

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"ESTUDIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO DE  
LOS PUESTOS DE TRABAJO Y PROPUESTA DE PERFILES  
DE COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LA ASOCIACIÓN  
MOVIMIENTO DE MUJERES MELIDA ANAYA MONTES"

Trabajo de Investigación  
Presentado por:

Pineda Silva, Rosa Guadalupe  
Rodríguez Mendoza, Morena Guadalupe  
Velasco Castro, María Rosalina

Para optar el grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero de 2004.

San Salvador

El Salvador

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Directora : Licda. Mélida Hernández de Barrera

Tribunal Examinador : Licda. Mélida Hernández de Barrera  
Lic. Rafael Arístides Campos  
Lic. Alfonso López Ortiz

Febrero de 2004

San SALVADOR,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a La Santísima Trinidad y a La Virgen María Auxiliadora, por haber guiado mis pasos durante el proceso de culminación de esta profesión; a mi madre Antonia Silva por todo su amor, dedicación, consejos y por ser parte de mi inspiración; a mis hermanas por el apoyo incondicional que me han dado; al Dr. David Antonio Henríquez Arrazola por la comprensión, confianza, consejos y por ser un ejemplo de profesional a seguir y finalmente al resto de mi familia y amigas(os) que de alguna manera contribuyeron al logro de este objetivo.

**Rosa Guadalupe Pineda Silva**

A JEHOVÁ Y JESUCRISTO: Por haberme brindado tantas bendiciones en la vida. A MI PADRE: Mario Rodríguez Reyna por todo el amor, fe y guía ejemplar que me dieron la fuerza y perseverancia necesaria para obtener este triunfo. Gracias por todos los sacrificios hechos, por hacer suyos mis sueños y por nunca fallarme. A MI NOVIO: Luis Córdova, por su amor y apoyo incondicional. A MIS HERMANOS: Mario Humberto, Juan José, Magali y especialmente a Edna Rivera por su amor, consejos y comprensión.

**Morena Guadalupe Rodríguez Mendoza**

A Dios todo poderoso que desde el cielo me ha iluminado y acompañado en cada momento de mi carrera. A una de las personas que más he admirado por su fortaleza y deseos de superación: mi madre María Lucía Castro, que ahora descansa en paz; por todo el amor y el apoyo que me brindó hasta el último momento de su vida y que desde el cielo sigue intercediendo por mí. A mi papá, mis hermanas y hermanos de quienes también he recibido mucho cariño, comprensión y apoyo para poder llevar a cabo este sueño tan anhelado. Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en mi carrera profesional.

**María Rosalina Velasco Castro**

Agradecemos a nuestra asesora la sabia asesoría brindada, al Lic. Santiago Fuentes y Lic. Atilio Molina por apoyarnos en el análisis de la información obtenida en el presente estudio, al Lic. Pedro Gálvez por su apoyo y a Las Mélicas por toda la cooperación y tiempo brindado.

***El secreto del éxito está en la persistencia del objetivo***

## **ÍNDICE**

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii

### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES", Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.**

##### **A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES".**

1. Antecedentes	1
2. Misión	5
3. Visión	5
4. Objetivos	6
5. Programas	7
a) Programa de Desarrollo Local, Participación Política e Incidencia Pública	7
b) Programa de Salud y No Violencia	8
c) Programa de Desarrollo Económico	10
d) Programa de Fortalecimiento Institucional	11
6. Estructura Organizativa	12

7.	Políticas Institucionales	16
8.	Recursos	18
	a) Humanos	18
	b) Financieros	19
	c) Técnicos	19
9.	Marco legal	20

**B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y DESEMPEÑO LABORAL.**

1.	Origen de la Inteligencia Emocional	23
2.	Definición de Inteligencia Emocional	29
3.	Importancia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral	31
4.	Características de la Inteligencia Emocional	34
5.	Herramientas de la Inteligencia Emocional	50
6.	Instrumentos para medir la Inteligencia Emocional	54
7.	Clima y Cultura Organizacional y su relación con la Inteligencia Emocional.	55

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES"**

#### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Estrategias de la investigación	60
2. Objetivos	61
3. Tipo de Investigación	62
4. Método de Investigación	63
5. Fuentes de Información para la Obtención de Datos	
a. Datos Primarios	63
b. Datos Secundarios	63
6. Determinación del Universo	
a. Censo	64
b. Muestra	65
7. Procesamiento de Datos	65

#### **B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

1. Conocimiento de los puestos de trabajo	66
2. Determinación de las competencias emocionales en los puestos de trabajo.	68

3. Inteligencia Emocional de las trabajadoras (es)	88
4. Clima y Cultura Organizacional	96
5. Conclusiones y Recomendaciones	
a. Conclusión	99
b. Recomendaciones	101

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE PERFILES DE COMPETENCIAS EMOCIONALES PARA PUESTOS DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES"**

A. Introducción	103
B. Justificación	104
C. Objetivos	
1. General	105
2. Específicos	106
D. Ámbito de aplicación del Perfil de Competencias Emocionales	106
E. Políticas y Procedimientos	108
F. Descripción de los Perfiles de competencias Emocionales para puestos de trabajo	108

G. Determinación de las Herramientas de la Inteligencia Emocional para la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	140
H. Propuesta para el fortalecimiento y mantenimiento del Clima en la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	148
I. Plan de implementación del Manual de Perfil de Competencias Emocionales para puestos de trabajo de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	153
J. Presupuesto para la Implementación de Perfiles de Competencias Emocionales en la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"	154
Bibliografía	155
Anexos	



## **RESUMEN**

Actualmente las organizaciones están concientes que para tener éxito en la realización de sus actividades, es necesario dar mayor importancia al recurso humano, algo que no se hacía en décadas anteriores; ya que éste es la parte fundamental para la óptima utilización de los demás recursos. Y conociendo que el ser humano es un ser bio psicosocial, con emociones que influyen en su desempeño laboral, principalmente en organizaciones dedicadas al desarrollo integral de la mujer, como lo es la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", surge la necesidad de hacer un estudio de Inteligencia Emocional en los puestos de trabajo de la misma.

Este estudio fue realizado con el objetivo de mejorar el desempeño laboral a través de la determinación de las competencias emocionales requeridas para cada puesto; así como las herramientas que ayudarán a desarrollarlas cuando se identifique que una o varias de ellas estén en niveles medio y bajo y que son necesarias para tener un desempeño efectivo.

Para la recolección de la información se estudiaron las actividades que se realizan en los puestos de trabajo, las competencias emocionales que las trabajadoras consideran que requieren los puestos; así como el clima, la cultura

organizacional e Inteligencia emocional del personal de la Asociación en general.

Asimismo, el estudio requirió técnicas e instrumentos como: entrevistas estructuradas, cuestionarios, un test para conocer la Inteligencia emocional del personal, y la observación directa. Los cuales, a través del análisis, síntesis, inducción y deducción, fueron de utilidad para concluir.

Recomendando que se implemente el Manual de Perfil de Competencias Emocionales para que la Asociación pueda ubicar a las personas idóneas a los puestos de trabajo, aplicar las herramientas de la Inteligencia Emocional en el desarrollo y fortalecimiento de las dimensiones, y la utilización de las pautas del clima organizacional, para que éste sea eficiente.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente en El Salvador, ante la apertura comercial y mayores exigencias de los clientes, las organizaciones necesitan ser más efectivas en el uso de sus recursos para ser exitosas. Siendo el más importante de éstos el Recurso Humano, el cual, además de tener las capacidades cognitivas desarrolladas, necesitan ser capaces de comprometerse con la organización, de poder automotivarse, tener un elevado espíritu de colaboración para poder trabajar en equipo, aceptar y aprovechar la diversidad de los demás, las cuales sólo se lograrán teniendo desarrolladas las competencias emocionales.

Es así como las competencias emocionales de la Inteligencia Emocional son las que prácticamente determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones, principalmente en las dedicadas al desarrollo Humano, como lo es el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes. Por lo cual es importante y es el objeto de la presente investigación, la realización de un estudio de Inteligencia Emocional en los Puestos de Trabajo de la Asociación. El cual además de ayudar a propiciar un Clima Laboral agradable, ayudará principalmente en los procesos de selección y capacitación de personal al tener un perfil para cada puesto, que además de describir las exigencias cognitivas

como educación y experiencia entre otras, determine cuáles son las competencias emocionales y en qué grado se necesitan para ubicar a la persona en el puesto adecuado y que realice un excelente desempeño laboral.

Es así como en el primer capítulo se incluye una breve reseña histórica de la Asociación, su visión, misión, estatutos, programas y sus recursos. Asimismo, se describe la definición, evolución, relación e importancia de la Inteligencia Emocional y sus competencias en el Desempeño Laboral.

Por otra parte, el capítulo dos contempla la metodología de la investigación, en la cual se tomaron como base el personal de la organización, así como los 20 puestos de trabajo existentes que ocupan; el procesamiento y presentación de datos, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio del conocimiento que las miembros tienen de los puestos de trabajo, la determinación de las competencias emocionales para cada puesto, el clima laboral y un estudio de la inteligencia emocional de la organización, en donde se destaca que no en todos los puestos conocen cuáles y en qué grados necesitan las competencias emocionales y que además es necesario fortalecer las relaciones interpersonales; por lo que es preciso capacitar para desarrollar las competencias que

mejoren dicha área y contribuyan de esa manera a mejorar el desempeño laboral.

Finalizando así, con el capítulo tres, el cual es una propuesta de perfiles de competencias emocionales para los puestos de trabajo, las herramientas emocionales adecuadas para el desarrollo de las competencias emocionales y pautas para tener un clima laboral eficiente. Asimismo, se incluye la justificación, los objetivos, políticas y procedimientos para la implementación de ésta, para que las autoridades correspondientes la tomen de referencia para iniciar esfuerzos que permitan la ejecución de esta iniciativa y así contribuir con el éxito de la Asociación, y por ende de nuestro país.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES", Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

#### A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES".

##### 1. Antecedentes.

Los movimientos y organizaciones no gubernamentales cobran auge desde la firma de los Acuerdos de Paz, como instituciones de desarrollo humano y solidaridad. Las cuales constituyen organizaciones propias de la sociedad civil desligadas como su nombre lo indica, de los órganos de gobierno del Estado.

Así mismo estas organizaciones tienen un fin público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social. Su radio de acción puede ser nacional o internacional.

Actualmente existen 597 ONGs, de la cuales un 10% aproximadamente, se dedican al desarrollo de la mujer

salvadoreña, tanto del área rural como también del área urbana, en forma directa e indirecta; por ej. Las Dignas, CEMUJER, MSM, IMU, entre otras.

Dentro de estas organizaciones se encuentra La Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", la cual se creó a partir de una iniciativa de mujeres militantes del partido político de izquierda predominante en los noventa llamado Fuerzas Populares de Liberación (FPL), estando desde su creación adherido al mismo.

El 25 de julio de 1992, el Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" por un Acuerdo de Asamblea General en la cual participaron más de 3500 mujeres de diversos sectores sociales, hacen su lanzamiento público como Asociación y llevando como nombre el de una mujer símbolo de lucha social, reconocida como persona extraordinariamente inteligente, propositiva, sensible y decidida, la Dra. Mélida Anaya Montes, ella en todos sus esfuerzos por impulsar la justa lucha del pueblo salvadoreño estaba consciente de su condición de mujer, rompía con el papel tradicional de las mujeres, promovía la participación de otras compañeras y se destacó como visionaria política en las filas del FMLN. Es así como el Movimiento retoma su nombre, recuerda su ejemplo, sus valores de lucha y de vida.

El Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" se crea para defender los derechos de las mujeres y luchar por la equidad entre los géneros, por no a la subordinación y no a la discriminación de la mujer.

Actualmente Las Mélidas es una organización autónoma en su gestión, pero con nexos con partidos de izquierda; ya que inicialmente sus funciones fueron desarrolladas preferentemente con mujeres militantes de los partidos, con experiencia organizativa y partidaria, quienes fueron capacitadas en género para ser un efecto multiplicativo con mujeres organizadas; a quienes impartieron charlas de género. Esto fue consolidándose al interior de toda la organización del Movimiento, iniciándose así el trabajo de organización y formación feminista.

El 13 de febrero de 1998 el Movimiento obtuvo la personería jurídica como Asociación Movimiento de Mujeres "Mélidas Anaya Montes", rigiéndose por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Legalmente son una ONG; pero en la realidad funcionan como ONG y Movimiento. La diferencia es que una ONG es simplemente ejecutora de proyectos y las mujeres son beneficiarias de los proyectos; y en un Movimiento las mujeres



se convierten en protagonistas de sus propios procesos de organización y movilización.

Actualmente para ejecutar proyectos, impartir capacitaciones o charlas a las mujeres, tienen presencia en cuatro regiones del país, como son: Región Central (San Salvador y La libertad), Región Occidental (Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán), Región Norcentral (Cuscatlán) y Región Paracentral (La Paz, San Vicente y Usulután). Estas mujeres en forma individual o colectiva mejoran sus capacidades analíticas y luchan por sus necesidades prácticas y estratégicas en su zona local formando sus propias organizaciones.

Así mismo La Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" organiza a las mujeres para que participen de los proyectos y se movilicen por sí mismas para reivindicar sus derechos económicos, sociales y culturales ante las instancias del estado; por ejemplo, Las Mélidas ayudan, a generar una conciencia crítica en las mujeres y que se organicen como sectores y demanden ante el Estado condiciones para poder salir de la sobrevivencia al que el mismo modelo neoliberal las ha llevado.

De acuerdo a su naturaleza, Las Mélicas, definen su misión y visión como se describe en los siguientes numerales.

## **2. Misión**

“Las Mélicas somos una asociación feminista autónoma, sin fines de lucro, sin discriminación de edad, etnia, credo, opción sexual, que contribuye a la transformación de la condición y posición de las mujeres, promoviendo en la sociedad relaciones de equidad entre los géneros a través de la organización, formación y capacitación de las mujeres en los diferentes sectores de la sociedad”.

## **3. Visión**

“Llegar a ser una asociación feminista que lucha en el ámbito local y nacional por la transformación de la condición y posición social económica y política de las mujeres, priorizando en las mujeres de sectores populares a través de la organización y participación protagónica de las mujeres.”

En conformidad a lo expuesto anteriormente, la Asociación Movimiento de Mujeres “Mélida Anaya Montes”, Las Mélicas, determina sus objetivos enfocados al desarrollo de la mujer como se muestra a continuación.

## **4. Objetivos**

- Promover la participación política e incidencia pública de la mujer para contribuir al cambio de su condición y posición social.
- Contribuir a prevenir y erradicar la violencia genérica, promoviendo la autonomía de las mujeres.
- Contribuir al desarrollo y autonomía económica y social de las mujeres, principalmente de aquellas en situación de pobreza.
- Garantizar la sostenibilidad por medio de la gestión, administración y monitoreo de los recursos humanos y materiales para el desarrollo del trabajo.

## **5. Programas**

Las Mélicas desarrollan diferentes programas que contribuyen a la transformación de la condición y posición de las mujeres, como son: Desarrollo Local, Participación Política e Incidencia Pública, Salud y No Violencia, Desarrollo Económico

y Fortalecimiento Institucional. Dichos programas tienen como ejes transversales la formación feminista, organización y movilización, alfabetización y no violencia.

**a. Programa de Desarrollo Local, Participación Política e Incidencia Pública.**

Este programa promueve las diversas formas organizativas de las mujeres, generando procesos de formación para la participación ciudadana y política de las mismas, a través de la movilización por el cumplimiento de las demandas de sus necesidades prácticas e intereses estratégicos; en el ámbito comunal, local y nacional. Asimismo contribuye al empoderamiento de las mujeres en conocimiento y posicionamiento a nivel comunitario a través de la formación y participación política de las Lideresas.

Para ejecutar el programa, Las Mélicas toman en cuenta políticas como:

- Orientación del trabajo sobre la base de análisis y coyuntura nacional.

- Definición de las acciones de lucha a partir de un proceso de consulta, devolución de la propuesta y toma de decisiones con los organismos de mujeres y Las Mélicas.
- Reaccionar ante propuestas que afectan los intereses de las mujeres.

En el programa se han desarrollado las siguientes acciones: formación de lideresas, gestión local, diagnósticos municipales y políticas de género, incidencia política y área de maquilas.

**b. Programa de Salud y No Violencia**

El objetivo del programa es el empoderamiento de las mujeres en el cuidado de su cuerpo, el conocimiento de sus derechos humanos, sexuales y reproductivos, y el mejoramiento de su salud mental, que contribuya a elevar su autoestima y contrarrestar la violencia genérica.

Este programa se ha concretado en la formación de promotoras integrales, para empoderarlas en conocimiento y defensas de sus derechos a nivel personal, en

actividades de sensibilización e incidencia pública orientadas hacia la salud sexual y reproductiva en las y los jóvenes y a la población en general.

Durante la realización del programa se toman en cuenta las siguientes políticas:

- Prioridad en la atención a mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, delitos contra la libertad sexual y paternidad irresponsable.
- Las mujeres atendidas son orientadas a la autogestión en la solución de sus problemas, lograr que las mujeres aprovechen al máximo el uso de las instancias públicas y privadas.
- Integrar a las mujeres a grupos de autoayuda de cara a los cuatro ejes de violencia.

Las principales actividades realizadas en el programa son: formación de promotoras integrales; atención médica; atención psicológica y asesoría jurídica a las mujeres; atención a jóvenes en salud sexual y reproductiva y género.

**c. Programa de Desarrollo Económico**

Contribuye al empoderamiento de las mujeres, desde el mejoramiento de su condición económica y social, principalmente a mujeres de escasos recursos económicos, por medio del otorgamiento de micro créditos y capacitaciones empresariales y en género, que les permita generar capacidades para el manejo eficiente de sus negocios y sensibilizarlas en género.

Por consiguiente Las Mélicas en el programa de Desarrollo Económico tienen como políticas, las siguientes:

- Las iniciativas impulsadas deberán ser rentables, sostenibles, ecológicas, asociativas, de micro, pequeña y mediana empresa, no superando el 25% de la cartera.
- Las mujeres participantes deberán tecnificarse y cualificarse en las áreas de desempeño y formarse permanentemente con el enfoque de género.
- Deberán ser capacitadas, las mujeres participantes, en las formas de organización colectiva y asociativa.

- Todas las clientas (beneficiarias de micro créditos), firmarán un documento legal para el otorgamiento de crédito.

Las principales actividades realizadas para este programa son: otorgamiento de crédito; capacitaciones empresariales y en género a usuarias de crédito; y microempresas de tejas.

#### **d. Programa de Fortalecimiento Institucional**

Está orientado a fortalecer las capacidades individuales de las empleadas e institucionales para lograr mayor eficiencia y sostenibilidad en el trabajo; así como también el fortalecimiento de la identidad feminista a nivel institucional y con las mujeres que se trabaja a nivel nacional.

Además busca una mejor gestión y administración de los recursos humanos y materiales para garantizar el funcionamiento institucional y dar cumplimiento a la Misión de Las Mélicas.



Las actividades realizadas para este programa son: relación y gestión, co-gestión, administración de los recursos (humanos, materiales y financieros), planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación del trabajo institucional, sistematización, formación feminista y difusión del quehacer de Las Mélicas.

## **6. Estructura Organizativa**

La Asamblea General es la autoridad máxima, integrada por las asociadas de la organización. Esta instancia decide políticas generales y aprueba planes nacionales; es la encargada de elegir a la Junta Directiva; asimismo aprueba los informes de trabajo y los Estados Financieros de Las Mélicas.

La Junta Directiva está compuesta por nueve mujeres electas por la Asamblea General, es la instancia responsable de la conducción estratégica de la Asociación y de que los planes aprobados por la Asamblea Nacional se ejecuten adecuada y oportunamente.

La Directora Ejecutiva es nombrada por la Junta Directiva. Su función es dar seguimiento al trabajo operativo de Las Mélicas y ser el enlace entre la Junta Directiva y los niveles de trabajo organizativo, las Áreas de Apoyo Técnico y la

Administración. Además es la responsable de la gestión de recursos financieros y de la representación institucional.

