas a la comunicación, planificación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, multicultural y la administración.

Considerando los aportes de los autores anteriores, se afirma que al abordar el término competencia se está vinculando al saber y al saber ser, es decir está considerando las habilidades emocionales que debe poseer una persona para ser competente y le permita ejercer cualquier actividad en el campo laboral. Esto permite categorizar a las competencias según el ámbito de desempeño, desde el saber conocer, las relacionadas al aspecto técnico, las relacionadas a la escucha, la comunicación, la persuasión, la delegación, negociación, etc.

(McClelland, David, 1978) en un estudio titulado “Medir la aptitud antes que la inteligencia” comprobó que el alto rendimiento académico que demostraba una persona en su formación, no le era de utilidad en el momento de alcanzar altos niveles de desempeño en un puesto determinado y lo más importante para triunfar era la empatía, la iniciativa y la autodisciplina.

Por lo tanto, según el autor en mención, las competencias están relacionadas con razones, caracteres, auto concepto, capacidades cognitivas, conductas y todo aspecto de la persona factible de cualificar y cuantificar con rigurosidad científica.

Ya con los estudios realizados por (Goleman, La inteligencia Emocional en la empresa, 2013), donde explica la teoría de la inteligencia emocional y la importancia de las emociones para el mejor desempeño de los individuos dentro de las organizaciones, aspecto que despegó en el siglo XXI, es que se ve la vital importancia de estos elementos como actores fundamentales para la clasificación del personal que van a dirigir las empresas.

Alles, (2006) considera que las competencias se traducen en desempeños o actuaciones observables, y que se presentan en paralelo a las necesidades de la persona dentro de una organización.

Alles, citando a (Levy - Leboyer,C, 2013), explica que “existen competencias universales para cuadros superiores”. Dentro de las cuales se puede mencionar: la expresión oral, comunicación escrita y oral, analizar y comprender problemas en diversos contextos, planificar y organizar, delegar funciones, controlar, promoción interna, perseverancia, negociación, creatividad, osadía, adaptabilidad, manejo de

emociones, autonomía y motivación. Lo más interesante es que “plantea otras competencias que denomina supra competencias”. Este autor clasifica a las competencias en las relacionadas a lo intelectual, a lo interpersonal, adaptabilidad y la orientada al resultado.

Para Spencer y Spencer citado por (Alles, 2006) “según el Modelo de Iceberg existen competencias visibles y no visibles”. Tomando como referencia este planteamiento las visibles están referidas a los comportamientos que se pueden identificar con facilidad, medir y estudiar, en cambio las no visibles, se caracterizan por la dificultad para identificarlas y tratarlas, dentro de ellas tenemos las relacionadas al auto concepto, a la moral y la ética y las actitudes que, a criterio del autor, pertenecen a la personalidad y dominio privado del individuo, ya que su conocimiento de sí mismo, sus creencias, su práctica de valores son aspectos que hacen a la persona en valores y sus sentimientos es lo que hace al individuo en el diario acontecer.

Inclusive es tal la importancia que da (Alles, 2006) a las competencias que indica que: “Muchas Organizaciones seleccionan a partir de conocimiento y habilidades, asumiendo que los empleados seleccionados poseen la motivación y las características necesarias, o que estas competencias se puedan desarrollar”.

Para (Goleman, Inteligencia Emocional, 2013) “se necesita de aptitudes emocionales para desempeñarse en un nivel más eficiente dentro de una organización”

Las capacidades emocionales a las que alude Goleman, son las referidas al auto conocimiento de potencialidades y limitaciones, la auto regulación de los impulsos y emociones, la motivación como fuerza interior que impulsa hacia el logro de metas, la capacidad de interrelacionarse con los demás, la habilidad de ponerse en el lugar del otro, las habilidades blandas que coadyuvan a influir en los otros positivamente, manejar conflictos y las habilidades relacionadas a la predisposición al trabajo en equipo.

Pero es **Spencer, (1993)** quien dice que “los gerentes superiores comparten un mismo perfil general de competencias”. Es decir, tienen más características comunes que las existentes entre sus colaboradores bajo su mando”.

Las competencias generales de este grupo de gerentes de nivel superior están referidas a la capacidad de influir en los demás generada por la auto confianza, de eficiencia en los resultados, la capacidad de análisis, de colaboración y trabajo en equipo, la competencia relacionada al empuje y planteamiento constante de posibilidades nuevas además de promover y potenciar las capacidades de los demás. Al mismo tiempo, considera las competencias relacionadas a la capacidad de dirigir asertivamente, de investigar permanentemente, de liderar personas, de pensamiento creativo y de demostrar experticia en todos los ámbitos de su desempeño.

Aunado a estas doce competencias que un gerente de alto nivel posee, es necesario que existan otras competencias específicas, estas están referidas al conocimiento técnico del rubro en el que se desempeña y el conocimiento del contexto en el que se desenvuelve, lo cual determina la calidad de la gestión de un gerente.

### **1.3.7) El valor económico de las competencias de la inteligencia emocional**

(Daniel Goleman, 2014) Inteligencia Emocional en el Trabajo Indica que los análisis de valor económico añadido (VEA), relación costes – beneficios y sobre el rendimiento del capital invertido (RCI) hacen que los equipos de RR.HH. mejoren su práctica profesional al ayudarles a:

Concentrarse en los problemas y oportunidades importantes, los que representan el mayor coste o valor, respectivamente para la empresa.

Concentrarse en intervenciones que tengan el máximo impacto en problemas costosos y en oportunidades valiosas.

Una competencia de inteligencia emocional es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con el rendimiento eficaz superior (una desviación estándar superior a la media) laboral, pudiéndose medir con fiabilidad distinguiéndose del rendimiento superior a lo normal, a los profesionales eficaces de los que no son a un nivel de significación estadística.

### **1.3.8) El seleccionar ejecutivos de alta dirección**

(Daniel Goleman, 2014) Inteligencia Emocional en el Trabajo, manifiesta que si le preguntáramos a cualquier director general, miembro del concejo de administración, o ejecutivo de dirección de cualquier gran empresa, acerca de la decisión más

importante que debe enfrentarse, y cuenta con muchas posibilidades de que su respuesta sea la contratación. Contratar al ejecutivo adecuado es el desafío más importante a causa de su impacto, sus consecuencias a largo plazo, su irreversibilidad, su creciente complejidad y su cada vez mayor importancia. Esta decisión añade o destruye una enorme cantidad de valor económico para la organización.

Para seleccionar ejecutivos de alta dirección (Daniel Goleman, 2014), menciona a las características de inteligencia emocional por encima del coeficiente intelectual y la experiencia después de la investigación que se hizo a 515 altos ejecutivos de Latinoamérica, Japón, Alemania. Se determinó que los ejecutivos más exitosos son los que tenían alto grado de inteligencia emocional, en caso de los ejecutivos que fracasaban tenían alto grado de experiencia seguido por su alto grado de coeficiente intelectual y con falencias en algunas competencias emocionales.