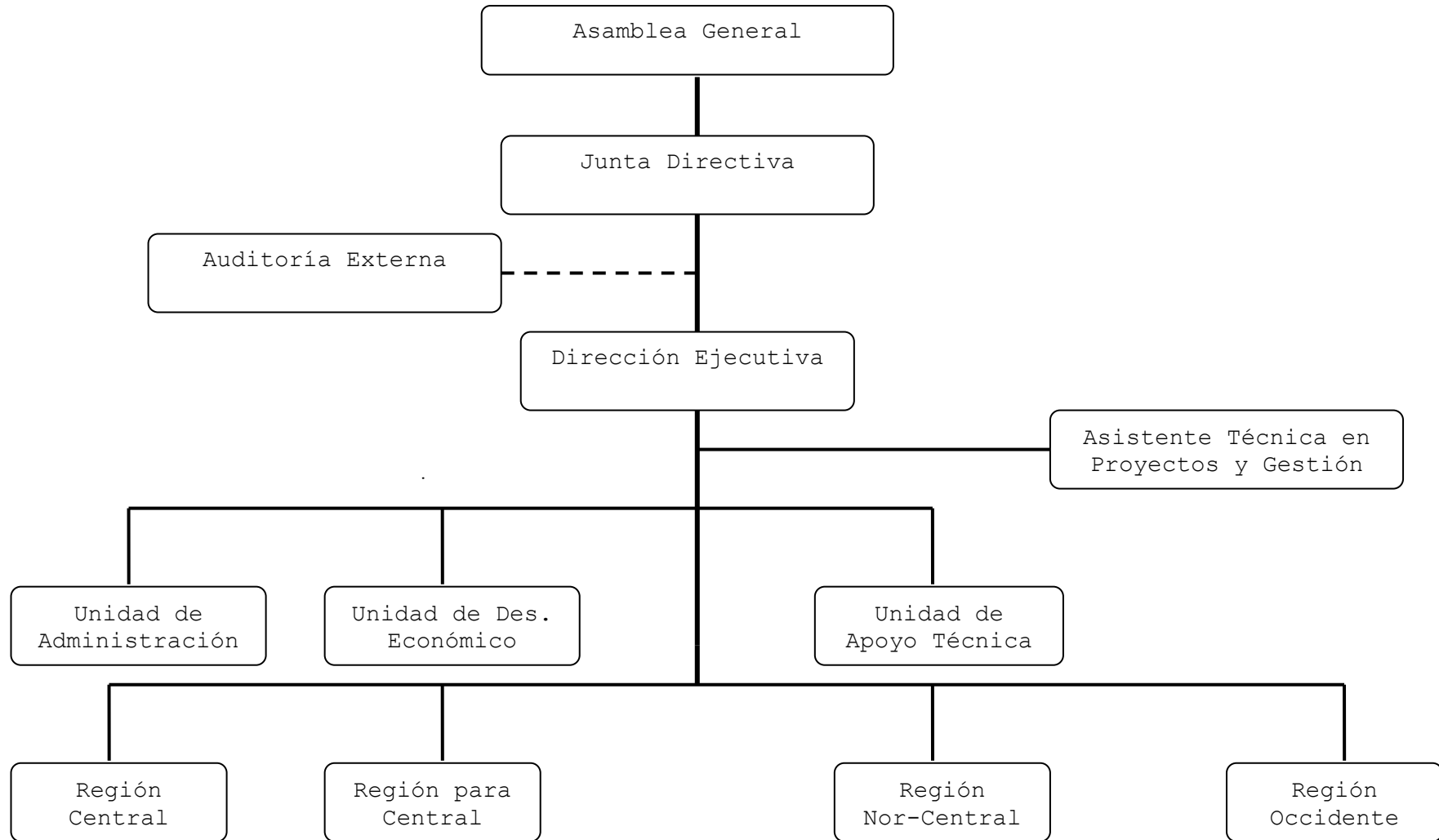
Para el desarrollo del trabajo se han creado las siguientes instancias:

- **Unidad Técnica:** Es la unidad responsable de la planificación, monitoreo, evaluación, capacitación y asesoría. Está conformada por las áreas especializadas que apoyan el trabajo organizativo de Las Méridas y cuentan con coordinadoras de las áreas de Planificación y Sistematización, Desarrollo Local, Participación Política e Incidencia Pública, Mujer y Maquila, Salud y no Violencia y Educación Feminista.
- **Unidad de Administración:** Es la Unidad responsable de garantizar la buena administración de los recursos. Está conformada por la Administradora, la Unidad de Contabilidad, Personal y Servicios Generales.
- **Unidad de Desarrollo Económico:** Es la Unidad responsable de brindar Créditos, Asesoría y Capacitación. Está integrada por una coordinadora, una auxiliar contable, asesoras de crédito y promotoras de crédito.
- **Equipo de Coordinación Regional:** Equipos responsables de garantizar la ejecución de trabajo. Están integrados por

la Coordinadora Regional y por Capacitadoras y Promotoras de la misma. Estos equipos coordinan, orientan, articulan y ejecutan el trabajo de la región.

- **Grupos de Mujeres:** La organización en grupos de mujeres es diversa, respetando las características, motivaciones e intereses concretos que las unen. Así, existen grupos de obreras de las maquilas, de salud, de jóvenes, de profesionales, de mujeres de los mercados, cooperativas y de mujeres rurales y urbanas organizadas en comités, Juntas Directivas, Comités Municipales y otras formas organizativas de acuerdo a sus intereses prácticos y estratégicos.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MELIDA ANAYA  
MONTES",  
LAS MELIDAS.**



## **7. Políticas Institucionales**

Las Mélicas en su Plan Estratégico 1996-2001 diseñaron para la institución las siguientes políticas:

- Todo el quehacer de Las Mélicas estará regulado por sus principios y normas.
- Las relaciones estarán en función de la captación de recursos y del fortalecimiento feminista.
- Los planes y proyectos deben ser producto de amplia consulta.
- Sistematización del quehacer en toda área y nivel.
- Los recursos serán utilizados de acuerdo a las prioridades y criterios de Las Mélicas; y justificados por un plan.
- Mujeres y hombres que trabajen para Las Mélicas estarán en un permanente proceso de evaluación y promoción.

- Todas las producciones y servicios de Las Mélicas serán valuados.
- Las Mélicas podrán prestar servicios en las especialidades que han desarrollado.
- Las iniciativas empresariales se regirán de forma autónoma al funcionamiento de Las Mélicas.
- Las asociadas a Las Mélicas serán aseguradas a través de las iniciativas empresariales.
- La información interna tendrá carácter de información oficial.
- La comunicación externa tendrá como función: informar, denunciar y publicitar.
- Todo plan de comunicación buscará una mínima autogestión.

## 8. Recursos

### a. Humanos

La Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" cuenta con cincuenta empleadas para impartir los diferentes programas a desarrollar en las casas nacionales. Estas, trabajadoras, se distribuyen en los siguientes puestos:

<b>Nombre del Puesto</b>	<b>No. empleadas</b>
Abogada	1
Auxiliar Contable	2
Contadora	1
Contadora de Créditos	1
Coordinadora de Áreas	4
Coordinadora de Créditos	1
Coordinadora de Unidades (Administración y Desarrollo Económico)	2
Coordinadora Regional	4
Directora Ejecutiva	1
Médica	1
Motoristas	4
Operadora de Créditos	2
Ordenanza	4
Promotoras de Créditos	6
Promotoras Educadoras	7
Proyección y Gestión	2
Psicóloga	2
Secretaria Dirección Ejecutiva	1
Secretaria Recepcionista	1
Vigilanta (e)	3

**b. Financieros**

Las Mélicas, está clasificada como una ONG, por lo que sus recursos financieros provienen de cooperación internacional, de países como: Alemania, Bélgica, Austria, Canadá, España, Estados Unidos, Irlanda, Inglaterra, Holanda, Noruega y Suiza.

**c. Técnicos**

Los recursos técnicos con los que cuenta la Asociación son: Estatutos, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual consolidado, Reglamento Interno de la Asociación, Manual de Descripción de Puestos, Catálogo de Cuentas, Manual de Procedimientos, Programa SYSCOM, Programa SIEN, Página Web, Internet en la Casa Nacional, veinte computadoras, equipo de filmaciones, retroproyectores y dos equipos de ultrasonografías.



## **9. Marco Legal**

La Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" está regida por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por sus estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

Los estatutos de la Asociación fueron aprobados por la Asamblea de Constitución, en la ciudad de San Salvador, a la diez horas del día quince de abril de mil novecientos noventa y seis; según Acuerdo NUMERO SETECIENTOS VEINTISIETE, del Órgano Ejecutivo en el Ramo del Interior, de fecha seis de octubre de mil novecientos noventa y siete, publicado en el Diario Oficial NUMERO TREINTA, Tomo NUMERO TRESCIENTOS TREINTA Y OCHO, de fecha trece de febrero de mil novecientos noventa y ocho.

En el art. 1 de los estatutos se establece la naturaleza de la Asociación como: una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa, de nacionalidad salvadoreña, que promueve el desarrollo integral de la mujer.

Asimismo en el art. 2 de los estatutos también se especifica el domicilio de la Asociación, el cual es: la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, pero podrá

establecer oficinas o filiales en cualquier lugar del territorio de la República o en el extranjero.

De la misma manera en el art. 4 se establecen los fines de la Asociación los cuales son:

- a) Promover la formación en teoría de género y en el ejercicio de los derechos de las mujeres.
- b) Promover la salud integral de las mujeres, enmarcadas en las normas establecidas por el Ministerio de Salud y brindar la asistencia y orientación necesarias para su adecuada atención.
- c) Promover iniciativas económicas que resuelvan necesidades materiales de las mujeres.
- d) Difundir el quehacer de la Asociación a nivel local y nacional.
- e) Promover y fortalecer la organización y movilización de las mujeres por sus intereses prácticos y estratégicos.

f) A partir de las necesidades e intereses de la Asociación, concertar con organizaciones afines a nivel nacional e internacional el trabajo que la Asociación desarrolla con las mujeres salvadoreñas.

g) Generar recursos propios que permitan la sostenibilidad de la Asociación y el desarrollo de sus potenciales.

Además, en los estatutos, se menciona el plazo de constitución de la Asociación, requisitos para ser miembros y la clasificación de éstos; sanciones; establecimiento del gobierno, el cual está compuesto por la Asamblea General y la Junta Directiva; la constitución del patrimonio; así como las disposiciones para la disolución y liquidación de éstas.

La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, creada en el año 1996 y publicada en el decreto 894, con fecha de publicación 17 de diciembre de 1996 en el diario Oficial No. 238, tomo No. 333, tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Asimismo, la capacidad de las Asociaciones, representación, responsabilidad tributaria, la utilidad pública, constitución, administración, modificación de los estatutos de ésta, entre otras normativas.

## **B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.**

### **1. Origen de la inteligencia emocional**

Al hablar sobre Inteligencia Emocional, las implicaciones que tiene en el desempeño laboral y cómo se relaciona con el éxito personal en todas sus áreas, es preciso hacer referencia sobre el concepto de Inteligencia tradicionalmente usado, en el cual se incluía solamente las habilidades lingüísticas, lógicas, espaciales, etc., ya que desde hace muchos años se ha admirado a personas con grandes "capacidades técnicas" y con un alto desarrollo de sus funciones cognitivas. Las habilidades no racionales, eran atribuidas a los poetas, músicos, actores, etc. y se asociaba directamente el ser inteligente racionalmente como el factor predominante para tener éxito en todas las áreas, como la educativa al ser niño y la laboral cuando se es adulto.

De acuerdo a lo anterior, para ingresar a instituciones educativas de prestigio a nivel de secundaria y universitario, en las cuales se consideraba que al graduarse de ellas las personas serían capaces de ingresar al mercado laboral con

éxito, se realizaban pruebas que aparentemente determinaban la inteligencia de las personas. Una de las pruebas o exámenes más utilizados tiene su origen en el año 1900, en París, cuando Binet<sup>1</sup> diseñó un instrumento llamado Scholastic Aptitude Test (SAT) con el objeto de predecir el éxito que los individuos pudieran tener en la vida; pero en realidad solo medía el potencial intelectual de éstos; ya que las notas altas podían augurar a los estudiantes el triunfo en la Universidad, el cual generalmente se cumplía; pero contrariamente sucedía que los estudiantes con calificaciones más altas habitualmente tenían problemas en el campo laboral y en su vida personal. Esto generó que varios investigadores se cuestionaran el término "inteligencia" e iniciaran durante décadas estudios para determinar que hace que una persona tenga éxito.

En el año 1973, McClelland argumentó que la aptitud académica tradicional, calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían para prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni su triunfo en la vida. En cambio defendía aptitudes específicas como la empatía, autodisciplina y la iniciativa, que eran las aptitudes comunes que

---

<sup>1</sup>Gil' Adí, Daniel. Inteligencia Emocional en Práctica. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela S.A. 2000

presentaban las personas con un desempeño laboral superior y con éxito. Esto provocó la realización de cientos de estudios.

Uno de los estudios más relevantes fue el realizado por Gardner en el año 1975, quién definió el concepto de Inteligencias Múltiples; ya que éste consideraba que la inteligencia desarrollada por las personas depende en cierto grado del contexto social y los problemas que le correspondan resolver, el cual también enfatiza las diferentes habilidades, fortalezas y estilos de los individuos. Este modelo está basado en hallazgos científicos y metodologías que no existían en la época de Binet, como lo son las ciencias de los procesos cognoscitivos o la neurociencia y establece la existencia de siete tipos de inteligencia<sup>2</sup> (ver figura 1) descritos brevemente a continuación:

- a. Inteligencia Lingüística.** Es la habilidad de poner en palabras, con claridad, agudeza y perspectiva los pensamientos y sentimientos.

---

<sup>2</sup>Gil' Adí, Daniel. Inteligencia Emocional en Práctica. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A. 2000

**b. Inteligencia Lógico-matemática.** Es la habilidad de razonamiento matemático, relaciones numéricas, habilidad científica, la habilidad para manejar cadenas de razonamientos y reconocer sus patrones y orden.

**c. Inteligencia Espacial.** Es la habilidad de formar modelos mentales del mundo espacial y poder maniobrar usando esos modelos para el alcance de los objetivos.

**d. Inteligencia Musical.** Es la sensibilidad ante la melodía, el ritmo y el tono.

**e. Inteligencia Kinésico-corporal.** Es la habilidad de solventar problemas o producir un producto usando partes del cuerpo o todo el cuerpo.

**f. Inteligencia Interpersonal.** Es la habilidad de entender a otros individuos, motivarlos y ayudarlos a desarrollarse.

**g. Inteligencia Intrapersonal.** Es la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar

ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida.

Además se probó que todas las inteligencias son funciones del Cerebro, el cual está compuesto por dos componentes mayores: la corteza cerebral y la subcorteza, y que factores psicológicos y fisiológicos son percibidos y traducidos por éste. Las primeras tres inteligencias se consideran racionales y se desarrollan en la corteza cerebral, las últimas inteligencias, específicamente la inteligencia interpersonal e intrapersonal están en el sistema límbico del cerebro, en la amígdala que es el centro de las emociones, dentro de la subcorteza ( ver figura 2); este sistema es el responsable de las emociones y su expresión corporal, que atañe e interacciona con la persona total: a sus aspectos mentales, físicos, emocionales y de conducta; ya que la amígdala se conecta con la corteza cerebral a través de neuronas, determinando que todos los pensamientos implican una emoción y que no existe un pensamiento puro ( a excepción de que se cortaran esos neurotransmisores por condiciones patológicas, perdiendo así la capacidad de sentir emociones) porque están directamente relacionados y concluyendo que estas inteligencias ubicadas en la parte emocional del cerebro (interpersonal e intrapersonal) resultaron ser el factor en



común que poseían las personas con un desempeño laboral sobresaliente y con éxito en la vida, lo que determinó que son la clave para triunfar.

Así mismo en 1989, Ayman Sawaf<sup>3</sup>, inicia estudios para conocer lo que determina un desempeño estelar y el efecto de los conocimientos emocionales aplicados a la empresa, los cuales demostraron también que los empleados más efectivos eran los que manejaban mejor las aptitudes personales y habilidades sociales (inteligencia intrapersonal e interpersonal).

Siendo en el año de 1990 cuando los psicólogos Peter Salovey y John Mayer<sup>4</sup> desarrollaron la novedosa teoría que probaba: que las aptitudes emocionales eran el factor clave para ser una persona con un desempeño sobresaliente y lograr el éxito, utilizando por primera vez el término "Inteligencia Emocional", la cual está constituida por la inteligencia intrapersonal e interpersonal, dando inicio a más investigaciones al respecto en esta década.

---

<sup>3</sup> [www.apsique.com](http://www.apsique.com)

<sup>4</sup> [www.apsique.com](http://www.apsique.com)

Una de estas investigaciones fue realizada en el año 1995 por Daniel Goleman<sup>5</sup>, quien editó su primer libro sobre el tema y en el cual analiza las aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y los elementos asociados con la inteligencia emocional. Asimismo en el año 1997, Robert Cooper y Ayman Sawaf, publicaron el libro la "Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones", en donde publican el primer test estadísticamente aprobado para el cociente emocional.

Igualmente en 1998, Daniel Goleman publica otro libro de Inteligencia Emocional denominado "Inteligencia Emocional en la Empresa"<sup>6</sup>, en donde explica sus experiencias y estudios en diversas empresas en todo el mundo, en todos los niveles (desde empresas internacionales como AT&T, Microsoft hasta comerciantes individuales) y rubros (comercio, servicios, capacitaciones, Ganadería, etc.), con la ayuda de otros investigadores, los que junto a él descubrieron que la inteligencia emocional es dos veces más importante que la inteligencia racional<sup>7</sup> para tener un desempeño exitoso.

---

<sup>5</sup> Goleman

<sup>6</sup> Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Javier Vergara Editor

<sup>7</sup> Idem

En esta obra describe veinticinco competencias conocidas también como aptitudes emocionales que fundamentalmente debe tener una persona en el trabajo, así como la forma de aprender a desarrollar esas aptitudes y los efectos de aplicarla en las empresas. Proporcionando la información en base a conocimientos científicos y fuentes prestigiosas que demuestran que la inteligencia emocional es realmente el factor predominante e indispensable para realizar un desempeño laboral sobresaliente y lograr triunfar en la vida en todas sus áreas<sup>8</sup>.

## **2. Definición de Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es definida por muchos autores tomando elementos similares de unos a otros; por ej. el concepto de los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, en 1990, quienes fueron los primeros en definirla. Este dice lo siguiente:

“La inteligencia emocional es una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir las emociones, los propios sentimientos y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción”.

---

<sup>8</sup> Idem.

En el año 1995, Daniel Goleman define la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

Así mismo, Robert Cooper en el año 1997 dice que la inteligencia emocional es "la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia".

Para Steve Simmons y John Simmons en el año 2001 la inteligencia emocional es "el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible".

A partir del estudio de los diferentes elementos que vierten sobre inteligencia emocional los distintos autores, se va a manejar como inteligencia emocional la siguiente definición, que incluye los elementos fundamentales para un entendimiento más amplio y completo del concepto:

"La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, entender y manejar nuestros sentimientos y los ajenos aplicando eficazmente su poder como fuente de energía humana, información,

conexión e influencia que dirigen el pensamiento y la propia acción”.

**b) Importancia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral.**

En la última década las empresas del mundo y especialmente las de América Latina se han visto sujetas a constantes cambios, debido a que al pasar del modelo de economías controladas a modelos de economías abiertas que conlleva la globalización mundial del comercio (lo que implica competir con empresas internacionales con grandes capitales, alta tecnología y recurso humano preparado en áreas de calidad, productividad, etc.) impulsó a éstas empresas a nuevas formas de organización como fusiones, coaliciones y uso de tecnologías nuevas para sobrevivir y lograr la máxima efectividad, siendo indispensable para ello contar con recurso humano que pueda adaptarse a las nuevas reglas del juego, en las cuales los cambios bruscos, la enorme cantidad de competencia calificada, la inestabilidad laboral, la sobrecarga de trabajo y la interdependencia de los puestos de trabajo entre sí y entre los clientes, están implícitas y son las circunstancias comunes a las que se

enfrentan los empleados<sup>9</sup>; por lo cual actualmente se necesitan personas que además de los conocimientos técnicos y racionales sean capaces de realizar sus labores bajo condiciones de presión como las mencionadas anteriormente y que puedan controlar el estrés.

Esto implica gente que pueda manejar sus emociones consigo mismo y con los demás (relaciones intrapersonales e interpersonales). Es decir las nuevas reglas del mercado laboral y empresarial competitivas dan por sentado que el personal tiene la capacidad intelectual suficiente y la preparación técnica para desempeñar el empleo y se concentran en cualidades personales emocionales que son las características comunes que manejan las personas con un desempeño exitoso y efectivo, que son el tipo de trabajador que toda empresa desea y necesita tener para cumplir sus objetivos e inclusive superarlos.

Asimismo, la importancia de la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral se basa en numerosas investigaciones. Una de ellas es la realizada por Daniel Goleman en ciento veintiún empresas en el mundo, con modelos de ciento ochenta y uno puestos y millones de trabajadores, el cual demostró que la inteligencia emocional era el 70% de las aptitudes consideradas

---

<sup>9</sup> Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Javier Vergara Editor

para un desempeño efectivo, dos veces más importante que los conocimientos técnicos y la experiencia, y que ese porcentaje llega a un 90% cuanto más se asciende en la escala jerárquica como en el puesto de gerente general, esas aptitudes son<sup>10</sup>:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir y potencial para el liderazgo.