### **1.3.9) Medición de la competencia emocional individual**

(Goleman, La práctica de la inteligencia emocional, 2014) afirma “Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando” “En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni, o por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás”, Goleman se refiere a estos “talentos humanos” llamándolos “inteligencia emocional” (IE)

Es importante distinguir entre dos términos: inteligencia emocional y competencia emocional. La inteligencia emocional hace referencia a la capacidad para percibir y expresar una emoción, para asimilarla en el pensamiento, de comprender y razonar con la emoción, y de regular la emoción en uno mismo y en los demás.

La competencia emocional describe las habilidades personales y sociales que conducen a un rendimiento superior en el mundo del trabajo.

#### ***1.3.9.1) Métodos de evaluación***

Existen diferentes tipos de evaluación como lo dice (Cary Cherniss, 2014) tales como lo son:

- El ICE desarrollado por Boyatzis y Goleman,
- El método es el EMIE desarrollado por Mayer y Salovey.
- El test de inteligencia emocional de Mayer-Salovey – Caruso (TIEMSC)

- El test de ICE Bar-On con el cual vamos a trabajar por ser un test que ha sido adaptado a Perú, todos tienen evidencia de fiabilidad y validez.

### ***1.3.9.2) La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de ICE Bar On***

Reuven Bar On es uno de los pioneros en el campo de medir la inteligencia emocional. Desde principios de la década de los ochenta, Bar On se ha interesado en medir lo que él denomina inteligencia emocional y social, que define como un conjunto multifactorial de aptitudes emocionales, personales y sociales interrelacionadas, que influyen en nuestra capacidad general de salir adelante con eficacia

Según Bar On las personas emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y expresar sus emociones, comprenderse a sí mismos, actualizar sus capacidades potenciales, llevar una vida regularmente saludable y feliz. Son capaces de comprender la manera como las otras personas se sienten, de tener y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y responsables, sin llegar a ser dependientes de los demás. Son generalmente optimistas, flexibles, realistas, tienen éxito en resolver sus problemas y afrontar el estrés, sin perder el control.

Asimismo, el modelo de Bar On comprende cinco componentes principales: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general. A su vez, cada una de estas amplias dimensiones involucra un número de subcomponentes que son habilidades relacionadas, que han sido descritas y analizadas en el estudio de la inteligencia emocional de los adultos.

Un modelo relacionado fue empíricamente desarrollado por Bar On (1988, 1997) y corroborado por Ugarriza (2003) por medio del análisis factorial confirmatorio de segundo orden; este modelo es particularmente interesante porque forma la base teórica del inventario de cociente emocional de Bar On, que es la medición de la inteligencia emocional más ampliamente utilizada en adultos.

### **1.3.10) Competitividad**

Esta terminología está referida a alcanzar niveles de eficacia y efectividad en una determinada empresa para alcanzar su posicionamiento y superar a la competencia.

Este nivel de competitividad se alcanza en la medida de que se apliquen métodos y estrategias con la finalidad de alcanzar los mejores resultados, esto supone primero un trabajo a nivel interno que permita perfeccionar las distintas áreas de la empresa aunado a potenciar las capacidades del capital humano.

(Porter, 2012) sostiene que “la competitividad está determinada por la productividad y definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital”. La productividad está en función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”.

Pero no son necesariamente los recursos los que hacen a las organizaciones ser más competitivas. Según esta afirmación quién prospera o triunfa es aquella que posee el conocimiento y la información, a pesar de ello agrega que la acción también es su complemento.

Al mismo tiempo, (Domínguez y Vera, 2010), plantea “Entre tener la mejor información y el poder lograr los objetivos se encuentran cuatro D’s: Deseo, Decisión (rápida), Determinación y Disciplina”.

Esto supone tener información, desear alcanzar algo (visión y propósito), decisión para poner en marcha, determinación para actuar en base a las metas y disciplina para alcanzar la excelencia.

La competitividad exige desarrollar hábitos directivos saludables. (Porter, 2012) al respecto, manifiesta que la competitividad es un referente relativo del desempeño de un área de producción por lo que se debe gestionar el talento humano.

Como conclusión, Porter expresa que alcanzar la competitividad necesita de un proceso formativo y demás habilidades para los directivos, al mismo tiempo se requiere la formación de hábitos o conductas saludables relacionadas a actitudes positivas, demostración de compromiso, capacidad de servicio entre otros.

Estas actitudes orientadas a la competitividad se pueden convertir en estrategias de diferenciación traducidas como competencias emocionales que permitirían competir con organizaciones o empresas independientemente de su tamaño, rubro o nacionalidad.

La influencia de las competencias emocionales en todas las dimensiones de la competitividad, tales como en la efectividad, eficiencia, productividad, disminución de la rotación de trabajadores, credibilidad e incremento de su mercado.

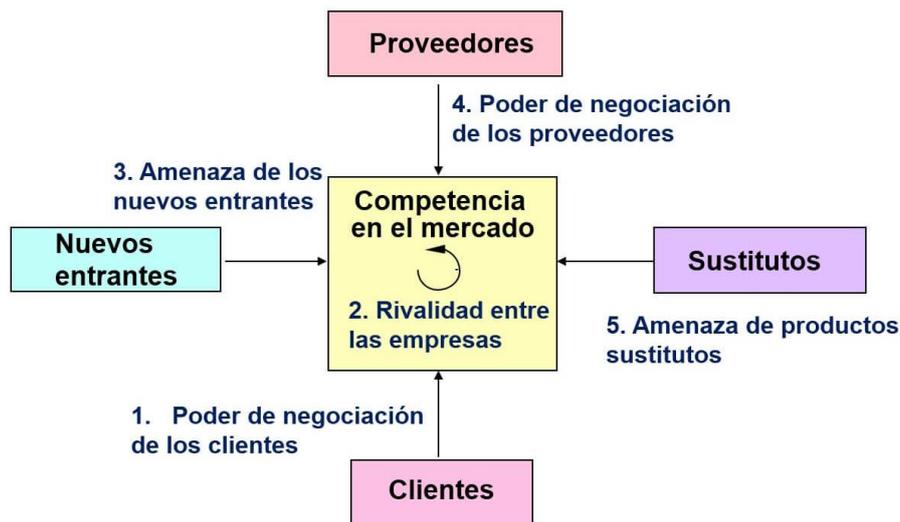


Grafico 2:Indicadores de la Competitividad, donde el recurso humano es un factor importante

Como nuestra investigación se basa en la competitividad generada por los recursos humanos de una manera interna, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es para ver cómo estamos en base a factores externos inmediatos, por lo que no lo hemos creído necesario analizarlo.

### **1.3.11) El análisis de la competitividad con las cinco fuerzas de Michael Porter**

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.



#### 1.4) Formulación del problema

¿Cómo mejorar la competitividad de la empresa CSG Amazonas EIRL mediante el diseño del perfil gerencial bajo las competencias emocionales?

#### 1.5) Justificación del estudio

La importancia para las organizaciones que su ventaja competitiva en el mercado actual no resida únicamente en su equipamiento tecnológico, sino saber combinar recursos materiales y tecnológicos con la decisiva participación de las habilidades, destrezas y experiencia de las personas.

Debido a que las empresas pretenden aumentar los niveles de competitividad, alcanzar mayor eficiencia y brindar un mejor servicio de calidad, se ven en la imperiosa necesidad de adoptar nuevas formas de administrar o gestionar la empresa, centrandose en el recurso humano, es decir, están implantando un sistema de gestión participativa.

Con este estudio se piensa abrir nuevos análisis y factores para un adecuado perfil de gerencia que pueden ser referencias para posteriores investigaciones.

En tal sentido, el motivo principal que argumenta este trabajo de investigación, radica en identificar si el perfil gerencial actual ha mermado la competitividad de la empresa, para luego proponer una mejora en la dirección de la misma seleccionando a otro gerente con el perfil gerencial en base a competencias emocionales en la empresa GSG Amazonas Eirl, mediante la elaboración de una propuesta de perfil con las teorías mencionadas anteriormente.

## **1.6) Hipótesis**

El diseño de un perfil gerencial en base a las competencias emocionales ayudara a mejorar la competitividad de la empresa CSG Amazonas EIRL.

## **1.7) Objetivos.**

### **1.7.1) Objetivo General**

Diseñar el Perfil Gerencial bajo Competencias Emocionales para Mejorar la Competitividad de la Empresa CSG Amazonas Eirl.

### **1.7.2) Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las competencias emocionales del gerente actual.
- Diagnosticar la competitividad actual de acuerdo a los factores internos de la empresa.
- Determinar si las competencias emocionales del actual gerente están afectando a la competitividad de la empresa CSG Amazonas EIRL.

## **II) Método**

### **2.1) Diseño de investigación**

#### **2.1.1) Diseños descriptivos**

Este tipo de diseño descriptivo busca describir la repercusión de las variables en una determinada población.

Sampieri, Collado, & Lucio, (2010) “Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores)”. Por lo cual hemos tomado este diseño para nuestra investigación.

## 2.2) Variables operacionalización

**Variable Independiente:** Perfil gerencial basado en competencias emocionales

**Variable Dependiente:** Competitividad de la empresa

**Tabla 2: Operacionalización de Variables**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
Perfil gerencial basado en competencias emocionales	Conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, (Helregiel, 2009)	Componente Intrapersonal (CIA)	Comprensión emocional de sí mismo	Test	Test de ICE BARON
			Autoconcepto (AC)		
			Autorrealización (AR)		
			Independencia (IN)		
		Componente Interpersonal (CI)	Empatía (EM)		
			Relaciones interpersonales (RI)		
			Responsabilidad social (RS)		
		Componente de adaptabilidad (CAD)	Solución de problemas (SP)		
			Prueba de la realidad (PR)		
			Flexibilidad (FL)		
		Componente del manejo de Estrés (CME)	Tolerancia al estrés (TE)		
			Control de los impulsos (CI)		
Componente del Estado de Ánimo en General (CAG)	Felicidad (FE)				
	Optimismo (OP)				
Competitividad de la Empresa	la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva (Porter, 2012)	RECURSOS HUMANOS	MEJOR IMAGEN	Test	Test para medir la competitividad
			EFICIENTE		
			EFFECTIVIDAD		
			TALENTO HUMANO		
			CONFIANZA		
			ORGANIZACIÓN		
			CREDIBILIDAD		
		GESTION	PRODUCCION		
			MERCADO		

### 2.3) Población y muestra

La población y muestra de esta investigación es el gerente general y su influencia en el personal administrativo de la empresa CSG Amazonas EIRL:

Tabla 3: Personal Administrativo de la Empresa CSG Amazonas EIRL

<b>UNIDADES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>UNIDADES DE ANALISIS</b>	<b>No.</b>
<b>Cientes Internos</b>	<i>Propietario</i>	1
	<i>Gerente General</i>	1
	<i>Administrador</i>	1
	<i>Gerente de Producción</i>	1
	<i>Jefe de Maestro de Obra</i>	1
	<i>Almacenero</i>	1
<b>TOTAL:</b>		6

**FUENTE:** Empresa CSG Amazonas EIRL

### 2.4) Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica de recolección de datos que se utilizó en este trabajo de investigación fue mediante el análisis del test de ICE BARON, para medir la inteligencia emocional del gerente, así como entrevistas al personal administrativo de la empresa para determinar la competitividad.