#### **4. Características de la Inteligencia Emocional**

Al hablar de las características de la inteligencia emocional, es necesario explicar la diferencia entre el concepto y sus componentes, los cuales aún teniendo la misma idea central

---

<sup>10</sup> Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Javier Vergara Editor

en el contenido de las obras de varios autores, algunos de ellos nombran sus componentes de manera diferente, lo cual podría confundir al lector. Ejemplo de ello es que para Daniel Goleman, la inteligencia emocional esta compuesta por dos grandes grupos: "las Aptitudes Personales y las Aptitudes Sociales", que otros autores conocen o nombran como "Relación Intrapersonal y Relación Interpersonal" respectivamente o como "Habilidades Personales y Habilidades Sociales"; a su vez éstas se componen por cinco dimensiones, llamadas también elementos o áreas, las cuales son: Autoconocimiento, Autorregulación y Motivación que pertenecen al primer grupo y la Empatía y Habilidades Sociales que están dentro de las Habilidades o Aptitudes sociales.

De igual forma, estas dimensiones están compuestas por competencias, a las que también se les conoce como factores o aptitudes, que para efectos de esta investigación se denominarán competencias.

Asimismo, Daniel Goleman define claramente las características más importantes de la inteligencia emocional descritas a continuación:



- Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras, por lo que es mejor la combinación de ambas; ya que la deficiencia de las emocionales impiden la aplicación y el aprovechamiento de la cognitiva; pues las emociones descontroladas pueden convertir en ineficiente a la gente más inteligente. Entendiéndose en el sentido de que hasta una persona con inteligencia racional elevada al promedio, cuando no puede controlar y canalizar adecuadamente sus emociones puede cometer grandes errores, quedarse paralizada o perder la oportunidad de hacer un gran negocio.
- La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas o aptitudes. Esto indica que una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas, por ejemplo una persona puede ser sumamente empática, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía, que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente.

- Las personas tienen en los primeros treinta segundos de un encuentro con otra persona, la impresión básica que tendrán a los quince minutos o al cabo de medio año de ella. Debido a que la inteligencia emocional está observando detalles inconscientemente, los cuales la inteligencia racional en forma consciente no lo hace.
- La intuición y las sensaciones constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes de los recuerdos emocionales.

Además define las características de las competencias de la inteligencia emocional, entendiéndose por competencia: "la capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente, es una habilidad práctica, muestra la proporción del potencial de inteligencia emocional que hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo", estableciendo que la inteligencia emocional determina el potencial para aprenderlas; determinando así las características de las competencias detalladas de la siguiente manera:

- Independencia: Cada aptitud aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

- Interdependencia: Cada aptitud depende en cierta medida de las demás, con muchas interacciones fuertes.
- Jerarquización: Una competencia o aptitud de inteligencia emocional sirve de base a otra y se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, el autoconocimiento es crucial para la autorregulación.
- Necesarias pero no suficientes: poseer una aptitud subyacente no significa que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas.
- Genéricas: se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Igualmente Daniel Goleman ordenó las competencias de la inteligencia emocional en lo que él llama mapa de las emociones, de la ya conocida teoría de la inteligencia emocional formulada en 1990 por los psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer, lo cual se describe en el cuadro siguiente:

<b>APTITUDES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
PERSONALES	AUTOCONOCIMIENTO	(1) Conciencia emocional (2) Autoevaluación precisa (3) Confianza
	AUTORREGULACIÓN	(4) Autocontrol (5) Confiabilidad (6) Escrupulosidad (7) Adaptabilidad (8) Innovación
	MOTIVACIÓN	(9) Afán de triunfo (10) Compromiso (11) Iniciativa (12) Optimismo
SOCIALES	EMPATÍA	(13) Comprender a los demás (14) Ayudar a los demás a desarrollarse (15) Orientación hacia el servicio (16) Aprovechar la diversidad (17) Conciencia política
	HABILIDADES SOCIALES	(18) Influencia (19) Comunicación (20) Manejo de conflictos (21) Liderazgo (22) Catalizador de cambios (23) Creador de vínculos (24) Colaboración y Cooperación (25) Habilidades de equipo

Estas veinticinco competencias forman las cinco áreas de la inteligencia emocional, descritas a continuación:

#### **AUTOCONOCIMIENTO**

El autoconocimiento, también denominado autoconciencia, significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones,

fortalezas, debilidades, necesidades, impulsos, límites, puntos fuertes y valentía. Las personas con un fuerte autoconocimiento no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales; más bien, son honestos consigo mismas y con los demás. Reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo.

El autoconocimiento se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Siendo muy importante; porque una persona altamente autoconciente al conocerse así misma sabe hacia dónde se dirige y por qué, hace que sus sentimientos, pensamientos y actitudes sean congruentes debido a que reconocen que lo que sienten da forma a lo que perciben piensan y hacen. Por lo tanto trabajan en áreas que les permiten desarrollarse, que les gusta, logrando así estar motivados, haciendo que estén más atentos en lo que hacen y aumentando la energía para llevar las tareas a cabo teniendo como consecuencia ser efectivos en sus labores y mantener mejores niveles de salud; porque quienes no se conocen así mismos y sienten que su trabajo es aburrido, que no se están aprovechando sus capacidades, corren mayor peligro de sufrir una

dolencia cardiaca que quienes expresan en el trabajo sus mejores habilidades<sup>11</sup>.

Además son menos vulnerables a las depresiones porque conocen sus límites y sus fortalezas, logrando ver los problemas objetivamente y al reconocer sus fallas tratan de cambiarlas mejorando así continuamente o buscan trabajar con personas que compensen lo que a ellos les falta; son capaces de tratar temas delicados, están abiertos a críticas o mensajes sinceros y directos, proyectan presencia y establecen fácilmente relaciones prolongadas y de confianza. Estas personas toman decisiones difíciles y actúan según sus convicciones pese a desaprobación porque tienen autoconfianza, siendo decididos sin mostrarse arrogantes ni ponerse a la defensiva. Creen ser capaces de manejar desafíos, no tienen la idea de "no puedo", debido a que saben que esta idea es incapacitante y paralizante. Logrando así sobresalir y contribuir a desarrollar las organizaciones en las que trabajan.

## **AUTORREGULACIÓN**

El descubrimiento más importante que han logrado los estudios del cerebro en situación de estrés muestran el cerebro emocional funcionando de un modo que quebranta la operación del

---

<sup>11</sup> Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Javier Vergara Editor

centro ejecutivo del cerebro, es decir la memoria operativa que es vital para el entendimiento, la planificación, toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje, el cual funciona a plenitud cuando la mente esta en calma. Pero cuando el cerebro está en un estado de emergencia la respuesta a la crisis es realzar la agudeza de los sentidos, desconectar el pensamiento complejo y activa las respuestas automáticas que en la vida laboral puede originar contratiempos dramáticos al descargar emociones descontroladas; ya que para el cuerpo no existe división alguna entre el hogar y el trabajo, y cuando las personas están sobrecargadas basta un pequeño motivo para hacerlas explotar, siendo el motivo bioquímico, porque se produce una hormona conocida como CRF y termina con un torrente de hormonas de estrés, principalmente de cortisol<sup>12</sup> y permanece durante horas en el cuerpo.

Existen neuronas inhibitorias capaces de anular las reacciones de esta alarma de seguridad que sirven de base a muchas de las aptitudes de autorregulación para enfrentarse eficazmente ante condiciones de estrés y para la capacidad de adaptarse a los cambios que permiten mantener la calma frente a hechos existenciales de la vida laboral (y que sino se saben manejar pueden inclusive disminuir la resistencia del sistema

---

<sup>12</sup>Datos reunidos por Richard Davidson. Director del Laboratory for Affective Neuroscience, Universidad de Wisconsin.

inmunológico) tales como: el ejercicio físico, yoga, meditación, un largo baño, etc., que ayudan a mejorar la autorregulación, la que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten como cualquiera, mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil.

Esta dimensión es importante porque las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En este tipo de ambientes, la hipocresía y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta. También es muy importante por razones competitivas. Todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambio. Las empresas se fusionan y se separan regularmente, la tecnología transforma el trabajo a un ritmo acelerado. Quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios, están abiertos a ideas nuevas de muchas fuentes distintas, son flexibles, creativos, manejan bien los sentimientos impulsivos, son imperturbables en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración, se adaptan y provocan cambios, logrando ser así, por manejar bien las competencias del autoconocimiento.



## **MOTIVACIÓN**

Las personas motivadas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas, adoptan la visión y los objetivos de la organización, poseen iniciativa y optimismo que los mueve a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

Personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el estado actual, son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo. Siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y quieren tener registros de ese nivel. Un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no por ello se fijará objetivos que son demasiado fáciles de cumplir. Estas personas movilizan a los demás mediante emprendimiento y esfuerzos inusuales, no operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito y persisten tras las metas pese a los obstáculos y contratiempos porque tienen una amplia fuerza interna.

Además de las tres dimensiones descritas anteriormente la inteligencia emocional incluye aptitudes sociales que determinan las relaciones interpersonales e incluyen las siguientes dimensiones:

### **EMPATÍA**

Esta competencia significa ponerse en el lugar de las otras personas, porque se consideran los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las personas que tienen esta competencia perciben lo que sienten los demás, son capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas, perciben lo que sienten otros sin decirlo. En la empatía podemos encontrar cinco aptitudes emocionales: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y tener conciencia política.

Esta aptitud es importante debido a que en la actualidad, el trabajador necesita percibir que es útil y que mejora para sentirse bien y realizar un buen desempeño laboral. Si se siente bien consigo mismo puede ayudar a desarrollar a los demás, en el caso de los mandos altos o medios ayudan a sus trabajadores a desempeñarse mejor, lo que aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo, induce a ascensos y aumentos de

suelo y disminuye el porcentaje de renovación de personal. Los trabajadores estelares se esmeran en mantenerse a disposición de sus clientes, sobre todo en momentos cruciales, perciben algunas veces sus necesidades inclusive antes que ellos, también ayudan a sus clientes a quedar bien, por ejemplo: haciendo algo que origine un éxito visible para el cliente o compañero de trabajo.

Aprovechan la diversidad para cultivar una serie de oportunidades a través de las personas; ya que saben que los estereotipos negativos o prejuicios pueden perjudicar el desempeño laboral, debido a que para triunfar en un trabajo, la gente necesita sentirse aceptada y valorada; necesita pensar que tiene habilidad y los recursos interiores necesarios para cumplir y hasta para progresar; ya que cuando los estereotipos negativos socavan estos supuestos, dificultan el desempeño.

También tienen conciencia política, es decir que saben interpretar las corrientes sociales y políticas, leen con precisión las relaciones clave de poder, detectan las redes cruciales, entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores y conocen con precisión la realidad externa y la de la organización, haciendo que las empresas que tengan personal que manejan la empatía tengan una ventaja competitiva porque son más productivas.

## **HABILIDADES SOCIALES**

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de automanejo. Las dos últimas, empatía y habilidades sociales, tienen que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen, no es sólo una cuestión de ser amistoso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales rara vez no lo sean; por el contrario, la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que se desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de marketing o entusiasmo frente a un nuevo producto. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo. En otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente. Significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer sólo.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y puedan tener

empatía con los sentimientos de los otros, incluso la motivación contribuye a las habilidades sociales, recordemos que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien, su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales, son populares, y con razón.

Al ser resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son reconocibles en el trabajo en muchas formas que sonarán familiares. Por ejemplo, las personas con habilidades sociales son seguidoras al manejo de equipos de trabajo: ésta es la empatía en pleno funcionamiento. Pero algunas veces, la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Es decir, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo, parecen más bien estar charlando en los pasillos con los colegas, en lugar de estar conectadas con sus verdaderos trabajos, estas personas piensan que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones, construyen lazos amplios de afectividad, pues saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que empiezan a conocer.

Sin embargo, así como Daniel Goleman explicó en su obra las características de la inteligencia emocional, sus dimensiones, competencias y mucha información valiosa sobre la importancia de ésta y su relación con las funciones cerebrales, también es cierto que no especifica cómo medir cada una de ellas, vacío que los autores Simmons llenan en su obra denominada "EQ. Cómo medir la Inteligencia Emocional", describiendo cómo medir la inteligencia emocional en sí mismo y en los demás.

En esta obra, definieron veintiséis tipos de personalidades, las cuales obtienen de trece áreas o dimensiones que componen para ellos la inteligencia emocional<sup>13</sup>, dividiendo cada una de ellas en cien grados o niveles de puntuación significativos; es decir, desde el grado cero que es el extremo bajo, que determina una personalidad, hasta el grado cien que es el extremo alto y determina la personalidad opuesta a la anterior. Ejemplo de ello es que para el área de la "Energía Emocional" existe "la persona con energía emocional baja o de ritmo lento" y "la persona con energía alta o de ritmo rápido"; pero de éstas áreas solamente dos no están incluidas en las competencias que Goleman determinó; por lo que es necesario definir las:

---

<sup>13</sup> Simmons, Steve. EQ. Cómo Medir la Inteligencia Emocional. 5ª. edición. Editorial EDAF. S.A. Madrid, España. 2001

- **Energía Emocional:** Es la energía de que dispone la persona para enfrentarse al estrés, a la frustración, a los conflictos o a la presión. Es aquella energía personal que se utiliza para llevar a cabo los impulsos personales.
- **Estrés Emocional:** Es el grado en que los sentimientos incómodos inquietan a una persona. Estos sentimientos de inquietudes conscientes o inconscientes, someten al cuerpo a cierto grado de tensión y, cuando son abundantes, afectan el rendimiento físico.

Así como Goleman no especifica en su obra cómo medir la inteligencia emocional, los Simmons no detallan las herramientas para desarrollar las competencias de manera amplia, como lo hace el autor Daniel Gil' Adí en su obra "Inteligencia Emocional en Práctica", las cuales se detallan a continuación:

## **5. Herramientas de la Inteligencia Emocional**

Las herramientas de la inteligencia emocional son instrumentos que ayudan a desarrollar las competencias emocionales, las cuales se dividen en herramientas de la

inteligencia interpersonal y herramientas de la inteligencia intrapersonal<sup>14</sup>.

**a. Herramientas de la Inteligencia interpersonal:**

- **Asertividad.** La asertividad consiste en valorarnos a nosotros mismos como personas, expresando nuestros deseos y sentimientos clara y espontáneamente y defendiendo nuestros derechos sin pisotear los de los demás.
- **Empatía.** Es la habilidad que tiene una persona de ponerse por un momento en el lugar del otro para entender sus sentimientos y emociones.
- **Congruencia.** Es la conformidad que existe entre los pensamientos y emociones de una persona con respecto a su forma de actuar. Es decir, un equilibrio entre lo que se piensa y lo que se lleva a la práctica, ya que lo que pensamos se ve reflejado en lo que hacemos.

---

<sup>14</sup> Gil´ Adí, Daniel. Inteligencia Emocional en Práctica. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A. 2000



- **Escalera de inferencia.** Es anticipar los resultados o conclusiones de un hecho reaccionando sin tener evidencia de que ello pueda ser así, sin analizar además el comportamiento que vamos a mostrar ante esa situación.

**b. Herramientas de la inteligencia intrapersonal:**

- **El manejo de las emociones.** Es la habilidad de poder relacionarse con las emociones y sentimientos, de tal forma que se tenga conocimiento de lo que se está pensando o sintiendo en determinada situación. Es decir, no permitir que las emociones tomen dominio de la persona y la lleven a un comportamiento no adecuado.
- **El proceso de diferenciación.** Es saber dominar cada situación o ambiente en el que se encuentre sin que éste influya en las creencias o comportamiento de la persona. Este proceso implica controlar las emociones para pensar y actuar objetivamente.
- **Autoestima.** Es la relación que establecemos con nosotros mismos. Estar conscientes de nuestra capacidad para hacer bien las cosas y lograr nuestros propósitos.

- **Optimismo.** Significa tener una visión positiva acerca de lo que hacemos y sobre lo que queremos alcanzar. Ver cada obstáculo que se nos presenta como un reto que tenemos que superar.
- **Distorsiones cognoscitivas.** Son tergiversaciones de la realidad que ocurren en el pensamiento de una persona, que la pueden llevar a prejuizar a los demás, anticipar en forma negativa las cosas o a hacer cosas que pueden dañarla a ella misma y a los que la rodean.
- **Meditación.** Es un ejercicio mental que afecta positivamente los procesos corporales, generando beneficios físicos, ya que contribuye a disminuir el proceso metabólico. Para poder utilizar esta herramienta, solo se necesita un poco de tiempo y disposición de la persona; ya que con la práctica puede realizarse en cualquier lugar y a cualquier hora. Ante problemas como por ejemplo el estrés, la meditación puede ser de gran ayuda, para saber como enfrentarlo.
- **Visualización guiada.** Esta herramienta es parecida a la anterior ya que consiste en convertir ideas y expectativas en realidades bioquímicas. Es decir,

utilizar la imaginación para introducir imágenes positivas a nuestro cerebro, ya que nuestro organismo responderá como si fueran aproximadas a la realidad, un ejemplo claro y sencillo es el de imaginarnos que vamos a exprimir un limón y luego nos lo vamos a tomar puro, rápidamente nuestro cuerpo tendrá una reacción, como si lo que pensamos fuera real.

- **Autohipnosis.** Es una herramienta que puede utilizarse para neutralizar los efectos del estrés negativo. Es una de las metodologías más rápidas y fáciles para inducir a la relajación. Existe un estrechamiento de la conciencia, acompañada de inercia y pasividad, pero nunca hay una pérdida completa de conciencia. Esta debe ser aplicada por un psicólogo o un especialista en el área.

- **Relajación progresiva.** La relajación progresiva es una técnica usada para inducir la relajación muscular nerviosa (Jacobson, 1938) y consiste en dedicar tiempo para darle descanso a nuestros músculos, especialmente los que estén más tensos. En base a muchas investigaciones está comprobado que puede aliviar muchas enfermedades.

## **6. Instrumentos para medir la Inteligencia Emocional**

Dentro de los instrumentos más exitosos y utilizados para medir la inteligencia emocional y el grado de manejo de las competencias emocionales que recomiendan los expertos en el área, se encuentran los siguientes:

- El Cuestionario Personal de Simmons, el cual muestra el nivel exacto de los sentimientos y conducta para cada una de las áreas del carácter; establece una comparación con dieciocho pautas normalizadas para puestos de trabajo, expone el modo en que el carácter afecta el rendimiento en el trabajo y proporciona indicaciones sobre el modo de mejorar.
- El Método de Evaluación de 360°, el cual se basa en varias fuentes para tener perspectivas múltiples, como por ejemplo: los informes sobre uno mismo, junto con los de colegas, jefes y subordinados para ofrecer una crítica constructiva y determinar qué aptitudes es preciso mejorar.
- Test de preguntas múltiples, basado en los indicadores utilizados en el Test de Inteligencia Emocional

- Método de Centro de Evaluación, que mide la actuación en situaciones de trabajo simuladas. Así como también otros métodos como el de descripción de situaciones críticas.

Enfatizando que lo ideal es utilizar varias evaluaciones para multiplicar las fuentes, combinando los métodos anteriores o utilizando algún otro método diseñado para determinada necesidad, así como incluir índices objetivos del desempeño.

## **7. Clima y Cultura Organizacional y su relación con la Inteligencia Emocional.**

Actualmente para que las organizaciones sean competitivas y exitosas deben ser capaces de interpretar las demandas que reciben del mercado y responderle efectivamente brindándoles productos y servicios de calidad. Para lograrlo es necesario que reconozcan que tanto ellas como sus miembros son estructuras sistémicas y que están interrelacionados; por lo que deben propiciar la realización de un excelente desempeño laboral, el cual podemos definir como: "La interacción existente entre los recursos humanos y materiales". Es decir, para que exista un desempeño laboral sobresaliente, es de vital importancia la cooperación del recurso humano, el cual brinda su

apoyo a la organización cuando percibe un entorno que lo motive, un ambiente de trabajo agradable que propicie relaciones satisfactorias a nivel individual y entre los miembros de la empresa, que reconozca que la inteligencia emocional de los miembros la afecta directamente porque puede facilitar o dificultar la búsqueda del objetivo común. Este entorno o ambiente de trabajo se conoce como clima organizacional, el cual se define de la siguiente manera:

“La percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales”<sup>15</sup> o “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”<sup>16</sup>.

Si bien es cierto que el clima es la percepción de los empleados, es preciso enfatizar que son los líderes quienes lo propician a través de la Cultura Organizacional, la que se conceptualiza como:

“El conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e

---

<sup>15</sup> Martín González. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, D.F.1999. Idem Pág. 215

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia. 2000. Idem pág. 84

identifican a la organización como tal"<sup>17</sup>. Es decir, que básicamente es la personalidad de la empresa, la manera de pensar y hacer las cosas que la hacen única y distingue de las demás organizaciones y que es transmitida a través de los miembros fundadores<sup>18</sup>.

Por lo tanto la forma de hacer las cosas (cultura) y la percepción del empleado del entorno de trabajo (clima) puede hacer que provoque el éxito o el fracaso de la empresa; ya que si entre la visión, la misión y la realidad de cómo se hacen las cosas existe una gran diferencia o si a los líderes de la empresa les interesa solo la productividad y las ganancias logrados a través de la sobrecarga laboral, excesivo control, salarios bajos, injusticias, etc. sin importarles el agotamiento o despidiendo a su personal cuando estos hablan honestamente, o impidiéndoles ser creativos, la inevitable consecuencia emocional puede generar en los empleados desmotivación, resentimientos, enojo, frustración, sentimientos de vergüenza o culpa (como en el caso de las empresas en las cuales obtienen sus ganancias al precio de mentir, poner en peligro o violar los valores y derechos de los demás) que son factores que definitivamente disminuirán la productividad.

---

<sup>17</sup> Gibson, James L. Idem pág. 19

<sup>18</sup> Martín González. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, D.F.1999. Idem Pág. 218

En cambio, las organizaciones que dirigen eficientemente su recurso humano logran un desempeño exitoso; ya que ahora más que nunca, las empresas necesitan que su recurso humano reconozca las necesidades de los clientes y que establezcan lazos de confianza entre ellos y la organización, que sean capaces de trabajar en equipo, ser innovadores, adaptables a los cambios para lo cual se necesita además de conocimientos y habilidades técnicas, de aptitudes como el compromiso con el trabajo, automotivación, conciencia política o el aprovechamiento de la diversidad, que solo pueden ser logradas a través de una elevada inteligencia emocional organizacional y que debe ser propiciada por la dirección a través de la cultura y percibida en el clima organizacional, recordando que no solo los líderes deben estar dotados de ésta, sino todos sus miembros; ya que según Likert, autor que postula dimensiones o factores del clima, es más importante que se trate la percepción del subordinado, más que el clima en sí, debido a que el comportamiento de las personas es el resultado de las formas en las cuales perciben las situaciones y no de una pretendida situación objetiva. Por lo que es preciso el manejo de las competencias de la inteligencia emocional para mejorar la percepción de la realidad, las relaciones intrapersonales e interpersonales y en consecuencia el clima laboral que favorecerá el desempeño laboral.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES".

#### A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1. Estrategias de la investigación

- La investigación de campo se hizo a través de la presentación formal del grupo como estudiantes egresados en proceso de graduación, a la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", entusiasmándolas con un tema muy innovador como lo es: El Estudio de la Inteligencia Emocional en el Desempeño de los puestos; el cual al realizarse traería muchos beneficios a la asociación.
- Obtención de información a través de personas claves dentro de la asociación, para que apoyaran y prestaran la colaboración las trabajadoras que ellas coordinan.

- Entrevistas previas con las Coordinadoras para conocer Las Mélicas, su filosofía y la cobertura de los servicios que ellas brindan a la mujer salvadoreña.
- Establecimientos de contactos a través de llamadas telefónicas a la Administradora para la fijación de fechas en las cuales se encontrarían la mayoría de las empleadas de la asociación y que tuvieran el tiempo suficiente para atender las entrevistas y llenar los cuestionarios.
- Generación de entusiasmo a las trabajadoras de la asociación hacia una investigación nueva y de mucho beneficio en el campo laboral.

## **2. Objetivos**

### **a. General**

Realizar un estudio de Inteligencia Emocional en los puestos de trabajo de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" que contribuya al desempeño laboral.

### **b. Específicos**

- Determinar las Aptitudes Emocionales Personales que contribuyan en el desempeño de los puestos de trabajo.
- Definir las Aptitudes Emocionales Sociales requeridas en el desempeño de los puestos de trabajo.
- Identificar las Herramientas de inteligencia emocional que contribuyan al desempeño de los puestos de trabajo.

### **3. Tipo de Investigación**

El tipo de estudio es de carácter descriptivo, ya que estuvo dirigido a conocer y determinar, de acuerdo a las actividades que se realizan en los puestos de trabajo, las Competencias Emocionales Personales, Sociales y las Herramientas Emocionales que éstos requieren para mejorar el desempeño laboral. Así como la descripción básica de factores asociados al estudio como: La Cultura, El Clima y La Inteligencia Emocional de las Miembras (trabajadoras) de la Asociación.

#### **4. Método de investigación**

Para efectos del presente estudio se utilizó el método inductivo que permite pasar de hechos de carácter particular a conclusiones generales, para lo cual fue necesario recopilar información bibliográfica para fundamentar el marco teórico de la investigación de campo y que ayudó a obtener datos eficientes de la realidad. Además se recurrió al análisis y síntesis, la observación, la entrevista e investigación documental.

#### **5. Fuentes de Información para la Obtención de Datos**

##### **a. Datos Primarios**

Las miembras de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" de las cuatro Casas Nacionales que ocupan los veintiún puestos existentes en dicha organización. Se visitó a las trabajadoras para la observación y análisis de las actividades que ejecutan. Se les hicieron entrevistas estructuradas, cuestionarios para conocer las actividades y el orden de prioridad de éstas que las miembras les asignan. Así como las competencias que consideran necesarias para realizar un excelente desempeño laboral. Además se hizo un estudio básico de

inteligencia emocional para identificar las competencias emocionales que necesitan desarrollar las trabajadoras y las herramientas emocionales que les ayudarán para ello.

#### **b. Datos Secundarios**

Como fuentes secundarias se estudiaron y analizaron el Plan Estratégico, los Estatutos, el Manual de Descripción de Puestos y la Memoria de Labores de la Asociación. Así como la Ley de ONGs y material bibliográfico relacionado con el tema.

### **6. Determinación del Universo**

Las unidades de análisis en esta investigación fueron los veintiún puestos, cincuenta trabajadoras y setenta asociadas de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes".

#### **a. Censo**

De acuerdo a la información brindada en la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", existen veintiún puestos de trabajo y debido a que es una población

pequeña, para conocer los puestos de trabajo y determinar las competencias emocionales que requieren, se procedió a realizar un censo a los puestos que ocupan las trabajadoras de la asociación.

#### **b. Muestra**

Asimismo, para conocer la inteligencia emocional de las cincuenta trabajadoras, el clima y la cultura de la organización, fue necesario determinar una muestra de dieciocho personas, la cual se considera representativa; utilizando el método aleatorio simple, por ser una población con características similares.

### **7. Procesamiento de Datos**

Para la recolección de datos se pasaron cuestionarios a las trabajadoras y trabajadores de la asociación, al tabular los datos se utilizó cuadros de doble entrada en donde se ubicó las preguntas de las competencias emocionales, las respuestas que se obtuvieron y las frecuencias relativas de éstas; luego se procedió al análisis e interpretación de la información obtenida, la cual se ordenó en grupo de familias de puestos.

Para la representación visualizada de los datos obtenidos se utilizaron instrumentos tales como Tablas de Frecuencia y Gráficos de Barra.

## **B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **1. Conocimiento de los puestos de trabajo**

Para determinar el nivel de conocimiento que las trabajadoras tienen del puesto que ocupan, se utilizó la información obtenida por medio del cuestionario (ver anexo 1), cuya finalidad era precisamente conocer las actividades y el orden de prioridad que las miembros les asignan (ver anexo 2), el cual brindó los siguientes resultados:

El 91% de las trabajadoras, escribieron el nombre del puesto de acuerdo al Manual de Descripción de Puestos de la Asociación. Del 9% restante, el 4.5% tiene un nombre diferente al puesto que describe las mismas actividades en el Manual, la otra mitad no aparece en el mismo.

El 100% identifican correctamente el nombre del puesto inmediato superior.

Igualmente, el 100% de las trabajadoras afirman que se relacionan con dos o más puestos al desempeñar sus actividades, ya que la mayor parte del trabajo lo realizan en equipo.

Todas las trabajadoras conocen su horario formal de trabajo; pero están conscientes que, de ser necesario deben dedicar más tiempo del establecido.

En lo que se refiere a las actividades que realizan, el 63% de las trabajadoras las describen priorizándolas de igual forma que en el Manual. El 37% restante, las detallan de manera diferente.

Además, existe poca diferencia entre las actividades descritas en el manual de puestos y las de la encuesta; ya que el 75% de las trabajadoras mencionan correctamente las actividades que les corresponden; sin embargo, el resto de las trabajadoras confunden las tareas como actividades principales.

Asimismo, el 100% de las trabajadoras saben cuáles son los conocimientos que deben tener para desempeñar el puesto; aunque algunas los describen de forma general y otras de forma específica.



El 58% de las trabajadoras conocen los métodos que aplican en el puesto de trabajo, mientras que el resto los confunde con instrumentos, técnicas y métodos.

## **2. Determinación de las competencias emocionales en los puestos de trabajo.**

Para determinar las competencias emocionales de los puestos se hizo un diagnóstico en los diferentes niveles jerárquicos de la asociación, clasificando los puestos con funciones similares en Familias de Cargos (ver anexo 3 y 4), obteniéndose los resultados siguientes:

### **NIVEL ESTRATÉGICO**

#### **Nombre de Puesto: Directora Ejecutiva**

La Directora Ejecutiva considera que la dimensión de autorregulación el puesto la requiere en un nivel alto (ver cuadro 1 de anexo 4); lo que es considerado acertado; ya que por la clase de puesto, es necesario saber controlar las emociones y, porque las actividades que realiza están orientadas más a estrategias que a detalles.

En la dimensión de motivación la Directora Ejecutiva manifiesta que el puesto requiere un nivel alto (ver cuadro 2 de

anexo 4), lo que se considera correcto; ya que por ser el puesto de dirección debe transmitirle al personal una actitud de superación, dedicar más horas de trabajo, aprovechar al máximo las oportunidades y cumplir metas y objetivos propuestos.

Asimismo, en la dimensión de empatía opina que el puesto la requiere en nivel alto (ver cuadro 3 de anexo 4); ya que el puesto necesita comprender a los demás, cultivar las oportunidades a través de personas o entidades diversas, así como el conocer el ambiente interno y externo de la asociación. Sin embargo, como no le corresponde atender directamente a las usuarias; sino percibir las necesidades de desarrollo y tomarlas en cuenta en la planificación de los proyectos, se recomienda un nivel medio de manejo de dicha dimensión.

En cuanto a la dimensión de habilidades sociales opina que el puesto la requiere en nivel alto (ver cuadro 4 de anexo 4) lo que se considera razonable; ya que el puesto utiliza tácticas efectivas de persuasión porque tiene puestos a cargo, representa a la asociación en eventos nacionales e internacionales por lo que debe expresarse clara y comprensiblemente, tener capacidad de solucionar problemas y, motivar y generar cambios que conlleven a un mejoramiento en el servicio. Sin embargo no se considera indispensable para el puesto ayudar a las otras

compañeras a terminar actividades pendientes sino trabajar con otras para alcanzar objetivos compartidos.

## **NIVEL GERENCIAL**

### **Nombre de Puesto: Administradora**

La Administradora, opina que el puesto requiere el nivel alto (ver cuadro 5 de anexo 4) de manejo de la dimensión de autorregulación por considerar indispensable en el puesto controlar efectivamente las emociones, impulsos y recursos; ya que el puesto está orientado más a estrategias, por lo cual no es necesario que esté pendiente de los detalles en las actividades, recomendándose así dicho nivel.

Asimismo, opina que la dimensión de motivación el puesto la requiere en el nivel alto (ver cuadro 6 de anexo 4), lo que se considera correcto; ya que es necesario que el puesto esté orientado a una búsqueda constante de mejorar las formas de planificar y administrar los recursos, identificarse con el quehacer de la asociación y esforzarse por cumplir con los objetivos y la misión de ésta. Además, es necesario que el puesto actúe sin esperar a verse obligado por acontecimientos externos. Asimismo, es necesario que el puesto utilice los valores del personal para tomar decisiones y clarificar sus alternativas. También al movilizar al personal bajo su cargo

debe irradiar iniciativa para lograr emprendimiento y esfuerzos inusuales.

En cuanto a la dimensión de empatía manifiesta que el puesto requiere el nivel alto (ver cuadro 7 de anexo 4), considerándose razonable porque al dirigir personal y trabajar en equipo es necesario estar abierto a los puntos de vistas de los demás, en el puesto se dirige personal al que se le debe ayudar a superar sus limitaciones y brindarles capacitación. Así como también, estar pendiente de ayudar a las mujeres salvadoreñas en su desarrollo; por lo que debe conocer las necesidades de las usuarias y proponer programas que las ayuden. En el puesto de trabajo es necesario relacionarse con entidades afines y obtener retroalimentación del trabajo. Además, es indispensable para el puesto tener conocimiento del contexto social y político.

No obstante en la dimensión de habilidades sociales, opina que el puesto la requiere en nivel medio (ver cuadro 8 de anexo 4); porque considera que no es competencia del puesto hacer cambios organizacionales en la asociación y ayudar a las otras trabajadoras en las actividades; sin embargo se recomienda un nivel alto; ya que es preciso brindar atención a las relaciones personales, colaborar, compartir planes y promover un clima

amigable y cooperativo. Además es necesario para el puesto reconocer las necesidades de cambio y proponer mejoras. Así como también despertar entusiasmo en el recurso humano en pos de una visión compartida; ya que para dirigir efectivamente al personal es necesario escuchar, buscar entendimiento mutuo, compartir información de buen grado y manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas.

**Familia de Puestos: Coordinadoras de Área**

Las Coordinadoras de Áreas consideraron que el puesto requiere la dimensión de autorregulación en un nivel alto (ver cuadro 9 de anexo 4), porque se relaciona con varios puestos, cooperantes e instituciones externas y se les confían recursos materiales; por lo que deben controlar las emociones y seguir patrones éticos de conducta. Además deben ser responsables, pero no fijarse en los pequeños detalles. También el trabajo es interrumpido por situaciones contingenciales y deben tener la flexibilidad para manejar cambios de contexto social y políticos y necesita estar abierto a ideas, enfoques novedosos y nueva información para realizar programas exitosos; apoyándose así dicho nivel.

También Opinaron que el puesto requiere la dimensión de motivación en un nivel alto (ver cuadro 10 de anexo 4), considerándose razonable; ya que es indispensable alcanzar objetivos, buscar la información necesaria y trabajar más horas para realizar los programas; ya que es necesario en el puesto aprovechar oportunidades, movilizar a los demás y enfrentar los obstáculos.

Además manifestaron que el puesto requiere la dimensión de empatía en un nivel alto (ver cuadro 11 de anexo 4); ya que hay que interpretar vivencias, conocer los problemas de las usuarias, cultivar oportunidades, interpretar las corrientes políticas y sociales del país y la influencia que tienen dentro de la organización. Apoyándose así dicho nivel; porque el espíritu de servicio se refleja en la utilidad del programa, y no tanto en las actividades que implica el puesto.

Asimismo, opinaron que el puesto requiere la dimensión de habilidades sociales en un nivel alto (ver cuadro 12 de anexo 4), lo que se considera razonable; porque el puesto se relaciona con cooperantes, instituciones, dirige otros puestos y realiza programas por lo que requiere escuchar abiertamente, transmitir mensajes claros, relacionarse con cooperantes y otras

organizaciones, además es necesario que el puesto proponga mejoras para la asociación y comparta experiencias.

### **Familia de puestos: Coordinadoras Regionales**

La Familia de Puestos Coordinadoras Regionales opinan que el puesto requiere el nivel alto (ver cuadro 13 de anexo 4) de la dimensión autorregulación; ya que en ocasiones el puesto debe ser adaptable a los hechos. Al analizar las actividades se observa que ellas están expuestas a los cambios en el contexto social y político del país porque éstos quiérase o no influyen en la ejecución de los proyectos, además no se considera indispensable que el puesto esté pendiente de cada detalle por lo tanto se recomienda dicho nivel de manejo de la dimensión.

No obstante en la dimensión de motivación opinaron que el puesto la requiere en nivel medio (ver cuadro 14 de anexo 4); porque consideran que el puesto no se somete constantemente a obstáculos; sin embargo se recomienda un nivel alto; porque es necesario que el puesto esté orientado a alcanzar los objetivos de Las Mélicas, dirigir al personal de la asociación en la región, organizar grupo de mujeres y ejecutar programas y proyectos. Asimismo, el puesto debe identificarse con los objetivos de la asociación, solucionar los problemas antes que

se presenten; ya que a veces se enfrentan con obstáculos que pueden ser manejables.

En cuanto a la dimensión de empatía opinan que el puesto la requiere en un nivel alto (ver cuadro 15 de anexo 4), considerándose correcto; ya que debe estar atento a la situación de las mujeres en la región, mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de los grupos de trabajo y comprenderlos. Además el puesto debe ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que necesitan mejorarse en Las Mélicas, esmerarse en mantenerse a disposición de las usuarias y vigilar la satisfacción de éstas. También, el puesto debe participar y promover las coordinaciones con otras instituciones afines gubernamentales y no gubernamentales, enfrentarse a los perjuicios e identificar la realidad externa e interna de la asociación.

Asimismo, opinaron que la dimensión de habilidades sociales el puesto la requiere en un nivel alto (ver cuadro 16 de anexo 4); porque el puesto utiliza la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo en el equipo y en el grupo de mujeres organizadas en la región. También al participar y promover las coordinaciones con otras instituciones afines, debe ser convincente en su forma de expresarse. Al dirigirse al



equipo de trabajo es necesario escuchar, buscar el entendimiento mutuo y compartir la información. También, necesita registrar las pistas emocionales del grupo de mujeres para afinar los mensajes, manejar con tacto situaciones tensas, si se presenta algún problema debe ser capaz de manejarlo, articular y despertar entusiasmo en pos de una visión y misión compartida, proponer mejoras y compartir planes e información es preciso; por lo tanto se recomienda el mismo nivel.

#### **NIVEL TÉCNICO.**

#### **Nombre del Puesto: Investigadora del Área de Desarrollo Local**

La investigadora manifiesta que el puesto requiere el nivel alto de la dimensión de autorregulación (ver cuadro 17 de anexo 4); sin embargo como no se expone constantemente a situaciones que provoquen sentimientos impulsivos se recomienda un nivel medio; porque debe inspirar confianza en la población beneficiaria, ser muy cuidadoso al elaborar el diagnóstico del estudio de campo, a veces moverse en la incertidumbre, buscar información actualizada sobre la situación de las mujeres salvadoreñas, y manejar el estrés; porque a veces las actividades lo pueden ocasionar.

No obstante, manifiesta que el puesto requiere la dimensión de motivación en nivel alto (ver cuadro 18 de anexo 4); porque es necesario que el puesto se identifique con la misión y los valores de la asociación y, aprovechar cualquier oportunidad de cooperación que ofrezcan las Municipales. El puesto debe ser capaz de afrontar algún contratiempo que se pueda dar, es decir reaccionar con una solución positiva, por lo tanto se recomienda dicho nivel.

En cuanto a la dimensión de empatía manifiesta que el puesto requiere el nivel alto (ver cuadro 19 de anexo 4); ya que al realizar los estudios de campo y captar la realidad del Municipio el puesto debe ser capaz de interpretar o percibir lo que otros sienten sin decirlo y comprenderlos, al tratar de vender la idea a las Alcaldías es necesario comprender la posición que tome el Concejo Municipal y si esto perjudicase a la asociación, buscar solucionarla. El diagnóstico del estudio que se elabore en el puesto debe exponer las limitantes que tienen las mujeres para ofrecer programas adecuados a ellas. Al elaborar el estudio con otras instituciones afines debe aprovechar esa oportunidad para crear relaciones de trabajo que sirvan para la ejecución y retroalimentación de los programas; sin embargo aunque no tenga personal bajo su cargo al que hay que dirigir se recomienda el mismo nivel.

No obstante, manifiesta que la dimensión de habilidades sociales el puesto la requiere en nivel bajo (ver cuadro 20 de anexo 4); porque no dirige personal y no está dentro de sus responsabilidades resolver conflictos que se den con el personal de la asociación; sin embargo se recomienda el nivel medio; ya que es de vital importancia para el estudio de campo registrar las pistas emocionales de las mujeres. Es preciso compartir información de los estudios que se están realizando, coordinar actividades con el equipo regional y apoyar otras actividades del equipo.

**Familia de Puestos: Técnica Especializada**

Según opinión de las Técnicas Especializadas el puesto requiere en nivel alto la Dimensión de Autorregulación (ver cuadro 21 de anexo 4) debido a que los casos que atienden son delicados y se debe tener mucho cuidado para que las mujeres atendidas sientan la confianza de decir cuál es su problema. Aunque no tenga personal a cargo, no se relacione directamente con todos los puestos de la asociación y no está sometido a cambios constantes, prácticamente las tareas son sistematizadas, se recomienda dicho nivel.

Referente a la dimensión de motivación, opinan que el puesto la requiere en un nivel medio (ver cuadro 22 de anexo 4); ya que por lo general no se ve expuesto a obstáculos ni contratiempos. Se recomienda dicho nivel; porque muchas veces es necesario readecuar su horario al de las mujeres que atienden y deben alcanzar los objetivos propuestos. Es por ello que debe estar motivado y comprometido a fin de transmitir ese entusiasmo a las mujeres.