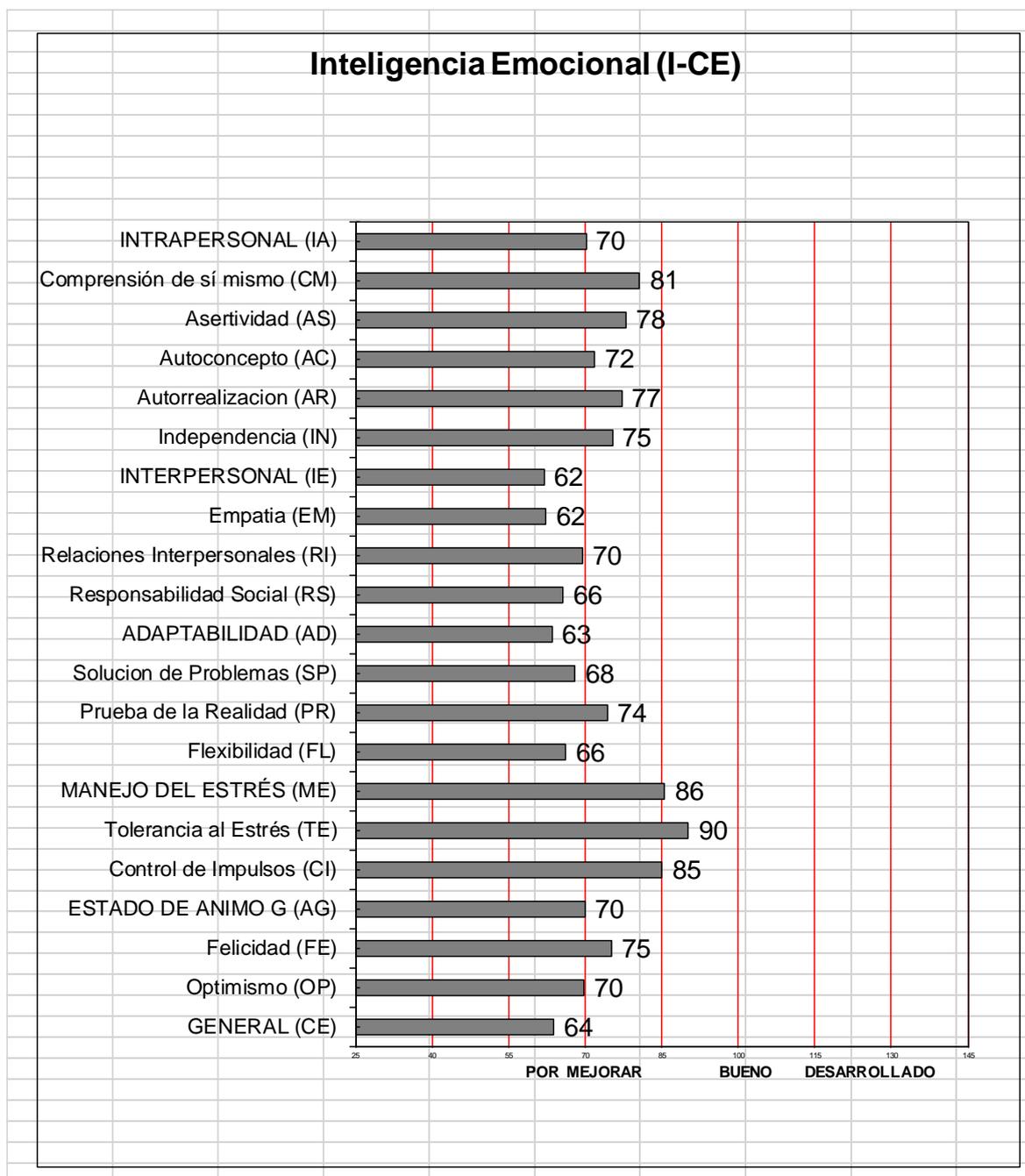
### 2.5) Métodos de análisis de datos

El cuestionario fue tabulado por el programa Excel de acuerdo a la metodología del TEST DE ICE BARON.

Así como las entrevistas al personal administrativo que trabaja junto al gerente tabulado con Excel para determinar la competitividad de acuerdo a los factores internos de la empresa tales como Eficiencia, Efectividad, Talento Humano, Confianza, Credibilidad, Mejor Imagen, Mayor Mercado.

### III) Resultados

Tabla 4.- Resultados del TEST de ICE BARON, realizada al Gerente de CSG Amazonas EIRL



Según el test de ICE BARON se ha determinado que el gerente de la empresa CSG Amazonas EIRL ha demostrado que dentro de lo:

#### 3.1) Componente Intrapersonal (IA):

Ha obtenido un puntaje de 70, siendo esta área por mejorar.

**3.1.1) Comprensión emocional de sí mismo (CM):**

Ha obtenido un puntaje de 81 estando esta área dentro de lo regular.

**3.1.2) Asertividad (AS):**

Ha obtenido un puntaje de 78 estando esta área dentro de lo regular.

**3.1.3) Auto concepto (AC):**

Ha obtenido un puntaje de 72 estando esta área dentro de lo regular.

**3.1.4) Autorrealización (AR):**

Ha obtenido un puntaje de 77 estando esta área dentro de lo regular.

**3.1.5) Independencia (IN):**

Ha obtenido un puntaje de 75 estando esta área dentro de lo regular.

**3.2) Componente Interpersonal (CI):**

Ha obtenido un puntaje global de 62 estando esta competencia por mejorar.

**3.2.1) Empatía (EM):**

Ha obtenido un puntaje de 62 estando esta área por mejorar.

**3.2.2) Relaciones interpersonales (RI):**

Ha obtenido un puntaje de 70 estando esta área por mejorar.

**3.2.3) Responsabilidad social (RS):**

Ha obtenido un puntaje de 70 estando esta área por mejorar.

**3.3) Componente de adaptabilidad (CAD):**

Ha obtenido un puntaje global de 63 estando esta área por mejorar.

**3.3.1) Solución de problemas (SP):**

Ha obtenido un puntaje de 68 estando esta área por mejorar.

**3.3.2) Prueba de la realidad (PR):**

Ha obtenido un puntaje de 74 estando esta área por mejorar.

**3.3.3) Flexibilidad (FL):**

Ha obtenido un puntaje de 66 estando esta área por mejorar.

**3.4) Componente del manejo de Estrés (CME):**

Ha obtenido un puntaje global de 86 estando esta área en términos regulares.

**3.4.1) Tolerancia al estrés (TE):**

Ha obtenido un puntaje de 90 estando esta área en términos regulares.

### **3.4.2) Control de los impulsos (CI):**

Ha obtenido un puntaje de 85 estando esta área en términos regulares.

### **3.5) Componente del Estado de Ánimo en General (CAG):**

Ha obtenido un puntaje global de 70 estando esta área por mejorar.

#### **3.5.1) Felicidad (FE):**

Ha obtenido un puntaje de 70 estando esta área por mejorar.

#### **3.5.2) Optimismo (OP):**

Ha obtenido un puntaje de 70 estando esta área por mejorar.

### **3.6) En general**

El gerente de CSG Amazonas EIRL tiene un coeficiente emocional de 64, lo cual demuestra que no es el adecuado para manejar la organización, debiendo a sus bajas competencias emocionales la baja competencia de la empresa.

Por otro lado, de las presuntas que se hicieron al personal administrativo que trabaja directamente con el gerente se obtuvo que el ambiente donde trabaja el gerente no es el más adecuado.



Grafico 4: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 1)