En cuanto a la dimensión empatía, consideran que el puesto la requiere en un nivel alto (ver cuadro 23 de anexo 4); porque se relaciona con diferentes personas e instituciones; además enfoca sus actividades principalmente en la atención a mujeres maltratadas o que se les han violentado sus derechos, por lo que pueden brindar una mejor ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de ellas al conocer sus problemas. No obstante se recomienda un nivel medio, debido a que el estar consientes de la realidad en que se encuentra la asociación, no es prioridad en el desarrollo de las actividades.

Respecto a la dimensión de habilidades sociales, manifiestan que el puesto las requiere en un nivel medio (ver cuadro 24 de anexo 4), opinión que se considera correcta; porque ofrece asesoría y capacitación enfocada a cambiar conductas o

patrones patriarcales y crear conciencia crítica en las mujeres, por lo que deben transmitir mensajes claros y de esa forma motivar y animar a las mujeres a dar cambios significativos en sus vidas que les ayuden a desarrollarse. Además, prácticamente todo el trabajo es desarrollado en equipo, desde la base que son las mujeres de los sectores con quienes se trabaja, hasta la Dirección Ejecutiva, por lo que se deben respetar opiniones y tener espíritu de colaboración ya que en ocasiones es necesario colaborar con los otros puestos.

#### **Familia de Puestos: Apoyo Administrativo**

El Apoyo Administrativo manifiesta que el puesto requiere el nivel alto de la dimensión de autorregulación (ver cuadro 25 de anexo 4); ya que se le confía información, documentación y recursos de Las Mélicas. Las actividades asignadas al puesto deben ser elaboradas muy cuidadosamente y terminadas en el tiempo establecido; además es indispensable tener un buen control sobre la documentación, en ocasiones el puesto se ve sometido a retrasos por lo que no pueden realizar las actividades en el tiempo planificado; sin embargo aunque dicha situación no se da constantemente se recomienda el mismo nivel de manejo de ésta dimensión; ya que en el puesto es necesario controlar los impulsos cuando se presentan situaciones no

planeadas y al relacionarse con los demás puestos de trabajo de Las Mélicas.

En cuanto a la dimensión de motivación opina que el puesto la requiere en un nivel medio (ver cuadro 26 de anexo 4); considerándose correcto; ya que debe esforzarse para realizar con efectividad las tareas diarias, identificarse con el quehacer de la asociación y al ocurrir algún contratiempo es necesario que busque la forma inmediata de resolverlo; el puesto en ocasiones se somete a situaciones difíciles de resolver y debe estar dispuesto a terminar las actividades a pesar de los contratiempos y tener las esperanzas de éxito.

Con respecto a la dimensión de empatía manifiestan que el puesto la requiere en nivel alto (ver cuadro 27 de anexo 4); porque debe mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de otros; en ocasiones ayudar a los demás puestos de trabajo a superar las limitaciones y proporcionar ideas que contribuyan a mejorar el desempeño de la asociación; sin embargo como el puesto no se relaciona constantemente con otras instituciones afines, se recomienda que la dimensión se maneje en un nivel medio.

En la dimensión de habilidades sociales, opina que el puesto la requiere en un nivel medio (ver cuadro 28 de anexo 4); porque debe saber escuchar, buscar el entendimiento mutuo, compartir información, en ocasiones relacionarse directa e indirectamente con entidades afines, atender a cooperantes y visitantes, promover un clima amigable y cooperativo; sin embargo el puesto no tiene autoridad para negociar y resolver desacuerdos; la función principal del puesto no es incentivar al personal ni ejercer influencia sobre los otros puestos de trabajo, proponer cambios o mejoras y ayudar a superar algunos obstáculos; por lo cual se recomienda un nivel bajo de manejo de dicha dimensión.

#### **Familia de Puestos: Administrativas-Contables**

La Familia de Administrativas-Contables manifiesta que el puesto requiere la dimensión de autorregulación en nivel alto (ver cuadro 29 de anexo 4); porque al puesto se le confía el registro y la certificación del buen uso y existencia de los recursos económicos, la entrega de los informes en las fechas establecidas; sin embargo se recomienda un nivel medio de manejo de la dimensión; ya que no tienen que relacionarse con todos los puestos, generalmente sus tareas están sistematizadas, no

existen cambios continuos y bruscos en la forma de procesar los datos y presentar los informes.

También, son de la opinión que el puesto requiere la dimensión de motivación en un nivel medio (ver cuadro 30 de anexo 4); porque para preparar los informes a tiempo generalmente deben trabajar más horas de las establecidas siendo necesario el optimismo; sin embargo por no trabajar en proyectos no es indispensable la iniciativa, su contexto no es muy variable; por lo tanto se recomienda un nivel bajo de manejo de la dimensión.

El puesto requiere la dimensión de empatía en el nivel alto (ver cuadro 31 de anexo 4); sin embargo al analizar las actividades se estima necesario un nivel bajo; ya que se relaciona solamente con dos puestos directamente, no están en contacto directo con cooperantes o las usuarias externas de la asociación, a veces ayuda a fomentar las capacidades y el desarrollo de otros puestos, es necesario estar pendiente en mínimo grado de los cambios legislativos que a veces puedan surgir y afectar la forma de presentar la información.

Esta familia manifiesta que el puesto requiere la dimensión de habilidades sociales en nivel bajo (ver cuadro 32 de anexo



4); debido a que en la unidad, el trabajo es complementario; es decir se termina consolidándolo; sin embargo se recomienda un nivel medio; ya que es necesario entender las necesidades y hacer informes comprensibles para los solicitantes, en ocasiones la Contadora debe manejar conflictos, a veces surgen cambios metodológicos y legislativos a los cuales hay que adaptarse, además en ocasiones hay que ayudar a terminar a tiempo los informes pendientes.

#### **Familia de Puestos: Créditos**

La familia de Créditos opina que el puesto requiere la dimensión de autorregulación en nivel alto (ver cuadro 33 de anexo 4); ya que básicamente su puesto implica actividades que requieren la capacidad de concentrarse, en ocasiones el trabajo es interrumpido por situaciones contingenciales; por lo cual se recomienda dicho nivel.

En relación a la dimensión de motivación manifiesta que el puesto requiere el nivel alto (ver cuadro 34 de anexo 4); porque generalmente necesitan trabajar más horas de las establecidas por lo que debe tener compromiso con el trabajo; no obstante se recomienda un nivel medio de manejo de la dimensión; porque en ocasiones hay que terminar en muy poco tiempo el trabajo; pero

básicamente la función es colocar adecuadamente los créditos, y casi nunca se relaciona con cooperantes.

Con respecto a la dimensión de empatía, opina que el puesto la requiere en nivel alto (ver cuadro 35 de anexo 4); ya que tienen que prever, reconocer y satisfacer las necesidades de las usuarias a través de charlas precrédito y llenar las solicitudes; sin embargo se considera un nivel medio; ya que la función principal es la colocación y recuperación efectiva de los créditos; por lo tanto sus actividades son de naturaleza financiera y no de desarrollo humano, no tienen a su cargo grupos de trabajo y es necesario que tenga un poco de conocimiento del ambiente interno y externo de la asociación.

Además manifiestan que se requiere la dimensión de habilidades sociales en un nivel medio (ver cuadro 36 de anexo 4); porque dentro de la unidad el trabajo se realiza en coordinación con otros puestos dentro de la asociación y con las instituciones y usuarias de ésta para lo cual es necesario transmitir mensajes claros, se somete a cambios metodológicos con frecuencia; no obstante aunque no es competencia del puesto solucionar problemas con las demás trabajadoras, no dirige personal, solo en ocasiones tiene contacto con instituciones

nacionales e internacionales que las capacitan y gestionan el proyecto; se recomienda dicho nivel.

#### **Familia de Puestos: Servicios Generales**

Según la opinión de esta familia, la dimensión autocontrol la requieren en un nivel medio (ver cuadro 37 de anexo 4); porque las actividades que les corresponden son sencillas y rutinarias. No obstante se recomienda que esta dimensión sea manejada en un nivel bajo; ya que prácticamente solo dan sus servicios al personal de la asociación, por lo que no deben dejarse llevar por emociones o impulsos que puedan ocasionar problemas. Además, tienen que inspirar y exhibir confianza; ya que se deja a su cargo fondos o recursos y es su responsabilidad el cuidado de éstos.

Asimismo, consideran que estos puestos, por la naturaleza de las actividades a cargo; requieren en un nivel medio la dimensión motivación (ver cuadro 38 de anexo 4). No obstante, se recomienda que sea manejada en un nivel bajo; ya que ocasionalmente deben dedicar más horas del horario normal a trabajar; por lo que deben tener un alto compromiso. Asimismo, se presentan ocasiones en las que debe atender a las usuarias

aunque no esté el jefe inmediato para ordenar que se haga. Por lo que debe tener iniciativa para hacerlo.

Con respecto a la dimensión empatía, manifiestan que los puestos de Servicios Generales la requieren en un nivel bajo (ver cuadro 39 de anexo 4); lo cual se considera justificable porque no tienen personal a cargo y prácticamente no les corresponden actividades en las que puedan utilizar esta dimensión.

Consideran además, que estos puestos requieren en un nivel bajo la dimensión habilidades sociales (ver cuadro 40 de anexo 4); ya que no les corresponde interferir en la solución de conflictos, no tienen personal a su cargo, no generan cambios, ni se relacionan con otras entidades; por lo que se considera correcto dicho nivel; ya que les corresponde atender al personal de la institución y a los visitantes, además auxiliar en recepción cuando haya necesidad. También, en ocasiones es necesario que ayude a sus compañeras a terminar tareas pendientes o hacer diligencias fuera de su horario, por lo que deben saber trabajar unas con otras porque son parte del equipo de la asociación.

### 3. Inteligencia Emocional de las trabajadoras y trabajadores

En el análisis de la encuesta (ver anexo 5), pasada a una muestra de dieciocho, la cual está compuesta por trabajadoras y trabajadores de Las Mélicas, se determino el nivel en que se ubican actualmente las Dimensiones de la Inteligencia Emocional, los cuales son:

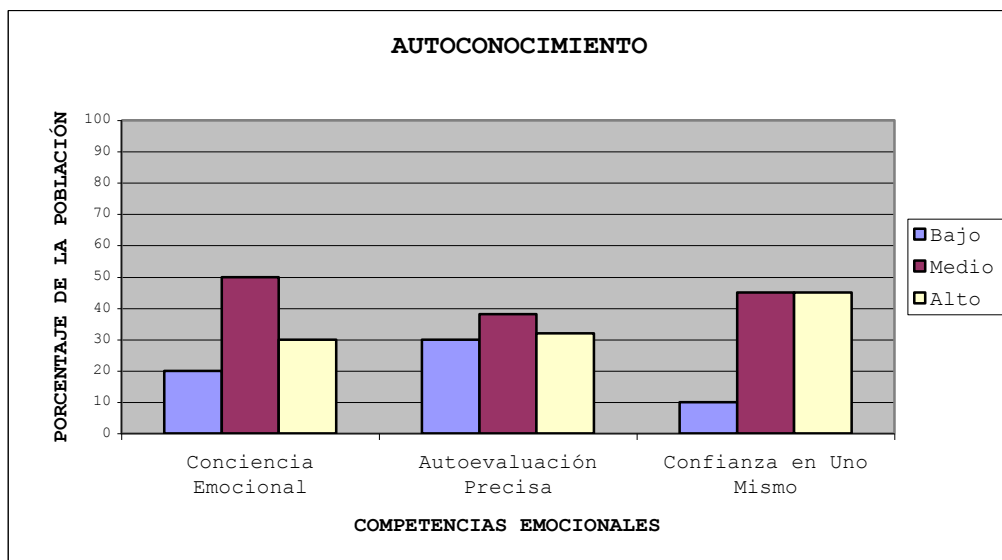
Nivel Bajo: 0-33%

Nivel Intermedio: 33.1-66.0%

Nivel Alto: 66.1-100.0%

#### DIMENSIÓN: AUTOCONOCIMIENTO

##### Representación Gráfica



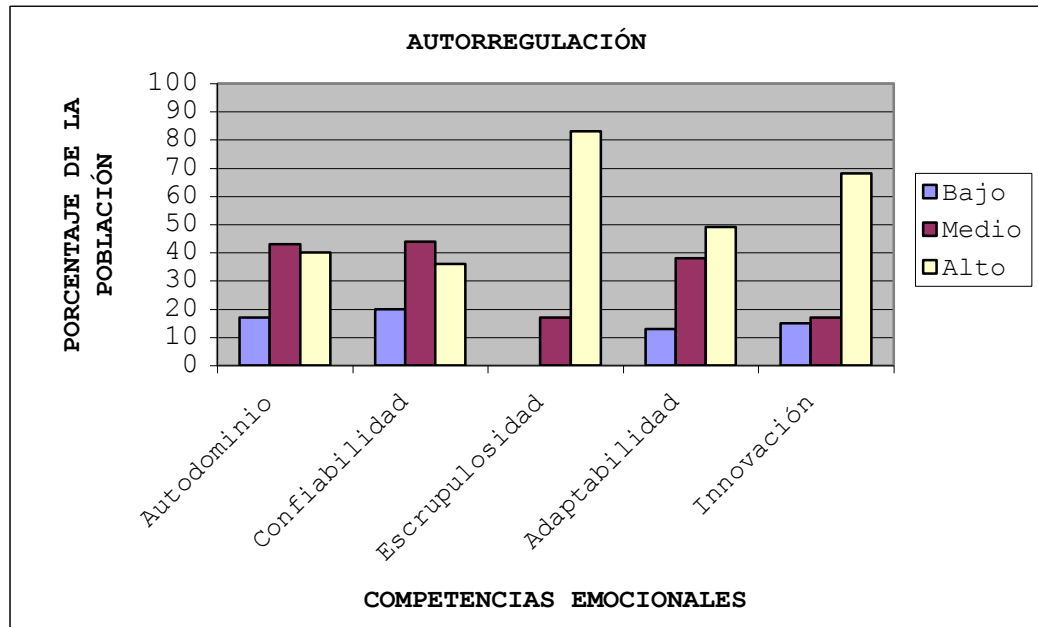
### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico anterior, los resultados del Test de Inteligencia Emocional muestran que la mayoría de la población encuestada tiene en un nivel medio las competencias de conciencia emocional, autoevaluación precisa y autoconfianza.

Tomando en cuenta que no más del 45% tiene dichas competencias en un nivel alto, implica que deben tomarse las medidas necesarias para fortalecerlas. Sin embargo, lo que resulta más preocupante es que haya más de un 20% que tenga esta dimensión en un nivel bajo, puesto que si son una asociación dedicada al desarrollo de la mujer, ayudándoles a identificar sus debilidades y a superarlas; se espera que ellas tengan un buen conocimiento de sí mismas, de sus emociones, de lo que piensan, sus puntos fuertes y débiles, y una alta autoestima que les permita transmitir sus valores, metas y objetivos a las demás y de esa forma contribuir al mejor funcionamiento de la asociación.

## DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN

### Representación Gráfica



### Análisis e Interpretación:

Según los resultados obtenidos del Test de Inteligencia Emocional realizado a las miembras de la asociación, es observable en el gráfico anterior que la mayoría de la población se ubica en el nivel alto las competencias de escrupulosidad e innovación, lo que indica que ellas son detallistas, organizadas, responsables y creativas.

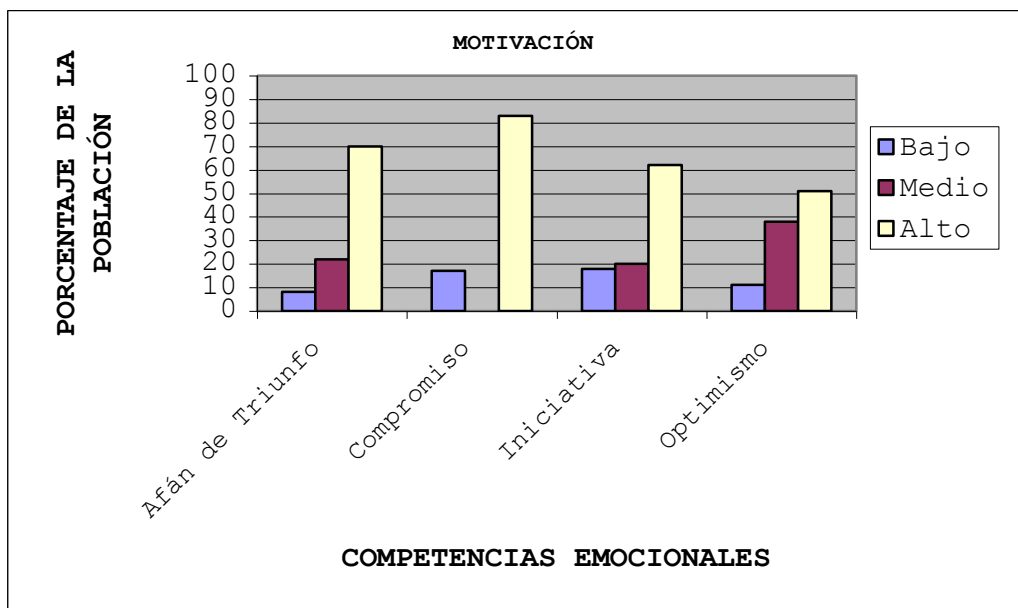
Sin embargo en las competencias de autodominio y confiabilidad, la mayoría de las miembras se ubican en el nivel medio; ya que el 40% necesita fortalecerse y el 20% al ubicarse

en el nivel bajo necesita mejorar el manejo de sus emociones y la confianza entre ellas.

De manera similar, el 45% de ellas ubica la competencia de adaptabilidad en el nivel alto, el cual debe mantenerse. Sin embargo el 40% esta en el nivel medio y el 15% en el nivel bajo el cual debe mejorarse, porque el adaptarse a los cambios contextuales y en general controlar sus emociones, es indispensable para lograr ejecutar los programas con éxito.

#### **DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

#### **Representación Gráfica**





### **Análisis e Interpretación:**

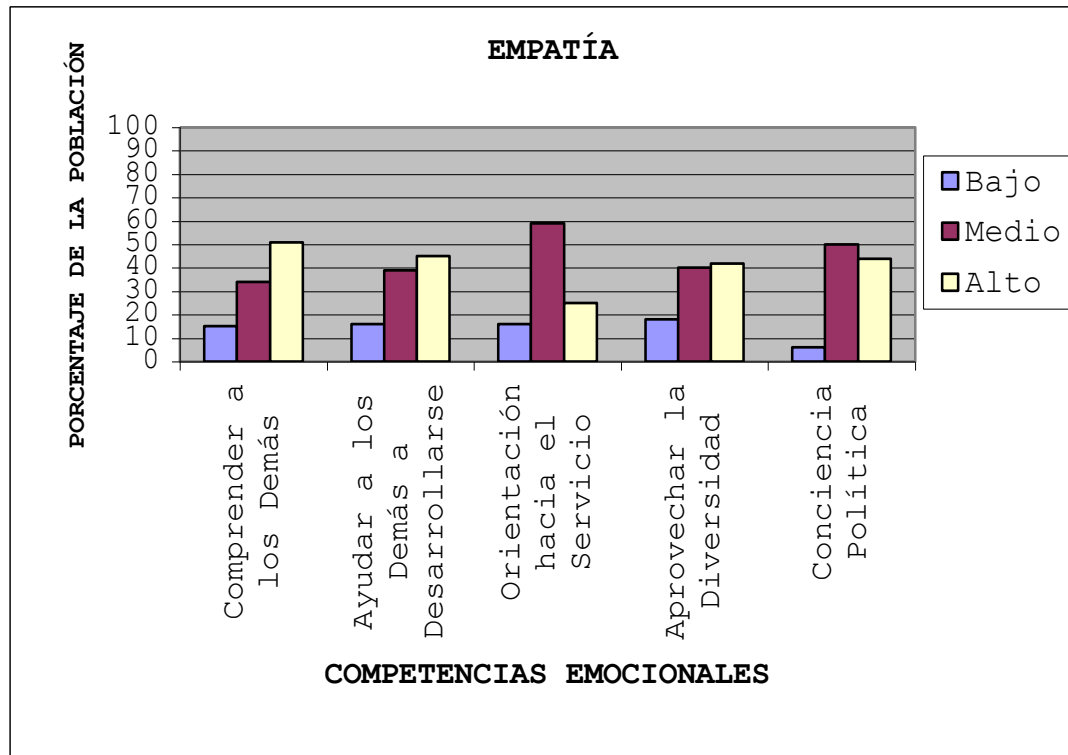
Según los resultados obtenidos en las encuestas y mostrados en el gráfico anterior las competencias: compromiso, afán de triunfo, iniciativa y optimismo; más del 50% de las trabajadoras se ubican en el nivel alto; lo cual se debe mantener así; ya que encuentran una sensación de ser útiles en la misión de la asociación, orientándose hacia los resultados, movilizándolo a las demás mediante emprendimientos y persistiendo en ir tras la meta pese a los obstáculos en el ambiente social y político.

No obstante, el 20% de la población ubica en un nivel medio las competencias de afán de triunfo e iniciativa, lo que indica que deben reforzarse; similarmente el otro 20% de la población ubica las competencias afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo; en un nivel bajo necesitándose que mejoren en el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo de la asociación y en el desempeño laboral.

La competencia de optimismo el 38% de la población la ubica en un nivel medio, necesitando reforzarse; ya que al poner en marcha los programas o vender una idea deben tener esperanza de éxito.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**Representación Gráfica.**



**Análisis e Interpretación.**

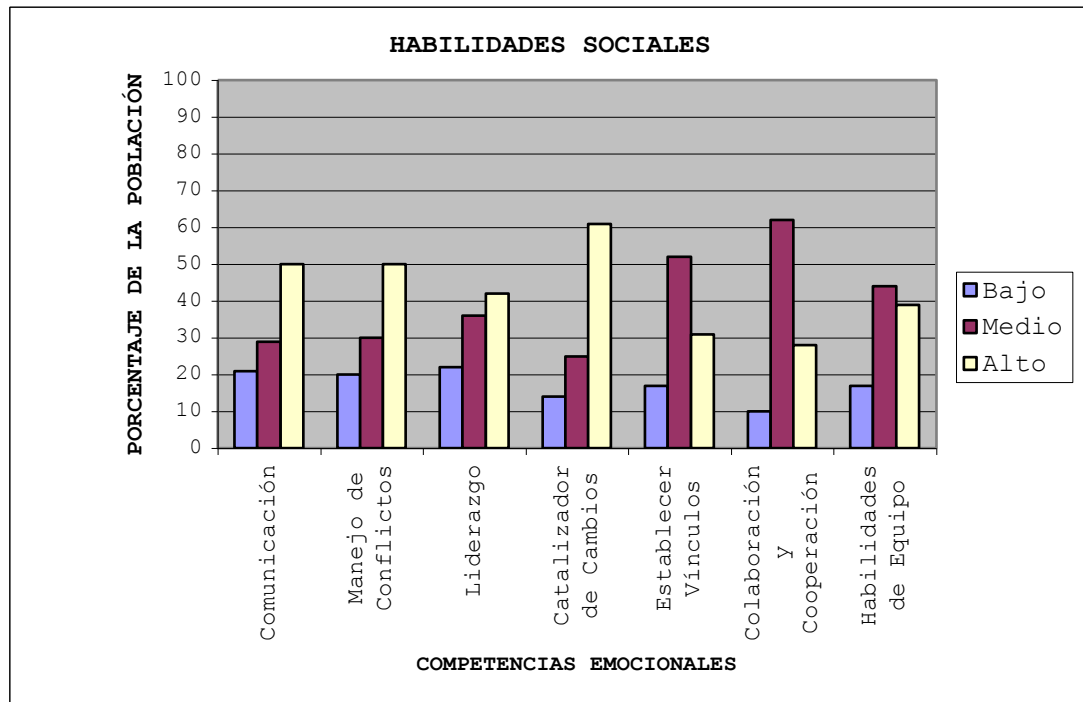
Según los resultados obtenidos del Test de Inteligencia Emocional realizado a las miembros de la asociación, es observable en el gráfico anterior que la mayoría de la población ubica en el nivel medio las competencias ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política, por lo cual deben fortalecerse.

Además, el gráfico muestra también que un 15% de la población necesita mejorar por ubicarse en el nivel bajo de la dimensión; ya que por el tipo de organización es preocupante que menos del 50% se ubique en el nivel alto, a excepción de la competencia comprender a los demás, que es la única que alcanza exactamente el 50% en dicho nivel, y solo un 35% en un nivel medio, que también necesita fortalecerse y un 15% que debe mejorarse. Porque preocuparse activamente por los demás, fortalecer sus capacidades, aprovechar las oportunidades de las diferentes aptitudes en los demás e interpretar las corrientes políticas e ideológicas es parte esencial para la excelente elaboración y ejecución de los programas, así como para el gestionamiento de éstos en la asociación.

## DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES

### Representación

### Gráfica.



### Análisis e Interpretación.

Según los resultados mostrados en el gráfico anterior, la mayoría de la población domina en el nivel alto las competencias de comunicación, manejo de conflictos, liderazgo y catalizador de cambios, lo cual indica que las trabajadoras escuchan abiertamente y saben expresarse comprensiblemente, además tienen la capacidad de manejar situaciones difíciles e inspiran y guían al grupo a iniciar o manejar cambios. Sin embargo, de un 20% a 35% de la población poseen estas competencias en un nivel medio,

lo cual amerita atención para buscar la forma de fortalecerlas a fin de que las relaciones interpersonales mejoren.

Con respecto a las competencias de establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo; la mayoría las posee en nivel medio. Dichas competencias también deben ser fortalecidas a fin de que se promueva un clima agradable en el que puedan ayudarse unas con otras y en el que se fomente el espíritu de equipo para alcanzar de una forma más eficiente los objetivos y proyectos de la asociación que individualmente.

#### **4. Evaluación del Clima y Cultura Organizacional en cuatro factores principales.**

Con el propósito de identificar cómo la inteligencia emocional influye en el clima de Las Méridas se elaboró un estudio breve, utilizando un cuestionario (ver anexo N° 6), para determinar los rangos de las dimensiones que a continuación se presentan:

##### **DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN**

Esta dimensión trata sobre diversos aspectos relacionados con la libertad que tiene el personal de la asociación de

expresar sus percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de sus actividades.

Según los parámetros de evaluación del clima, la dimensión comunicación de la asociación está en el rango de 75.1%-100%; por lo que se califica como eficiente; ya que se encontró con un puntaje de 80% (ver cuadro 1 de anexo 7). Sin embargo, aunque las trabajadoras se sientan en la libertad de hacer sugerencias o de hablar con sus jefas, es necesario que les informen los logros y resultados de las acciones con mayor frecuencia en la asociación y avisarles con anticipación los cambios que se realizarán en sus trabajos.

#### **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**

Esta dimensión comprende aspectos relativos en como se dirige la asociación, como son percibidas las relaciones entre jefes y demás trabajadoras, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y la realización de actividades.

De acuerdo a los parámetros de evaluación, la dimensión liderazgo de Las Mélicas está en el rango de 75.1%-100%; por lo

que se califica como eficiente; debido a que se encontró en un 79% (ver cuadro 2 de anexo 7) y aunque la mayoría opine que valoran al ser humano y que existe respeto y comprensión, un bajo porcentaje no siente que las jefas trabajen como ellas; por lo que hay que mejorar esa área en la forma de dirigir al personal.

### **DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

Esta dimensión trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los departamentos de la asociación.

De acuerdo a los parámetros de evaluación del clima, la dimensión relaciones interpersonales en la asociación, se ubica en el rango de 50.1%-75%, clasificándose como bueno; ya que se encontró en un 68% (ver cuadro 3 de anexo 7), lo que indica que deben tomarse medidas leves que controlen esta dimensión, porque 32% de las personas encuestadas necesitan comprenderse y aceptarse como son, siendo necesario fortalecer la armonía entre el personal de la asociación, promoviendo reuniones para mejorar la calidad de las relaciones entre el personal.

## **DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción del personal respecto a los incentivos que la asociación les brinda para sentirse motivados.

Conforme a los parámetros de evaluación del clima organizacional, la dimensión motivación se encontró en un 79% (ver cuadro 4 de anexo 7), posesionándose en el rango de 75.1%-100%; el cual se clasifica como eficiente; es decir que se debe continuar con las medidas actuales para mantener el buen estado de esta dimensión. Sin embargo, a pesar de obtener esa calificación, las trabajadoras opinan que generaría mayor motivación si se promoviera más su desarrollo personal y profesional; ya que no se sienten muy satisfechas con las prestaciones que la asociación les brinda.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

Las siguientes conclusiones y recomendaciones se derivan del diagnóstico del Estudio de la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en la Asociación Movimiento de Mujeres "Melida Anaya Montes".



## **a. Conclusiones**

En la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" la mayoría de las trabajadoras conocen las funciones y las actividades de su puesto y reconocen que es indispensable trabajar en equipo; pero algunas confunden la prioridad de sus actividades, fijándose en detalles; lo que les impide en ocasiones realizar su función principal.

La mayoría de las trabajadoras se enfrenta constantemente a la sobrecarga de trabajo, provocándoles un alto grado de estrés.

Los puestos del nivel estratégico y gerencial conocen el grado necesario de manejo de las competencias emocionales intrapersonales requeridas por los puestos; sin embargo los puestos del nivel técnico consideran que el puesto requiere un grado de competencia mayor a las que realmente necesitan.

La dimensión de habilidades sociales que pertenece a las relaciones interpersonales fue considerada por el nivel técnico en un grado menor del que realmente necesita.

Con respecto al clima organizacional las cuatro dimensiones se encuentran en el nivel destacado; sin embargo la dimensión de las relaciones interpersonales fue la más baja de todas lo que lleva a concluir que la inteligencia emocional de las trabajadoras influye directamente en el clima de la asociación; porque en la dimensión habilidades sociales también obtuvieron el nivel más bajo.

En relación al Test de Inteligencia Emocional se observó que la dimensión que se tiene en un mayor grado es la de motivación, seguido por la de autocontrol; no obstante el autoconocimiento, empatía y habilidades sociales se encuentran en menor grado.

#### **b. Recomendaciones**

Implementar un plan de capacitación de actualización que les ayude a distinguir el orden de prioridad que deben tener las actividades, según manual de puestos actualizado.

Estudiar el Manual de Competencias Emocionales para conocer qué competencias y en qué grado se requieren para cada puesto.

Capacitar al personal para desarrollar las dimensiones de habilidades sociales y empatía; ya que éstas son muy necesarias para el desempeño de los puestos.

Utilizar las herramientas emocionales para mejorar las competencias emocionales con mayor efectividad; ya que la inteligencia emocional tiene un efecto directo sobre el clima organizacional.

Utilizar las pautas y actividades del clima organizacional para mantenerlo óptimo o eficiente.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PERFILES DE COMPETENCIAS EMOCIONALES**

#### **PARA PUESTOS DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN**

#### **MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES"**

##### **A. Introducción**

Con el propósito de evaluar el desempeño laboral en los puestos de trabajo de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", desarrollar competencias emocionales que se encuentren bajas en el personal existente y mejorar el proceso de selección para futuras contrataciones, se ha diseñado un Manual de Perfiles de Competencias Emocionales, el cual contribuirá al logro de este fin. Asimismo, se recomiendan las Herramientas de la Inteligencia Emocional para desarrollar las competencias emocionales y un modelo de evaluación del Clima Organizacional, sus pautas y actividades para el mantenimiento de éste.

El manual puede aplicarse principalmente a asociaciones sin fines de lucro, ya que generalmente las familias de puestos incluidas son comunes y desarrollan actividades similares.

Este manual comprende las actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo, los conocimientos que son necesarios para desempeñarlo, el o los métodos sugeridos para hacerlo, y el grado deseable de competencias emocionales que debe poseer la persona que ocupe el puesto de trabajo. Todo con la finalidad de ubicar a la persona idónea para el puesto.

## **B. Justificación**

Ha sido necesaria la elaboración de un Manual de Perfil de Competencias Emocionales, debido a la necesidad existente en la asociación de poder mejorar la calidad del desempeño laboral y las relaciones interpersonales entre las miembros; ya que es del recurso humano que depende en gran medida el hacer productivo los demás recursos de la misma.

Mediante este manual se facilitará la provisión del personal idóneo a cada puesto de trabajo, ya que además de definir los requerimientos básicos como competencias profesionales, se sugieren las competencias emocionales que deben tener las personas que lo ocupen, el grado en qué es necesario y la prioridad que tiene el manejo de cada una de ellas.

Lo anterior es muy importante, porque el éxito de una persona no está solo en la cantidad de conocimientos que tiene, sino en la forma de aplicarlos y en la capacidad de manejar sus emociones intrapersonales e interpersonales.

Además, se podrá evaluar si las personas que actualmente están ocupando los puestos de trabajo tienen el nivel de desarrollo requerido de las competencias emocionales descritas en el manual para mejorarlas en caso de ser necesario.

## **C. Objetivos**

### **1. General**

Brindar un instrumento que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral dentro de la asociación, mediante la determinación de las competencias emocionales requeridas para cada puesto de trabajo.

### **2. Específicos**

- Promover el fortalecimiento de las competencias que comprende la inteligencia emocional para mejorar los

procesos que se realizan en las diferentes casas regionales de la asociación.

- Contribuir a la efectividad y satisfacción del personal mediante el fortalecimiento de las áreas débiles encontradas en la investigación a través de la utilización de las herramientas de la inteligencia emocional.
- Mantener un clima organizacional estable que contribuya al buen desempeño laboral del personal.
- Orientar eficazmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, al definir los requerimientos de cada puesto.
- Fomentar las funciones de adiestramiento y capacitación a través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las de la trabajadora que lo ocupa.

#### **D. Ámbito de aplicación del Perfil de Competencias Emocionales**

El Manual de Perfiles de Competencias Emocionales para los puestos de trabajo de la Asociación Movimiento de Mujeres

“Mélida Anaya Montes” está elaborado con el objetivo de brindar apoyo en el área de Recursos Humanos, específicamente en los procesos de:

- Reclutamiento: Se buscarían personas que además de los conocimientos racionales, dominen las competencias emocionales que requiere cada puesto de trabajo para ser desempeñado con la mayor efectividad.
- Selección: Además de pasar pruebas cognitivas, se evaluaría el nivel de dominio que la (el) candidata(o) tiene de las competencias emocionales necesarias para desempeñarse efectivamente en determinado puesto de trabajo.
- Capacitación del Personal: A las personas que laboran en la institución, se les capacitaría para desarrollarles las competencias emocionales que el puesto requiere para realizarse con efectividad.
- La aplicación del Perfil de Competencias Emocionales en los procesos anteriores ayudará a que la institución coloque a las personas en puestos que están de acuerdo a sus personalidades.



#### **E. Políticas y procedimientos**

- Siempre que se desee cubrir una vacante, se tomará como base el manual a fin de seleccionar a la persona más adecuada al puesto.
- Cuando se modifique o se haga cualquier ajuste al manual, se deberá comunicar a los empleados dichos cambios.
- Se llevarán a cabo actividades encaminadas a desarrollar las competencias emocionales de los niveles bajo y medio que sean fundamentales para el puesto.
- Revisar cada año el manual a fin de evaluar la aplicabilidad de su contenido.

#### **F. Descripción de los Perfiles de Competencias Emocionales para puestos de trabajo.**

A continuación se presenta la descripción de los Perfiles de Competencias Emocionales para puestos de trabajo, los cuales se han diseñado de acuerdo a la misión de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes".

## **PERFIL DE COMPETENCIAS EMOCIONALES**

**NIVEL ESTRATEGICO**

**FAMILIA DE CARGOS: DIRECCION EJECUTIVA.**

**Puesto: Directora Ejecutiva.**

- **Actividades:**

- ✓ Gestionar fondos, a través de la base de datos de cooperantes.
- ✓ Presentar a Junta Directiva los Planes Estratégicos y los Planes Operativos anuales, con la información obtenida de las demás trabajadoras.
- ✓ Presenta al final de cada ejercicio a la Junta Directiva la memoria de labores de Las Mélicas, y los Estados Financieros auditados, utilizando las técnicas de recopilación de información.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de las relaciones con las miembras de Las Mélicas, instancias nacionales e internacionales, por medio de los métodos de comunicación.

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Administración
- ✓ Coordinaciones de Áreas y Regiones
- ✓ Secretaría de Dirección Ejecutiva

- **Competencias Profesionales**

- ✓ Formulación y evaluación de proyectos
- ✓ Técnicas de Mercadeo y Finanzas
- ✓ Gestión de fondos.
- ✓ Inglés intermedio.
- ✓ Manejo de programas computacionales.

- **Competencias Emocionales**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario
Conciencia emocional	X			X	
Autoevaluación precisa	X			X	
Confianza en uno mismo	X			X	
Autodominio	X			X	
Confiabilidad	X			X	
Escurpulosidad		X			X
Adaptabilidad	X			X	
Innovación	X			X	
Afán de triunfo	X			X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa	X				X
Optimismo	X				X
Comprender a los demás		X		X	
Ayudar a los demás a desarrollarse		X		X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario
Orientación hacia el servicio			X		X
Aprovechar la diversidad	X			X	
Conciencia política	X				X
Comunicación	X				X
Manejo de conflictos	X			X	
Liderazgo	X			X	
Catalizador de cambios	X			X	
Creador de vínculos	X			X	
Colaboración y cooperación	X				X
Trabajo en equipo.	X				X

**NIVEL GERENCIAL**

**FAMILIA DE CARGOS: ADMINISTRACIÓN**

<p><b>Puesto: Administradora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aportar en la definición de asignación y utilización de los recursos humanos y materiales.</li> <li>✓ Participar en la selección y contratación del personal idóneo.</li> </ul> </li> </ul>
--

- ✓ Garantizar los procedimientos administrativos para el desarrollo del trabajo
- ✓ Supervisar la elaboración oportuna de los Estados Financieros Contables.
- ✓ Revisión y visto bueno a solicitudes y liquidación de fondo
- ✓ Velar por el buen uso de las instalaciones
- ✓ Verificar que los recursos tecnológicos sean suficientes para el buen desempeño de los empleados
- ✓ Verificar que las instalaciones sean adecuadas para el desempeño de las labores.
- ✓ Dar respuesta a requerimientos de los miembros de las agencias cooperantes.
- ✓ Presentar la disponibilidad financiera a la Dirección Ejecutiva.
- ✓ Gestiones legales que se tienen con Alcaldías.
- ✓ Renovación de contratos de seguros.
- ✓ Llevar Control Presupuestario por Proyectos

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Directora Ejecutiva
- ✓ Coordinaciones de Áreas y Regiones
- ✓ Nivel Técnico

- **Competencias Profesionales**

- ✓ Formulación y Evaluación de proyectos
- ✓ Mercadeo y Finanzas
- ✓ Conocimientos en Administración de ONGs
- ✓ Inglés intermedio
- ✓ Manejo de programas computacionales

- **Competencias emocionales**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Conciencia emocional	X			X	
Autoevaluación precisa	X			X	
Confianza	X			X	
Autocontrol	X			X	
Confiabilidad	X			X	
Escrupulosidad		X			X
Adaptabilidad		X		X	
Innovación	X			X	
Estrés	X			X	
Afán de triunfo	X			X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa	X			X	
Optimismo		X		X	
Comprender a los demás	X			X	
Ayudar a los demás a desarrollarse	X			X	
Orientación hacia el servicio	X			X	
Aprovechar la diversidad	X			X	
Conciencia política	X			X	
Comunicación	X			X	
Manejo de conflictos	X			X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Liderazgo	X			X	
Catalizador de cambios		X		X	
Creador de vínculos	X			X	
Colaboración y cooperación		X		X	
Habilidades de equipo.	X			X	

**NIVEL GERENCIAL**

**FAMILIA DE CARGOS: COORDINADORAS DE ÁREA**

**Puesto: Coordinadoras de Área de Desarrollo Económico**

• **Actividades:**

- ✓ Formular, Ejecutar y Coordinar los programas y proyectos de la unidad, darles seguimiento y evaluarlos
- ✓ Realizar el presupuesto de la unidad y administrar cada proyecto
- ✓ Coordinar y supervisar los equipos de trabajo y el personal
- ✓ Elaborar, revisar y dar capacitaciones en el área correspondiente
- ✓ Realizar informes
- ✓ Mantener contactos con autoridades y otras organizaciones

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Coordinaciones Regionales
- ✓ Coordinaciones de Área

**Puesto: Coordinadora de Proyectos y Gestión**

- **Actividades:**

- ✓ Elaborar los estudios y diagnósticos necesarios que sirvan de base para la Formulación , evaluación, ejecución y seguimiento de Proyectos y perfiles
- ✓ Coordinar la formulación de programas y proyectos con los Deptos. Y unidades correspondientes
- ✓ Elaborar y ejecutar los programas y proyectos para gestionar los fondos a través de giras de gestión de recursos, reuniones, seguimiento y atención a los cooperantes que apoyan proyectos
- ✓ Realizar informes de proyectos
- ✓ Dar seguimiento a capacitación de formulación de proyectos a regiones con metodología del marco lógico

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Coordinaciones Regionales
- ✓ Administración



**Puesto: Coordinadora del Área de Planificación y Sistematización.**

• **Actividades:**

- ✓ Planificación y Sistematización del trabajo a nivel institucional
- ✓ Gestionar los proyectos y darles seguimiento
- ✓ Realizar las investigaciones pertinentes
- ✓ Organizar reuniones regionales
- ✓ Diseñar instrumentos para la formulación de perfiles de informes
- ✓ Apoyar en la elaboración de planes de trabajo de las distintas áreas regionales
- ✓ Coordinar con otras instituciones
- ✓ Realizar informes narrativos para las agencias cooperantes
- ✓ Socialización de los proyectos aprobados