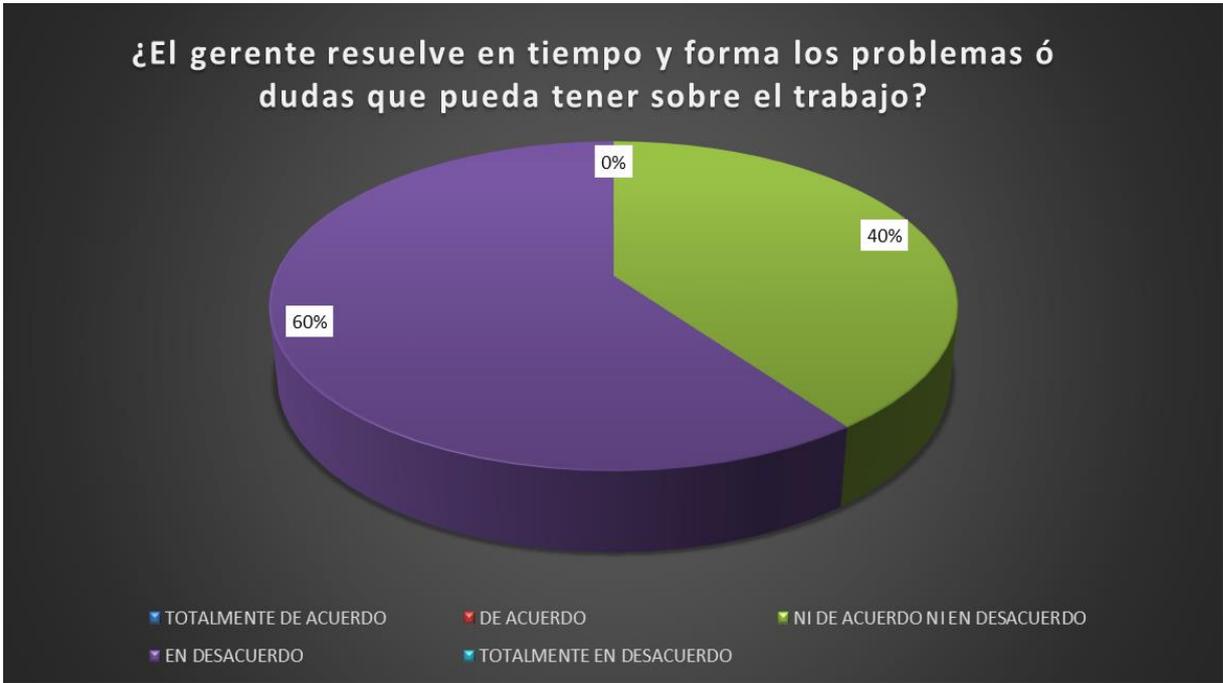


Grafico 3: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 2)



Grafico 5: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 3)

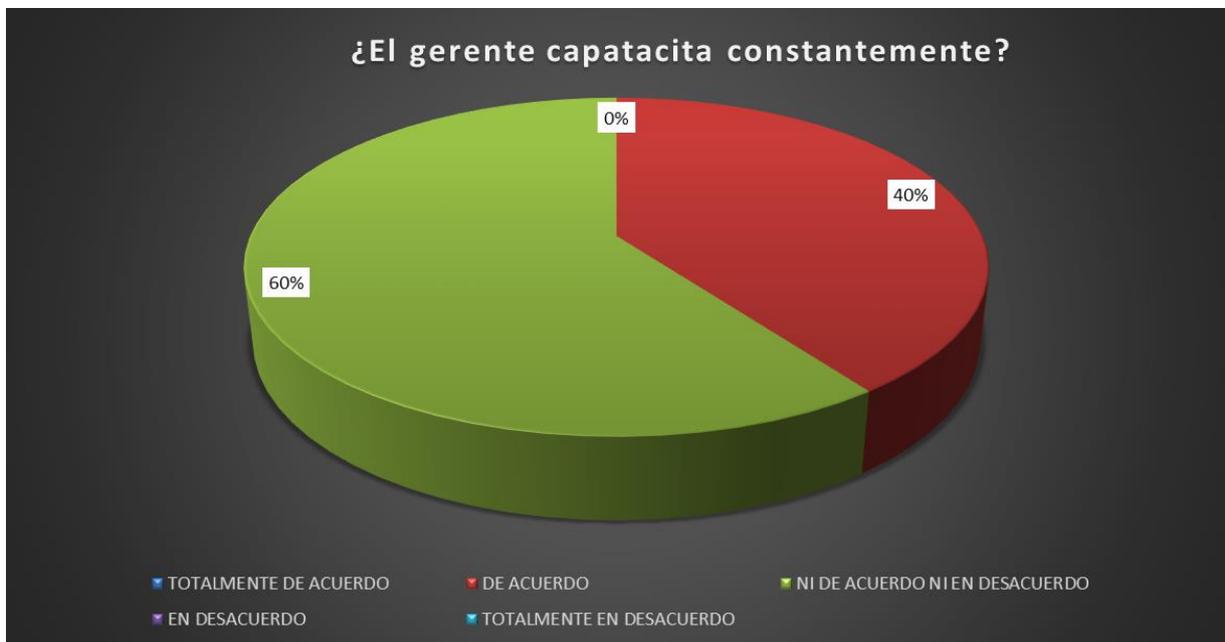


Grafico 6: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 4)

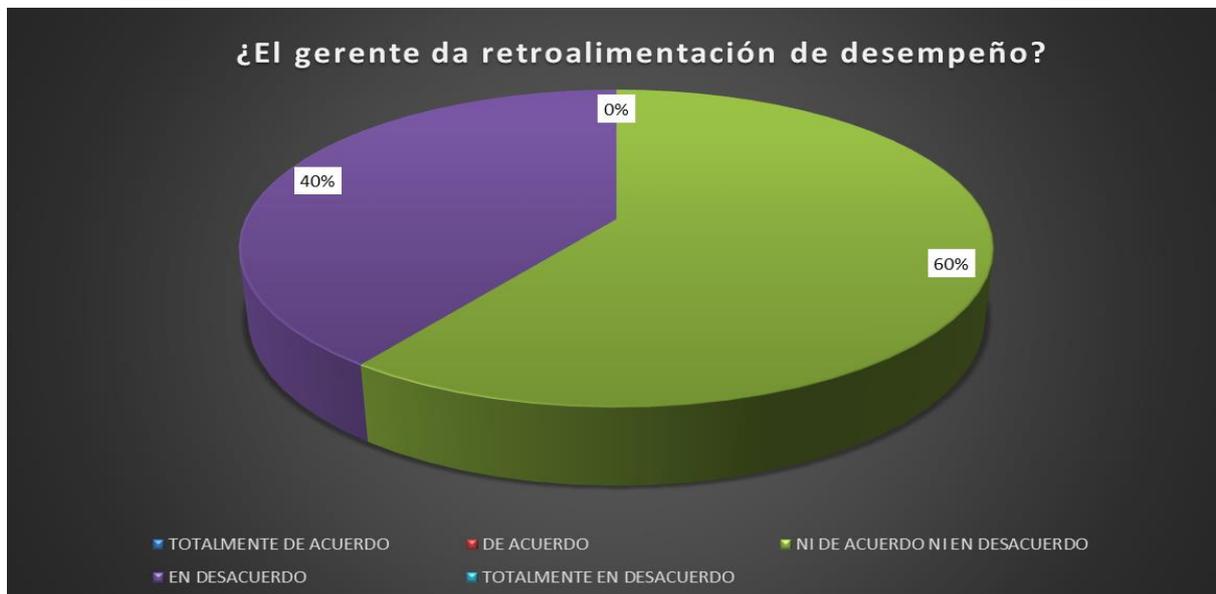


Grafico 7: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 5)



Grafico 8: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 6)



Grafico 9: Encuesta sobre la Percepción al gerente (Resultado 7)

#### **IV) Discusión de resultados**

El instrumento de recojo de información utilizado para el presente trabajo de investigación tienen evidencia de fiabilidad y validez por ser un test que se utiliza en la marina y fuerza aérea de EE.UU. para reclutamiento y predicciones del éxito ocupacional de los oficiales, como lo es el test de inteligencia emocional ICE Bar On el cual se aplicó al gerente de CSG Amazonas EIRL, este test fue revisado en el **Buros Mental Measurement Yearbook**.