• **Relaciones del puesto:**

- ✓ Directora Ejecutiva
- ✓ Coordinadoras Regionales
- ✓ Coordinadoras de Área
- ✓ Equipos Nacionales

**Puesto: Coordinadora del Área de Maquilas**

• **Actividades:**

- ✓ Coordinación del programa de capacitación

- ✓ Atender los distintos registros jurídicos de los proyectos a cargo
- ✓ Elaborar y difundir propuestas
- ✓ Registro de facturas de los proyectos a cargo
- ✓ Revisión de montos de los proyectos a cargo
- ✓ Realizar campañas de sensibilización y denuncia de las condiciones de trabajo de las mujeres en las maquilas
- ✓ Apoyo de gestión externa y conectes con otros países
- ✓ Coordinación de las delegaciones internacionales que visitan al país

• **Relaciones del puesto:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Coordinaciones Regionales
- ✓ Coordinaciones de Área
- ✓ Administración

**Puesto: Coordinadora de Área de Educación Feminista**

• **Actividades:**

- ✓ Coordinar y dar seguimiento a la Escuela de debate Feminista y escuelas regionales
- ✓ Coordinar el Centro de Documentación
- ✓ Dar seguimiento a las coordinaciones de alfabetización entre Las Mélicas y el MINED
- ✓ Dar capacitaciones en Teoría de Género
- ✓ Coordinar con la red de Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Coordinaciones Regionales
- ✓ Coordinaciones de Área
- ✓ Administración

- **Competencias profesionales requeridas en la familia de cargos:**

- ✓ Trabajo social y enfoque de género
- ✓ Conocimientos de áreas específicas de acuerdo al puesto, tales como Formulación y Evaluación de Proyectos, Mercadotecnia, Relaciones públicas o Procesos de Sistematización
- ✓ Conocimientos del idioma Inglés en el nivel requerido por el puesto.
- ✓ Conocimientos de Computación
- ✓ Manejo de Leyes Laborales

- **Competencias emocionales requeridas en la familia de cargos:**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario
Conciencia emocional	X			X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Comple mentario
Autoevaluación precisa	X			X	
Confianza	X			X	
Autocontrol	X			X	
Confiabilidad	X			X	
Escrupulosidad		X		X	
Adaptabilidad	X			X	
Innovación	X			X	
Estrés	X			X	
Afán de triunfo	X			X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa	X			X	
Optimismo	X			X	
Comprender a los demás	X			X	
Ayudar a los demás a desarrollarse	X			X	
Orientación hacia el servicio		X		X	
Aprovechar la diversidad	X			X	
Conciencia política	X			X	
Comunicación	X			X	
Manejo de conflictos	X			X	
Liderazgo	X			X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Comple mentario
Catalizador de cambios		X		X	
Creador de vínculos		X		X	
Colaboración y cooperación	X			X	
Habilidades de equipo.	X			X	

**NIVEL GERENCIAL**

**FAMILIA DE CARGOS: COORDINADORAS DE REGIONES**

**Puesto: Coordinadora Regional**

• **Actividades:**

- ✓ Garantizar la administración adecuada de los recursos humanos y materiales asignados a la región
- ✓ Velar por la planificación y ejecución oportuna de proyectos en la región
- ✓ Orientar al personal de la región en la organización de los grupos de mujeres y ejecución de programas y proyectos en base a las líneas y estrategias de Las Méridas.
- ✓ Monitoreo y seguimiento de los proyectos de la región
- ✓ Definir niveles de capacitaciones a mujeres de las comunidades
- ✓ Participar y promover las coordinaciones con otras instituciones afines gubernamentales y no gubernamentales

para el desarrollo del trabajo en la región.

- ✓ Realizar evaluaciones periódicas con los grupos de mujeres para evaluar el impacto del trabajo realizado.
- ✓ Apoyo en jornadas, talleres, inauguraciones, clausuras
- ✓ Elaborar informes institucionales y de proyectos
- ✓ Mantener información fluida y oportuna del quehacer de las regiones con la casa nacional.

• **Relaciones del puesto:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Administración
- ✓ Técnicas Especializadas
- ✓ Promotoras
- ✓ Coordinaciones de Áreas

• **Competencias Profesionales:**

- ✓ Conocimientos básicos en administración de empresas
- ✓ Formulación de proyectos
- ✓ Teoría de género
- ✓ Buena redacción

• **Competencias emocionales:**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Comple <sub>me</sub> ntario
Conciencia emocional	X			X	
Autoevaluación precisa	X			X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Comple <sub>men</sub> tario
Confianza	X			X	
Autocontrol	X			X	
Confiabilidad	X			X	
Escrupulosidad		X		X	
Adaptabilidad	X			X	
Innovación	X			X	
Estrés	X			X	
Afán de triunfo	X			X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa	X			X	
Optimismo		X		X	
Comprender a los demás	X			X	
Ayudar a los demás a desarrollarse	X			X	
Orientación hacia el servicio	X			X	
Aprovechar la diversidad	X			X	
Conciencia política	X			X	
Comunicación	X			X	
Manejo de conflictos	X			X	
Liderazgo	X			X	
Catalizador de cambios		X			X
Creador de vínculos		X		X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Comple <sub>me</sub> ntario
Colaboración y cooperación		X			X
Habilidades de equipo.	X			X	

**NIVEL TÉCNICO**

**FAMILIA DE CARGOS: INVESTIGADORAS DEL AREA DE DESARROLLO LOCAL**

**Puesto: Investigadora del Área de Desarrollo Local**

• **Actividades:**

- ✓ Planificación de la investigación
- ✓ Elaboración de diagnóstico a nivel local y nacional
- ✓ Priorización de necesidades para la gestión local
- ✓ Cabildear con las municipalidades, para solicitar apoyo
- ✓ Coordinación de actividades con el equipo regional
- ✓ Apoya otras actividades del equipo

• **Relaciones del puesto:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Administración
- ✓ Coordinaciones Regionales
- ✓ Secretaría de Directora Ejecutiva



- **Competencias Profesionales:**

- ✓ Planificación del trabajo
- ✓ Análisis e interpretación de datos
- ✓ Metodología investigativa
- ✓ Conocimientos sobre feminismo y teoría de género
- ✓ Cabildeos

- **Competencias emocionales**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario
Conciencia emocional	X			X	
Autoevaluación precisa	X			X	
Confianza	X			X	
Autocontrol		X		X	
Confiabilidad		X		X	
Escrupulosidad	X			X	
Adaptabilidad		X		X	
Innovación	X			X	
Estrés		X			X
Afán de triunfo		X		X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa	X			X	
Optimismo		X		X	

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario
Comprender a los demás	X			X	
Ayudar a los demás a desarrollarse		X			X
Orientación hacia el servicio		X		X	
Aprovechar la diversidad	X			X	
Conciencia política	X			X	
Comunicación	X			X	
Manejo de conflictos		X			X
Liderazgo		X			X
Catalizador de cambios		X		X	
Creador de vínculos	X			X	
Colaboración y cooperación			X	X	
Habilidades de equipo.		X			X

#### **NIVEL TÉCNICO**

#### **FAMILIA DE CARGOS: TÉCNICAS ESPECIALIZADAS**

**Puesto: Técnicas Especializadas (Médica)**

- **Actividades:**

- ✓ Dar consultas generales y ginecológicas a las mujeres que acudan a la región y/o Centro de Atención a la Mujer
- ✓ Brindar asesoría, acompañamiento y seguimiento a mujeres que hayan sido víctimas de violencia y/o violación.

- ✓ Realizar brigadas médicas y campañas de citologías
- ✓ Capacitar a las capacitadoras y promotoras locales en la temática de salud, derechos sexuales, conocimiento y cuidado del cuerpo, conforme a un plan permanente de capacitación.
- ✓ Capacitar y dar seguimiento a parteras
- ✓ Mantener relaciones interinstitucionales con la red pública de salud.
- ✓ Llevar la contabilidad de la clínica
- ✓ Solicitar a la coordinadora inmediata los recursos que hagan falta para el área médica
- ✓ Garantizar la higiene y limpieza del equipo y material médico.
- ✓ Elaborar informes mensuales del trabajo realizado.
- ✓ Apoyar cualquier otra actividad que dentro de su responsabilidad le sea asignada por la coordinadora inmediata.

**Puesto: Técnicas Especializadas (Abogada)**

• **Actividades:**

- ✓ Dar atención en lo jurídico y legal a mujeres trabajadoras que sufren por maltratos o violación de sus derechos
- ✓ Asesorar y orientar sobre el uso adecuado de las instancias gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con este tema
- ✓ Elaboración, revisar y dar capacitaciones en el área correspondiente
- ✓ Llevar registro y expediente de todos los casos
- ✓ Dar seguimiento junto a las facilitadoras y promotoras locales a cada caso

- ✓ Realizar acciones de incidencia en instancias de gobierno y en la población de mujeres.
- ✓ Mantener la relación interinstitucional con la red pública jurídico legal

- **Relaciones de la familia de cargos:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Administración
- ✓ Coordinaciones de Áreas
- ✓ Coordinaciones de Regiones
- ✓ Promotoras

- **Competencias Profesionales**

- ✓ Ginecología (Médica), Ciencias Jurídicas (Abogada)
- ✓ Manejo de Leyes laborales y derechos de las mujeres (Abogada)
- ✓ Metodología popular con enfoque de género
- ✓ Contabilidad elemental
- ✓ Computación básica
- ✓ Técnicas de redacción
- ✓ Conocimiento de la problemática del país

- **Competencias emocionales para la Familia de Cargos:**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario
Conciencia emocional	X			X	
Autoevaluación precisa	X				X
Confianza	X			X	
Autocontrol		X		X	
Confiabilidad	X			X	
Escrupulosidad	X			X	
Adaptabilidad		X			X
Innovación		X			X
Estrés	X				X
Afán de triunfo	X			X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa			X	X	
Optimismo			X	X	
Comprender a los demás	X			X	
Ayudar a los demás a desarrollarse		X			X
Orientación hacia el servicio		X		X	
Aprovechar la diversidad	X				X
Conciencia política		X			X
Comunicación	X			X	
Manejo de conflictos			X		X

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complemen_ tario
Liderazgo		X		X	
Catalizador de cambios			X		X
Creador de vínculos	X			X	
Colaboración y cooperación		X			X
Habilidades de equipo.	X			X	

**NIVEL TÉCNICO**

**FAMILIA DE CARGOS: APOYO ADMINISTRATIVO**

**Puesto: Secretaria Cajera**

• **Actividades:**

- ✓ Realizar arqueos de caja y determinar la disponibilidad de fondos
- ✓ Elaborar Conciliación Bancaria y efectuar remesas
- ✓ Elaborar y emitir cheques
- ✓ Llenar planillas
- ✓ Efectuar los pagos al ISSS y AFP

**Puesto: Secretaria Recepcionista**

**Actividades:**

- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas
- ✓ Controlar el conmutador
- ✓ Atender a las personas que visitan la institución
- ✓ Extensión de quedas y cheques
- ✓ Registrar la correspondencia

**Puesto: Secretaria de la Dirección Ejecutiva**

• **Actividades:**

- ✓ Dar seguimiento a la gestión a través del correo electrónico, teléfono y fax
- ✓ Recibir, clasificar y distribuir correspondencia solicitudes e informes de proyectos
- ✓ Tomar dictados de cartas, textos y mecanografiarlos en la computadora
- ✓ Apoyar y coordinar actividades con otras Instituciones
- ✓ Elaborar solicitudes de fondos de actividades específicas de la dirección
- ✓ Comunicarse con los distintos medios y realizar contratos para publicidad
- ✓ Atender a los visitantes y proporcionar información
- ✓ Manejar de fondos para actividades específicas

• **Relaciones de la Familia de Cargos:**

- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Administración
- ✓ Contabilidad
- ✓ Coordinadoras

• **Competencias Profesionales**

- ✓ Planificación de proyectos.
- ✓ Técnicas de redacción Secretariado
- ✓ Inglés intermedio de preferencia

- ✓ Uso de conmutador
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Manejo de equipo de oficina
- ✓ Excelente Caligrafía y Ortografía
- ✓ Manejo de Contómetro, Computadora y Máquina de escribir

• **Competencias emocionales para la Familia de Cargos:**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complemen_tario.
Conciencia emocional	X			X	
Autoevaluación precisa	X			X	
Confianza	X			X	
Autocontrol		X		X	
Confiabilidad	X			X	
Escurpulosidad	X			X	
Adaptabilidad		X		X	
Innovación		X			X
Estrés		X		X	
Afán de triunfo		X		X	
Compromiso		X		X	
Iniciativa		X		X	



COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Optimismo		X		X	
Comprender a los demás		X		X	
Ayudar a los demás a desarrollarse		X			X
Orientación hacia el servicio		X		X	
Aprovechar la diversidad		X		X	
Conciencia política		X		X	
Comunicación		X			X
Manejo de conflictos			X	X	
Liderazgo			X	X	
Catalizador de cambios			X		X
Creador de vínculos		X		X	
Colaboración y cooperación			X	X	
Habilidades de equipo.			X	X	

**NIVEL TÉCNICO**

**FAMILIA DE CARGOS: ADMINISTRATIVAS-CONTABLES**

<p><b>Puesto: Contadora General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividades:</b></li> <li>✓ Elaboración de Estados Financieros</li> <li>✓ Revisión contable (de partidas, documentos, etc.)</li> </ul>
--

- ✓ Elaboración de Informes Financieros
  
- ✓ Orientar y dar seguimiento a los auxiliares contables y a la cajera

**Puesto: Auxiliar Contable**

- **Actividades:**

- ✓ Registrar los movimientos contables diarios
- ✓ Recibir liquidaciones de fondos
- ✓ Elaborar planillas de sueldos y retenciones de la ley
- ✓ Corroborar conciliaciones bancarias
- ✓ Ayudar ocasionalmente en la elaboración de estados financieros

- **Relaciones de la Familia de cargos:**

- ✓ Administración
- ✓ Contabilidad

- **Competencias Profesionales**

- ✓ Contabilidad financiera
- ✓ Computación en el área contable
- ✓ Manejo de leyes laborales, tributarias y mercantiles

- **Competencias emocionales para la Familia de Cargos:**

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Conciencia emocional		X		X	
Autoevaluación precisa		X		X	
Confianza		X		X	
Autocontrol		X		X	
Confiabilidad	X			X	
Escrupulosidad	X			X	
Adaptabilidad			X		X
Estrés	X			X	
Innovación			X		X
Afán de triunfo			X		X
Compromiso	X			X	
Iniciativa			X		X
Optimismo		X		X	
Comprender a los demás			X	X	
Ayudar a los demás a desarrollarse		X		X	
Orientación hacia el servicio		X		X	
Aprovechar la diversidad		X		X	
Conciencia política			X		X
Comunicación			X	X	
Manejo de conflictos			X		X

COMPETENCIA	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Liderazgo		X			X
Catalizador de cambios			X		X
Creador de vínculos			X		X
Colaboración y cooperación		X		X	
Habilidades de equipo	X			X	

#### NIVEL TÉCNICO

#### FAMILIA DE PUESTOS: CRÉDITOS

##### Puesto: Promotora de créditos

- **Actividades:**

- ✓ Promover en la comunidad el proyecto de créditos
- ✓ Brindar asesoría empresarial y temas de género a las mujeres antes de otorgarles el crédito.
- ✓ Realizar estudios socioeconómicos, analizar la información y presentarla a la coordinadora de crédito
- ✓ Hacer la convocatoria para realizar el desembolso
- ✓ Dar seguimiento a quienes han tomado el crédito
- ✓ Recoger boletas de pago y entregarlas a la casa nacional
- ✓ Presentar informes del trabajo realizado
- ✓ Registrar los movimientos contables diarios

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Coordinación del Área Económica
- ✓ Microcréditos

**Puesto: Contadora de Microcréditos**

- **Actividades:**

- ✓ Elaboración de Estados Financieros
- ✓ Registrar información en software especializado
- ✓ Ordenar documentos comprobatorios
- ✓ Transferir fondos del banco
- ✓ Colaborar en el área de créditos (ayudar a escriturar créditos)

- **Relaciones del puesto:**

- ✓ Coordinación del Área Económica
- ✓ Contabilidad
- ✓ Auxiliares Contables

- **Competencias profesionales para la Familia de Cargos:**

- ✓ Conocimiento sobre microcréditos
- ✓ Sobre administración de empresas
- ✓ Organización de grupos
- ✓ Experiencia como comerciante.

• **Competencias emocionales para la Familia de Cargos**

Competencia	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Conciencia emocional		X		X	
Autoevaluación precisa		X		X	
Confianza en uno mismo	X			X	
Autodominio	X			X	
Confiabilidad	X			X	
Escrupulosidad	X			X	
Adaptabilidad		X		X	
Innovación			X		X
Estrés		X		X	
Afán de triunfo		X		X	
Compromiso	X			X	
Iniciativa		X		X	
Optimismo		X		X	
Comprender a los demás		X			X
Ayudar a los demás a desarrollarse		X			X
Orientación hacia el servicio	X			X	
Aprovechar la diversidad			X		X
Conciencia política		X			X
Comunicación		X		X	
Manejo de conflictos		X			X
Liderazgo		X			X
Catalizador de cambios		X			X
Creador de vínculos			X		X
Colaboración y cooperación		X		X	
Habilidades de equipo	X			X	

**NIVEL OPERATIVO**

**FAMILIA DE PUESTOS: SERVICIOS GENERALES**

**Puesto: Vigilanta (e) .**

• **Actividades:**

- ✓ Vigilar las instalaciones por la noche
- ✓ Manejar el sistema de seguridad
- ✓ Custodiar las instalaciones tomando las debidas precauciones
- ✓ Abrir y cerrar las instalaciones
- ✓ Atender al público visitante en horas no hábiles
- ✓ Reportar la presencia de personas sospechosas dentro de las instalaciones

**Puesto: Ordenanza**

• **Actividades:**

- ✓ Realizar limpieza en todas las áreas del local
- ✓ Atender al personal de la institución y a los visitantes
- ✓ Auxiliar a la recepción cuando haya necesidad
- ✓ Comprar las herramientas necesarias para el trabajo
- ✓ Realizar algunas diligencias si el superior lo solicita

**Puesto: Motorista**

• **Actividades:**

- ✓ Manejar el vehículo
- ✓ Abrir la puerta
- ✓ Encargado de trasladar mobiliario

- **Relaciones de la Familia de Cargos:**

Puestos de Administración

- **Competencias profesionales para la Familia de Cargos:**

- ✓ Saber leer y escribir
- ✓ Uso de armas de fuego (Vigilante)
- ✓ Habilidad para hacer la limpieza de las instalaciones (Ordenanza)
- ✓ Nomenclatura de la capital (Motorista)
- ✓ Conocer las Leyes de Tránsito (Motorista)
- ✓ Mantenimiento de carros (Motorista)

- **Competencias emocionales para la Familia de Cargos**

Competencia	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Conciencia emocional			X		X
Autoevaluación precisa			X		X
Confianza en uno mismo			X		X
Autodominio		X			X
Confiabilidad	X				X
Escrupulosidad			X		X
Adaptabilidad			X		X
Innovación			X		X
Estrés			X		X
Afán de triunfo			X		X



Competencia	GRADO DESEABLE			PRIORIDAD	
	Alto	Medio	Bajo	Esencial	Complementario.
Compromiso	X				X
Iniciativa		X			X
Optimismo			X		X
Comprender a los demás			X		X
Ayudar a los demás a desarrollarse			X		X
Orientación hacia el servicio			X	X	
Aprovechar la diversidad			X		X
Conciencia política			X		X
Comunicación			X		X
Manejo de conflictos			X		X
Liderazgo		X			X
Catalizador de cambios		X			X
Creador de vínculos			X		X
Colaboración y cooperación			X		X
Habilidades de equipo			X	X	

**G. Determinación de las Herramientas de la Inteligencia Emocional para la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes"**

Para desarrollar las competencias emocionales que ayuden a mejorar las Relaciones Intrapersonales e Interpersonales de las miembros de la asociación, se recomienda la utilización de las

herramientas de la inteligencia emocional adecuadas para cada una de sus cinco dimensiones, dichas herramientas deben ser utilizadas por una Sicóloga Laboral, a través de planes o programas personales e intergrupales focales.

#### **DIMENSIÓN: AUTOCONOCIMIENTO**

Para fortalecer las competencias de esta dimensión se recomienda auxiliarse de las siguientes herramientas de la inteligencia emocional; ya que éstas les ayudarán a tener un buen conocimiento de sí mismas, sus emociones, lo que piensan, a identificar sus puntos fuertes y sus debilidades para superarlas, y a tener una alta autoestima que les permita mejorar en todas las área de su vida:

- **El manejo de las emociones.** Esta herramienta ayudará a las miembras de la asociación a poder relacionarse con sus emociones y sentimientos, a conocerse a sí mismas, de lo que piensan o sienten, facilitándoles el dominio de sus emociones. A través de charlas, introspección, reuniones, vivencia de casos prácticos, realizarse un test psicológico, etc.