Así mediante los resultados del test se determinó que el gerente no tenía las competencias emocionales necesarias para dirigir la empresa.

El segundo instrumento para el análisis de la competitividad fue una encuesta con preguntas de alternativa múltiple el cual fue validado con un experto y contó con catorce ítems con valoraciones de: Deficiente (1pto.), Bajo (2ptos), Regular (3ptos.), Bueno (4ptos.) y Muy Bueno (5ptos.).

Según los entrevistados, se puede deducir que la competitividad de la empresa CSG Amazonas EIRL carece de lo mínimo requerido por Michel Porter.

## V) Propuesta

### 5.1) Perfil para el cargo del gerente general de CSG amazonas EIRL

#### 5.1.1) Descripción del cargo

Gestión administrativa y operativa de la empresa. Desarrolla las estrategias de contrataciones, convenios de la organización. Controla administrativamente al personal y coordina todas las actividades.

#### 5.1.2) Competencias y nivel requerido

Tabla 5: Competencias Requeridas y su Nivel

Tipo	Competencias	Grado			
		A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)
Competencias Cardinales o Basicas	1. Compromiso	x			
	2. Ética	x			
	3. Prudencia	x			
	4. Justicia	x			
	5. Fortaleza	x			
	6. Orientación a los resultados	x			
	7. Calidad del trabajo	x			
	8. Sencillez	x			
	9. Adaptabilidad al cambio		x		
	10. Temple	x			
	11. Perseverancia	x			
	12. Innovación		x		
	13. Flexibilidad	x			
	14. Empowerment	x			
	15. Autocontrol	x			
	16. Desarrollo de las personas	x			
	17. Conciencia organizacional	x			
Competencias Gerenciales	18. Desarrollo del equipo	x			
	19. Modalidades de contacto	x			
	20. Habilidades mediáticas	x			
	21. Liderazgo	x			
	22. Liderazgo para el cambio	x			
	23. Pensamiento estratégico	x			
	24. Dinamismo - Energía	x			
	25. Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad	x			
	26. Relaciones públicas	x			
	27. Orientación al cliente	x			
	28. Trabajo en equipo	x			
	29. Entrepreneurial	x			
	30. Competencia del náufrago	x			

Donde:

A: Muy alto

B: Alto

C: Medio

D: Bajo o no tiene desarrollado esta área

### **5.1.3) Descripciones de las competencias**

#### **5.1.3.1) *Compromiso***

Involucramiento responsable con todo el accionar de la empresa.

#### **5.1.3.2) *Ética***

Actuar en el marco de la ética y lo moral.

#### **5.1.3.3) *Prudencia***

Actuar con sentido común basado en normas y leyes y principios.

#### **5.1.3.4) *Justicia***

Actuar con equidad e igualdad.

#### **5.1.3.5) *Fortaleza***

Actuar con seguridad y firmeza.

#### **5.1.3.6) *Orientación a los resultados***

Actuar en función de metas.

#### **5.1.3.7) *Calidad del trabajo***

Actuar buscando siempre la excelencia.

#### **5.1.3.8) *Sencillez***

Actuar con moderación y honestidad.

#### **5.1.3.9) *Adaptabilidad al cambio***

Actuar con mente abierta y predispuestos a entornos cambiantes.

#### **5.1.3.10) *Temple***

Actuar con serenidad y fortaleza.

#### **5.1.3.11) *Perseverancia***

Actuar con constancia.

#### **5.1.3.12) *Innovación***

Actuar con pensamiento divergente.

#### **5.1.3.13) *Flexibilidad***

Actuar convenientemente en distintos espacios y grupos.

**5.1.3.14) Empowerment**

Actuar potenciando las capacidades de los demás.

**5.1.3.15) Autocontrol**

Actuar con cordura y manejo de emociones.

**5.1.3.16) Desarrollo de las personas**

Actuar para la promoción personal y profesional de los colaboradores.

**5.1.3.17) Conciencia organizacional**

Actuar en función al conocimiento de toda la organización.

**5.1.3.18) Desarrollo del Equipo**

Actuar para promover el desarrollo de su equipo de colaboradores de tal forma que se consoliden como una familia.

**5.1.3.19) Modalidades de Contacto**

Actuar en el marco de una comunicación horizontal y efectiva.

**5.1.3.20) Habilidades Mediáticas**

Actuar eficazmente promoviendo una comunicación fluida con los medios de prensa.

**5.1.3.21) Liderazgo**

Actuar como seres motivadores, inspiradores de la organización a fin de dirigir de manera óptima la empresa.

**5.1.3.22) Liderazgo para el cambio**

Actuar con visión e involucrar a todos en ello.

**5.1.3.23) Pensamiento Estratégico**

Capacidad de ver lo que los demás no lo gran ver.

**5.1.3.24) Dinamismo - Energía**

Actuar con dinamismo y fortaleza en todas las circunstancias que se presenten.

**5.1.3.25) Portability - Cosmopolitismo - Adaptabilidad**

Actuar en contextos extranjeros de mostrando capacidad de adaptación.

**5.1.3.26) Relaciones Públicas**

Actuar estableciendo redes sociales que permitan relacionarse con organismos y personas inmersas en el mundo de los negocios.

**5.1.3.27) Orientación al cliente**

Actuar con vocación de servicio a los clientes.

**5.1.3.28) Trabajo en equipo**

Actuar de manera colaborativa.

**5.1.3.29) *Entrepreneurial***

Actuar con equidad en el sentido de equiparar las áreas de menos rendimiento con las de alto rendimiento.

**5.1.3.30) *Competencia "del náufrago"***

Actuar con la capacidad de resiliencia para afrontar la adversidad.

## **VI) Conclusiones**

- Mediante el test de ICE BARON se evaluó y califico al gerente de la empresa CSG Amazonas EIRL, con dificultades en sus competencias emocionales, siendo el puntaje obtenido de 64 sobre cien, esto determina que no tiene las habilidades necesarias para gerenciar la empresa.
- La competitividad de la empresa no está por el mínimo necesario para su funcionamiento.
- La falta de capacidad emocional del gerente está afectando a la competitividad de la empresa, es una relación proporcionalmente directa.

## **VII) Recomendaciones**

- Para el perfil del gerente se determinó las competencias definidas por (Alles, 2006); 17 son competencias cardinales y 13 son competencias gerenciales.
- Para el cargo de gerente los niveles de las competencias deberán ser de un valor alto (A) según lo requerido por (Alles, 2006).
- Con la implementación del perfil propuesto bajo competencias emocionales mejorara la competitividad de la empresa, incluyendo mejores beneficios, con incrementos en la rentabilidad de la empresa.

## VIII) Referencias

- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*.
- Alva, M. F. (2012). *INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL*. Tesis de Escuela de Posgrado, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO, Trujillo.
- Cancinos, A. (2015). *"Selección de Personal y Desempeño Laboral"*. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de los Recursos Humanos*.
- Daniel Goleman, C. C. (2014). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Escobar, J. C. (2012). *El Desarrollo del Talento Humano por competencias y la Productividad de Carrocería Pérez*. Tesis, Ambato - Ecuador.
- Espinoza, J. (2011). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad, en la empresa CARROCERÍAS PÉREZ*. Pelileo - Ecuador.
- Frances, A. (2010). *La Gerencia del siglo XXI*.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona.
- Gil, W., & Nuñez, R. (2011). *La Gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones*. Tesis de Grado, Cumana.
- Goleman, D. (2013). *Inteligencia Emocional*.
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia Emocional en la empresa*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones B. Argentina, S.A.
- Goleman, D. (2014). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona.
- Hellriegel, J. S. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México. DF.
- Levy - Leboyer, C. (2013). *Gestión de las competencias*.
- Lozada, B. (2012). *Las competencias Gerenciales: Generadoras de Ventajas competitivas en la Gestión del Talento Humano*. Tesis de Post Grado, Bartula - Venezuela.
- McClelland, David. (2011). *Managing Motivation to Expand Human Freedom*.
- Porter, M. (2012). *Estrategias Competitivas*. New York.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México.
- Shemueli, R. G. (2011). *maestría en Comportamiento Organizacional y Administración de Empresas*. Tesis, Universidad ESAN, Lima.
- Spencer, L. M. (2011). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons.
- Veitimill, E., & Vinuesa, A. (2012). *Diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycace s.a. en la ciudad de Latacunga*. Latacunga - Ecuador.

Zamorano, L. M., Galicia, F., & Velasco, L. (2014). *Competencias Emocionales Directivas y competitividad en las organizaciones*. Tesis, Mexico.

Zerpa, D., Mlalave, E., W, G., & Reinaldo, N. (2012). *La Gerencia por Competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones*. Cumana - Ecuador.

## **IX) Anexos**

## 9.1) Instrumento para medir la inteligencia emocional del gerente

### Test de Ice Baron

(Adaptado para uso experimental en el Perú)

Se tiene un total de 133 preguntas afirmaciones sobre maneras de sentir, pensar o actuar. Respuestas que se tomarán en cuenta:

1. Rara vez o nunca
2. Pocas veces
3. Algunas veces
4. Muchas veces
5. Muy frecuentemente o siempre



Grafico 10: Modo de Llenar el Test de ICE BARON

1. Para superar dificultades que se me presentan yo actué paso a paso.
2. Me es difícil disfrutar de la vida.
3. Prefiero un tipo de trabajo que me para metre todo lo que debo hacer.
4. Manejo adecuadamente los problemas más desagradables.
5. Me agradan las personas que conozco.
6. Trato de ponerle valor y le pongo sentido a mi vida.
7. Expreso mis sentimientos fácilmente.
8. Soy realista, no me gusta soñar despierto.
9. Fácilmente detecto mis emociones.
10. Me dificulta demostrar afecto.
11. Soy seguro de mí mismo(a) en cualquier situación.
12. Detecto la sensación que en mi cabeza algo no está bien.
13. No puedo controlarme cuando me enojo y tengo problemas con eso.
14. Me es difícil comenzar algo nuevo.
15. Frente a un problema obtengo la mayor cantidad de información para comprender mejor lo que está pasando.
16. Soy feliz ayudando a la gente.
17. No puedo sonreír con facilidad.

18. Me es difícil entender cómo se sienten los demás.
19. Cuando trabajo con un grupo, puedo aceptar sus ideas.
20. Me siento en capacidad de controlar situaciones difíciles.
21. No identifico mis cualidades, no sé para qué cosas soy bueno realmente.
22. Me es difícil expresar mis sentimientos.
23. No puedo compartir mis más íntimos sentimientos.
24. No confié en mí mismo.
25. Siento que he perdido la cabeza.
26. Siempre pongo optimismo en todas las cosas que hago.
27. Cuando empiezo a hablar me es difícil parar.
28. No me adapto a los cambios fácilmente.
29. Presento un panorama general de un problema antes de solucionarlo.
30. Aprovecharme de los demás no me molesta, en general se lo merecen.
31. Me considero bastante optimista y alegre.
32. Es mejor que otros tomen las decisiones por mí.
33. Las situaciones de estrés las puedo manejar sin ponerme demasiado nervioso.
34. Los demás me generan pensamientos positivos.
35. No puedo saber cómo me siento.
36. Siento que he logrado muy poco en los últimos años.
37. Cuando estoy molesto(a) con alguien se lo digo.
38. He pasado por experiencias e inexplicables que son extrañas.
39. Es fácil para mí hacer amigos(as).
40. Siento mucho respeto por mí.
41. Me doy cuenta que hago cosas muy raras.
42. Soy impulsivo(a) y eso acarrea problemas.
43. Me puedo cambiar de opinión fácilmente.
44. Puedo entender los sentimientos ajenos.
45. El primer paso para entender un problema es detenerme a pensar.
46. La gente confía en mí difícilmente.
47. Me siento contento con mi vida.
48. Es difícil tomar decisiones por mí mismo(a).
49. No aguanto el estrés.
50. Siento que en mi vida las cosas malas no las hago.
51. Me siento insatisfecho con lo que hago.

52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
53. La gente no entiende como pienso.
54. En general, siempre espero que lo mejor.
55. Mis amistades confían sus más íntimos secretos.
56. No me siento bien conmigo mismo(a).
57. Veo cosas extrañas que no ven los demás.
58. La gente me dice que mi tono de voz es alto cuando discuto.
59. Siempre me adapto a situaciones nuevas.
60. Frente a un problema, analizo las opciones y adopto la que considero mejor.
61. Si veo a un niño lloriqueando lo ayudo a encontrar a sus padres, aunque tenga otro compromiso.
62. Soy divertido.
63. Siempre se cómo me siento.
64. No puedo controlar mi ansiedad.
65. Soy imperturbable.
66. Siento poco entusiasmo por mis intereses.
67. Siento que puedo expresar mis ideas a pesar de que no estén de acuerdo.
68. Siempre pierdo contacto con la realidad y a comienzo a fantasear.
69. No puedo relacionarme con los demás.
70. No puedo aceptarme tal como soy.
71. Actuó como si estuviera separado de mi cuerpo.
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.
73. No soy paciente.
74. Cabio fácilmente mis viejas costumbres.
75. No escojo la mejor solución cuando de problemas se tratan.
76. En determinadas situaciones si pudiera violar la ley lo haría.
77. Me deprimó.
78. En situaciones difíciles mantengo la calma
79. Nunca he mentado.
80. Cuando las cosas están difíciles sigo para adelante y motivado.
81. Trato de hacer las cosas que me gustan.
82. No puedo decir "NO" aunque sea diferente mi deseo de hacerlo.
83. Fantaseo rápido.
84. Las relaciones cercanas que tengo significan mucho para mí y mis amigos.

85. Soy feliz conmigo mismo.
86. Mis reacciones son fuertes e intensas y difíciles de controlar.
87. No puedo hacer cambios en mi vida cotidiana.
88. Cuando estoy alterado soy inconsciente de lo que me está pasando.
89. Analizo todas las posibilidades existentes, para poder resolver una situación que se me presenta.
90. Soy siempre respetuoso con los demás.
91. No me siento muy contento con mi vida.
92. Estoy más tranquilo siguiendo a otros, a ser líder.
93. No puedo enfrentar las cosas desagradables de la vida.
94. Nunca he violado la ley.
95. Siento agradable con las cosas que me interesan.
96. Siempre le digo fácilmente a la gente lo que pienso.
97. Soy exagerado.
98. Soy sensible a lo que otras personas sienten.
99. trato de mantener buenas relaciones con la gente.
100. Me gusta mi cuerpo.
101. Soy una persona muy extraña.
102. Soy impulsivo(a).
103. Me es difícil cambiar mis costumbres.
104. Lo más importante es ser un ciudadano que respeta la ley.
105. Las vacaciones y los fines de semana las disfruto.
106. En general, mantengo una actitud mental positiva, ante cualquier eventualidad
107. Soy dependiente demasiado a la gente.
108. Los problemas más difíciles los puedo manejar con mi capacidad.
109. No me avergüenza nada de los que he hecho hasta ahora.
110. Aprovecho al máximo las cosas que me gustan.
111. Los demás piensan que no tengo firmeza.
112. Me es fácil dejar de fantasear para ponerme a tono inmediatamente con la realidad.
113. Las demás siempre opinan que soy una persona sociable.
114. Estoy contento(a) en las formas como me veo.
115. Mantengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
116. No puedo describir lo que siento.
117. Siempre ando de mal carácter.

118. Me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un problema.
119. No puedo ver sufrir a la gente.
120. Me gusta divertirme.
121. Siempre necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan.
122. Me pongo ansioso.
123. Nunca tengo un mal día.
124. Evito no herir los sentimientos de los demás.
125. No sé qué hacer con mi vida.
126. Siempre atropellan mis derechos.
127. No puedo ser realista.
128. No mantengo relación con mis amistades.
129. Mis cualidades son más que mis defectos y por eso estoy contento(a) conmigo mismo(a).
130. Exploto de rabia con facilidad.
131. No puedo adaptarme si dejo mi casa actual.
132. En general, tengo la sensación de que cuando comienzo algo nuevo voy a fracasar.
133. He respondido sinceramente y honestamente a las frases anteriores.
134. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.

**Tabla 6: Hoja de Respuestas del TEST ICE BARON**

HOJA DE RESPUESTA																													
Nombre .....					Grado de instrucción .....																								
Edad .....																													
1	Nunca o rara vez es mi caso				2	Pocas Veces es mi caso				3	A veces es mi caso				4	Muchas veces es mi caso				5	Siempre o con mucha frecuencia es mi caso								
1	1	2	3	4	5	28	1	2	3	4	5	55	1	2	3	4	5	82	1	2	3	4	5	109	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5	29	1	2	3	4	5	56	1	2	3	4	5	83	1	2	3	4	5	110	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5	30	1	2	3	4	5	57	1	2	3	4	5	84	1	2	3	4	5	111	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5	31	1	2	3	4	5	58	1	2	3	4	5	85	1	2	3	4	5	112	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5	32	1	2	3	4	5	59	1	2	3	4	5	86	1	2	3	4	5	113	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5	33	1	2	3	4	5	60	1	2	3	4	5	87	1	2	3	4	5	114	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5	34	1	2	3	4	5	61	1	2	3	4	5	88	1	2	3	4	5	115	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5	35	1	2	3	4	5	62	1	2	3	4	5	89	1	2	3	4	5	116	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5	36	1	2	3	4	5	63	1	2	3	4	5	90	1	2	3	4	5	117	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5	37	1	2	3	4	5	64	1	2	3	4	5	91	1	2	3	4	5	118	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5	38	1	2	3	4	5	65	1	2	3	4	5	92	1	2	3	4	5	119	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5	39	1	2	3	4	5	66	1	2	3	4	5	93	1	2	3	4	5	120	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5	40	1	2	3	4	5	67	1	2	3	4	5	94	1	2	3	4	5	121	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5	41	1	2	3	4	5	68	1	2	3	4	5	95	1	2	3	4	5	122	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5	42	1	2	3	4	5	69	1	2	3	4	5	96	1	2	3	4	5	123	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5	43	1	2	3	4	5	70	1	2	3	4	5	97	1	2	3	4	5	124	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5	44	1	2	3	4	5	71	1	2	3	4	5	98	1	2	3	4	5	125	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5	45	1	2	3	4	5	72	1	2	3	4	5	99	1	2	3	4	5	126	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5	46	1	2	3	4	5	73	1	2	3	4	5	100	1	2	3	4	5	127	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5	47	1	2	3	4	5	74	1	2	3	4	5	101	1	2	3	4	5	128	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5	48	1	2	3	4	5	75	1	2	3	4	5	102	1	2	3	4	5	129	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5	49	1	2	3	4	5	76	1	2	3	4	5	103	1	2	3	4	5	130	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5	50	1	2	3	4	5	77	1	2	3	4	5	104	1	2	3	4	5	131	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5	51	1	2	3	4	5	78	1	2	3	4	5	105	1	2	3	4	5	132	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5	52	1	2	3	4	5	79	1	2	3	4	5	106	1	2	3	4	5	133	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5	53	1	2	3	4	5	80	1	2	3	4	5	107	1	2	3	4	5						
27	1	2	3	4	5	54	1	2	3	4	5	81	1	2	3	4	5	108	1	2	3	4	5						

Elaboración: Test ICE BARON

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS  
PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE CSG  
AMAZONAS EIRL**

Instrucciones: El siguiente cuestionario ha sido estructurado con la finalidad de determinar el nivel de competitividad, razón por cual le suplicamos a usted responder con sinceridad las siguientes preguntas.

Agradezco por anticipado su apoyo.

-----

Objetivo: Identificar la competitividad de la empresa.

-----

I.Datos informativos

Edad:..... Sexo:.....

Profesión u ocupación:.....

1) ¿Te sientes satisfecho con la forma de trabajar de tu gerente?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

2) ¿El gerente resuelve en tiempo y forma los problemas ó dudas que pueda tener sobre el trabajo?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

3) El gerente esta cuando lo necesito, me contesta los correos y las llamadas

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

4) ¿El gerente capacita constantemente?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

5) ¿El gerente da retroalimentación de desempeño?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

6) ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar del gerente?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

7) El gerente resuelve en tiempo y forma los problemas ó dudas que pueda tener sobre el trabajo

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

Muchas gracias por su colaboración.