- **Autoestima.** Ayudará a que ellas estén concientes de sus capacidades para hacer bien las cosas y lograr sus objetivos. Por medio de sesiones psicológicas, charlas, teniendo evaluaciones de personal integrales, incentivos emocionales, etc.
- **Autohipnosis.** Esta herramienta también ayudará a conocerse a sí mismo y a disminuir los efectos del estrés porque induce a la relajación. Existe un estrechamiento de la conciencia, acompañada de inercia y pasividad, pero nunca hay una pérdida completa de conciencia.
- **Meditación.** Este ejercicio mental ayudará a conocer mejor su personalidad. Especialmente les ayudará a disminuir el estrés al saber enfrentarlo porque se conoce objetivamente a sí misma. Por ejemplo para disminuir la presión del trabajo, estar un tiempo a solas para meditar y ordenar sus ideas antes de actuar.

#### **DIMENSIÓN: AUTOCONTROL**

Para mantener las competencias de esta dimensión en el nivel actual o aumentarlo, se recomienda auxiliarse de las siguientes herramientas de la inteligencia emocional; ya que

éstas les ayudarán además de ser innovadoras, responsables o escrupulosas a mejorar el manejo actual de sus emociones, la confianza entre ellas y la adaptabilidad a los cambios en general. Siendo lo anterior muy importante porque controlar sus emociones, es indispensable para lograr ejecutar los programas con éxito:

- **Meditación.** Este ejercicio mental afectará positivamente los procesos corporales, generando beneficios físicos, ya que contribuye a disminuir el proceso metabólico. Especialmente les ayudará a disminuir el estrés al saber enfrentarlo. Por ejemplo: aromaterapias y escuchar música ambiental
- **Relajación progresiva.** Esta herramienta les ayudará a tener relajación muscular nerviosa y les aliviará muchas enfermedades, la cual debe ser aplicada por un médico o un especialista en el área.
- **Autohipnosis.** Esta herramienta también ayudará a disminuir los efectos del estrés porque induce a la relajación. Para aplicar esta herramienta se debe auxiliar de un profesional en el área.

## **DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

Para mantener y superar aún más las competencias de esta dimensión en la asociación, se recomienda auxiliarse de las siguientes herramientas de la inteligencia emocional; ya que al aplicarse aumentará la sensación de las miembros de ser útiles en la misión de la asociación, se orientarán hacia los resultados, aprovecharán más las oportunidades de desarrollo de la asociación y serán más optimistas al ejecutar sus labores, mejorando así su desempeño:

- **Autoestima.** Esta ayudará a que ellas estén concientes de sus capacidades para hacer bien las cosas y lograr sus objetivos. Por ejemplo recordarles a las miembros lo importantes que son para la Asociación, delegarles responsabilidades, tomar importancia a sus opiniones cuando hayan cambios, etc.
- **Optimismo.** Tendrán una visión positiva acerca de lo que hacen y quieren alcanzar. Verán cada obstáculo como un reto a superar. Por medio de estabilidad laboral, que el clima organizacional sea agradable, el saber que las metas de la organización se están logrando y por ende también las de

cada una de las miembros, desarrollando sus habilidades, etc.

- **Visualización guiada.** Esta herramienta consiste en convertir ideas y expectativas en realidades bioquímicas. Es decir, utilizar la imaginación para introducir imágenes positivas a nuestro cerebro, ya que nuestro organismo responderá como si fueran aproximadas a la realidad.

#### **DIMENSIÓN: EMPATÍA**

Para fortalecer las competencias de esta dimensión se recomienda auxiliarse de las siguientes herramientas de la inteligencia emocional; ya que éstas les ayudarán a mejorar las relaciones interpersonales, como la comprensión a las otras miembros, el trabajo que se realiza en equipo, a preocuparse activamente por los demás, fortalecer sus capacidades, aprovechar las oportunidades de las diferentes aptitudes en los demás e interpretar las corrientes políticas e ideológicas para la excelente elaboración y ejecución de los programas, así como para el gestionamiento de éstos en la asociación:

- **Empatía.** Tendrán la habilidad de ponerse por un momento en el lugar del otro para entender sus sentimientos y

emociones. A través del cambio de roles, tratar de conocer la situación en que se encuentra el otro.

- **Distorsiones cognoscitivas.** Evitar tergiversar la realidad, no prejuzgando a los demás, no anticipar en forma negativa las cosas o a hacer cosas que pueden dañarla a ella misma y a los que la rodean.
- **El proceso de diferenciación.** Hacer que los trabajadores separen las emociones negativas provocados por pensamientos no basados en la realidad, para que ellas actúen más objetivamente. Por medio de escuchar las opiniones de otros para el mismo problema, viviendo casos prácticos, discusiones grupales, sistematización de actividades, etc.

#### **DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

Para fortalecer las competencias de esta dimensión se recomienda auxiliarse de las siguientes herramientas de la inteligencia emocional; ya que éstas les ayudarán a demás de manejar situaciones difíciles, inspirar y guiar grupos, manejar cambios, expresarse comprensiblemente, a fortalecer las relaciones interpersonales, a que exista un clima agradable

porque se ayudarán unas con otras, se fomentará el espíritu de equipo, alcanzando de una forma más eficiente que la individual los objetivos y proyectos de la asociación:

- **Asertividad.** Sirve para que las trabajadoras se valoren como persona, expresen sus deseos y sentimientos clara y espontáneamente, defendiendo sus derechos sin pisotear los de las demás. Lo cual se puede lograr mediante reuniones constantes, compartiendo momentos agradables, etc.
- **Congruencia.** Al desarrollar esta herramienta, las miembras actuarán congruentemente, habrá conformidad entre los pensamientos y emociones con respecto a su forma de actuar. Es decir, un equilibrio entre lo que ellas piensan y lo que practican. Verificar que las miembras actúen conforme a los objetivos que persigue la Asociación, promover la práctica de los valores que las identifican, etc.
- **Escalera de inferencia.** Con esta herramienta se pretende que las miembras no anticipen resultados o conclusiones de un hecho reaccionando sin tener evidencia de que ello pueda ser así, analizando el comportamiento que mostrarán ante esa situación.



**H. Propuesta para el fortalecimiento y mantenimiento del Clima en la Asociación de Movimiento Mujeres "Mélida Anaya Montes"**

Para el mantenimiento de un clima laboral eficiente, se propone el siguiente modelo de evaluación del clima y sus pautas y actividades para el mejoramiento del mismo.

**1. Modelo de evaluación del clima**

Para evaluar el clima organizacional y tomar decisiones sobre la implementación de cambios significativos en las áreas que resultaron deficientes, se toma como base ciertos parámetros de evaluación para cada dimensión. Tales parámetros se incluyen en el cuestionario para la recolección de datos (ver anexo 6):

1. No conozco
2. Nunca
3. Casi nunca
4. Casi siempre
5. Siempre

Para determinar el nivel en que se encuentran las dimensiones a evaluar, se usa la siguiente fórmula estadística que facilita el proceso:

$$\text{Dimensión} = [(\sum x / \text{Pr} (\text{pt}) (N))] * 100$$

Simbología:

$\sum X$ : Total de puntos acumulados por encuesta

Pr: Total de preguntas por encuestas

Pt: Máximo puntaje que se puede obtener por pregunta

N: Total de personas encuestadas

Después de implementada la fórmula, el valor obtenido se ubica en alguno de los rangos establecidos que determinan el estado de la dimensión evaluada, y de acuerdo a ello se indican las medidas a tomar, según lo describe la siguiente matriz:

<b>PARAMETROS DE EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>RANGO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PAUTAS DE CONTROL</b>
DE 0% A 25%	DEFICIENTE	Se deben tomar medidas urgentes y precisas para mejorar esta dimensión.
DE 25.1% A 50%	REGULAR	Se deben tomar medidas a corto plazo para mejorar esta dimensión.
DE 50.1% A 75%	BUENO	Indica que deben tomarse medidas leves que controlen esta dimensión.
DE 75.1% A 100%	EFICIENTE	Se debe continuar con las medidas actuales para mantener el estado de esta dimensión.

## **2. Pautas y actividades para el mejoramiento del clima**

### **DIMENSIÓN COMUNICACIÓN:**

- Realizar reuniones para informar como mínimo una vez al mes los logros y resultados de las acciones
- Avisar con un período de quince días como mínimo los cambios que se realizarán en los puestos de trabajo para que ellas puedan buscar información y adaptarse con mayor facilidad a los cambios.
- Brindar ayuda a las miembras para expresar sus ideas sin temor a represalias.
- Establecer canales de comunicación efectivos para todas las trabajadoras.
- Promover relaciones de amistad entre los Niveles Estratégicos, Gerenciales y Técnicos.

### **DIMENSIÓN LIDERAZGO:**

- Valorar al ser humano más que a la tarea
- Promover respeto y comprensión entre las miembras a través de capacitaciones de inteligencia emocional

- Promover valores como la solidaridad a través de capacitaciones para que exista mayor cooperación y respeto entre los niveles jerárquicos.
- Capacitar al Nivel Gerencial en estilos de liderazgos, para coordinar efectivamente a las miembras(os) de la asociación.
- Manejar, el Nivel Gerencial políticas para desarrollar el compromiso con el trabajo entre las trabajadoras(es)

#### **DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

- Desarrollar convivios una vez al mes para que se relacionen las miembras de toda la asociación
- Capacitar o desarrollar la competencia de aprovechamiento de la diversidad para que las miembras puedan comprenderse y aceptarse como son y mejorar así la armonía entre el personal.
- Promover las relaciones interpersonales y capacitar en temas como Trabajo en Equipo
- Informar a las miembras que las líderes están también para ayudarlas.

## **DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

- Brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal a través de capacitaciones en el área cognitiva y emocional.
- Evaluar al personal periódicamente con el fin de capacitarlo y/o promoverlo.
- Elaborar un plan de promoción e incentivos.
- Mejorar la capacidad instalada de la asociación para mayor comodidad del personal.
- Utilizar la inducción de personal, para dar a conocer a las trabajadoras(es) las actividades que desempeñarán y así brindar mayor conocimiento y criterio que beneficien el desarrollo de la labores.
- Proporcionar el equipo necesario para realizar las actividades.

I. Plan de implementación del Manual de Perfil de Competencias Emocionales para puestos de trabajo de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", Las Mélicas.

N°	Actividades	Responsable	TIEMPO					
			Meses					
			1	2	3	4	5	6
1	Presentación de la Propuesta de Perfil de Competencias Emocionales a la Junta Directiva de Las Mélicas.	Grupo de investigación.	X					
2	Aprobación de la Propuesta por la Junta Directiva.	Grupo de investigación.	X					
3	Preparación del personal de la Asociación en términos básicos de Inteligencia Emocional	Sicóloga laboral		X				
4	Implantación de la Propuesta	Administración			X			
5	Capacitación en las competencias emocionales que obtuvieron nivel bajo y medio al personal de Las Mélicas.	Sicóloga laboral				X	X	
6	Utilización de la Propuesta al momento de Reclutar, Seleccionar y Contratar al personal	Administración						X

**J. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PERFILES DE  
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LA ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE  
MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES", LAS MÉLIDAS**

Programa de capacitación de inteligencia Emocional (16 horas)	782.20
Adquisición del Test de Inteligencia Emocional, adaptado a la Asociación.	246.00
Procesamiento del Test de Inteligencia Emocional por un Psicólogo.	1230.00
Medición del Clima Organizacional	1686.33
Diseño de un programa de capacitación y desarrollo de las competencias emocionales.	430.50
TOTAL PRESUPUESTADO*	4,375.03

\* Valores reflejados en Dólares Americanos. IVA y RENTA  
incluidos.





Simmons, Steve y otros

EQ Como medir la Inteligencia Emocional. 5ta. Edición. Editorial EDAF, S.A. 2001.

#### **DOCUMENTOS Y REVISTAS**

- Estatutos de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" y Acuerdo Ejecutivo N° 432, San Salvador, El Salvador, C.A.
- Memoria de Labores 2001 y 2002 de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes", San Salvador, El Salvador, C.A.

#### **DOCUMENTO DE INTERNET**

- [WWW.apsique.com](http://WWW.apsique.com)

## GLOSARIO

- **ADAPTABILIDAD:** Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- **AFÁN DE TRIUNFO:** Afán de mejorar o destacarse.
- **APROVECHAR LA DIVERSIDAD:** Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- **ASOCIACIÓN:** Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- **ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO:** Se entenderá que una asociación(es) y fundación(es) sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.
- **AUTOEVALUACIÓN PRECISA:** Un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes.
- **AUTOCONTROL:** Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- **AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE:** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.

- **CATALIZADOR DE CAMBIOS:** Provocar, fomentar o manejar el cambio.
- **CEAAL:** Consejo de Educación de Adultos de América Latina
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral.
- **COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN:** Trabajar con otros en pos de las metas comunes.
- **COMPETENCIAS EMOCIONALES:** son las habilidades adquiridas basadas en la inteligencia emocional, que originan un desempeño laboral sobresaliente.
- **COMPRENDER A LOS DEMÁS:** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- **COMPROMISO:** Adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.
- **COMUNICACIÓN:** Transmitir mensajes claros y convincentes.
- **CONCIENCIA EMOCIONAL:** Saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño.
- **CONCIENCIA POLÍTICA:** Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

- **CONFIABILIDAD:** Exhibir honradez e integridad.
- **CONFIANZA EN UNO MISMO:** Valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.
- **CORTEZA CEREBRAL:** La parte del cerebro que hace posible el pensamiento abstracto, las creencias y la expresión a través del lenguaje. Se encuentra revestida de sustancia gris que constituye la capa extrema de los hemisferios cerebrales.
- **CREADOR DE VÍNCULOS:** Construir lazos afectivos y mantenerse conectados con otros.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de la Organización.
- **DESEMPEÑO LABORAL:** Los miembros de la organización trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.
- **EJES TRANSVERSALES:** Son las áreas comunes que tienen todos los programas que ejecutan Las Mélicas
- **ENERGÍA EMOCIONAL:** Es la energía de que dispone la persona para enfrentarse al estrés, a la frustración, a los conflictos o a la presión. Es aquella energía personal que se utiliza para llevar a cabo los impulsos personales.

- **ESCRUPULOSIDAD:** Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones y atención a los detalles.
- **ESTRÉS:** Es el grado en que los sentimientos incómodos inquietan a una persona.
- **FMLN:** Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional
- **FUNDACIÓN:** Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.
- **HABILIDADES DE EQUIPO:** Crear sinergia para trabajar en pos de las metas grupales.
- **HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Son instrumentos que ayudan a desarrollar las competencias emocionales.
- **INICIATIVA Y OPTIMISMO:** Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.
- **INNOVACIÓN:** Estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información.
- **INTELIGENCIA:** Constante interacción activa entre las capacidades heredadas y las experiencias ambientales, cuyo resultado capacita al individuo para adquirir, recordar y utilizar conocimientos, entender tanto conceptos concretos como (eventualmente) abstractos, comprender las relaciones

entre los objetos, los hechos y las ideas y aplicar y utilizar todo ello con el propósito concreto de resolver los problemas de la vida cotidiana.

- **INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Es la capacidad de reconocer, entender y manejar nuestros sentimientos y los ajenos aplicando eficazmente su poder como fuente de energía humana, información, conexión e influencia que dirigen el pensamiento y la propia acción.
- **INTELIGENCIA ESPACIAL:** Es la habilidad de formar modelos mentales del mundo espacial y poder maniobrar usando esos modelos para el alcance de los objetivos.
- **INTELIGENCIA INTERPERSONAL:** Es la habilidad de entender a otros individuos, motivarlos y ayudarlos a desarrollarse.
- **INTELIGENCIA INTRAPERSONAL:** Es la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida.
- **INTELIGENCIA KINÉSICO-CORPORAL:** Es la habilidad de solventar problemas o producir un producto usando partes del cuerpo o todo el cuerpo.
- **INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA:** Es la habilidad de poner en palabras, con claridad, agudeza y perspectiva los pensamientos y sentimientos.

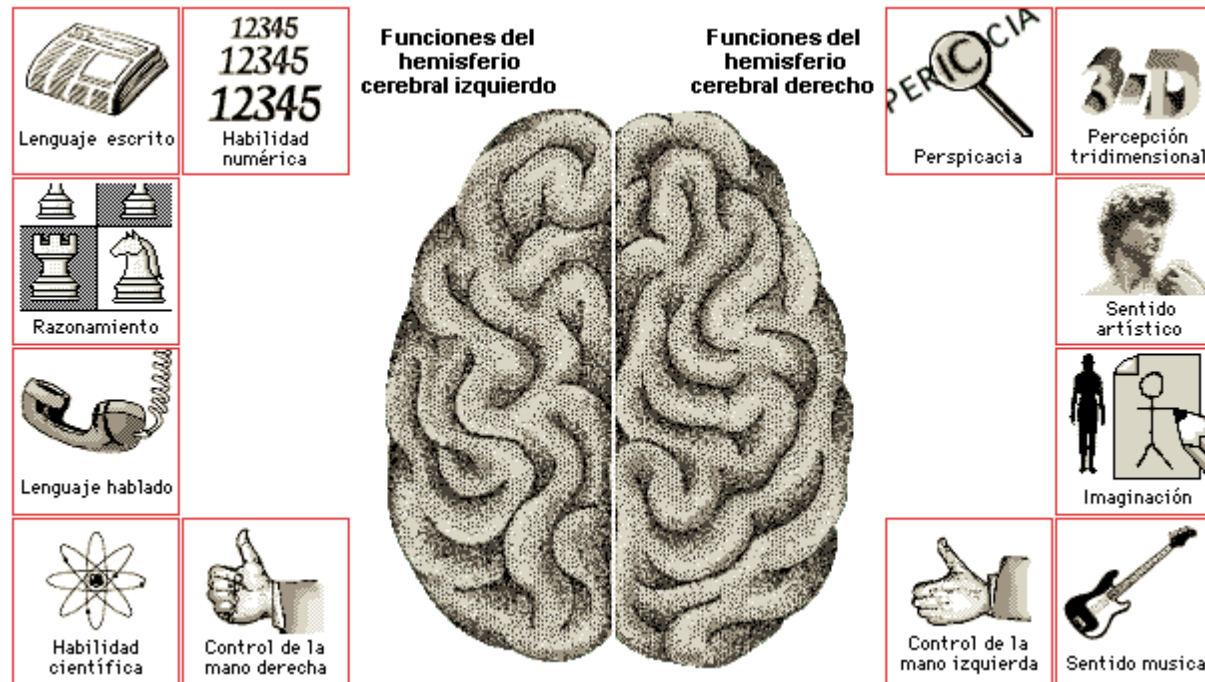
- **INTELIGENCIA LOGICO-MATEMÁTICA:** Es la habilidad de razonamiento matemático, relaciones numéricas, habilidad científica, la habilidad para manejar cadenas de razonamientos y reconocer sus patrones y orden.
- **INTELIGENCIA MUSICAL:** Es la sensibilidad ante la melodía, el ritmo y el tono.
- **LIDERAZGO:** Inspirar y guiar a individuos o grupos.
- **MANEJO DE CONFLICTO:** Negociar y resolver desacuerdos.
- **MOVIMIENTO:** Desarrollo y propagación de una tendencia religiosa, política, social, estética, etc. de carácter renovador.
- **NEUROCIENCIA:** Especialidades científicas que estudian el sistema nervioso.
- **ONG:** Organización de personas desvinculada de las esferas gubernamentales que busca en general, alcanzar un fin de beneficio público, nacional o local, ya sea con reconocimiento legal como persona jurídica o no. Está descartado por consiguiente el lucro, el proselitismo político o religioso, y el interés gremial como preocupación principal de estas asociaciones, lo que no quiere decir que sean totalmente ajenas a estos temas sociales.
- **ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO:** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades de las usuarias.

- **SINERGIA:** El todo es más que la suma de sus partes; es decir que la relación de las parte entre sí es una parte en y por sí misma y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, las más unificadora y la más estimulante.
- **SISTEMA LIMBICO:** Llamado también silla de las emociones, está interconectado con el diéncefalo y es responsable primordialmente de las emociones y su expresión corporal. Produce emociones como el miedo, la ansiedad y la alegría en respuesta a señales psicológicas y físicas; convirtiéndose así en una estructura importante y para tomar en cuenta cuando se explican los factores psicológicos de nuestra respuesta de adaptación.
- **SUBCORTEZA:** Son todos los núcleos de neuronas o agrupaciones neuronales que se encuentran en el tallo cerebral y sirven para coordinar las funciones de la corteza cerebral.



ANEXOS

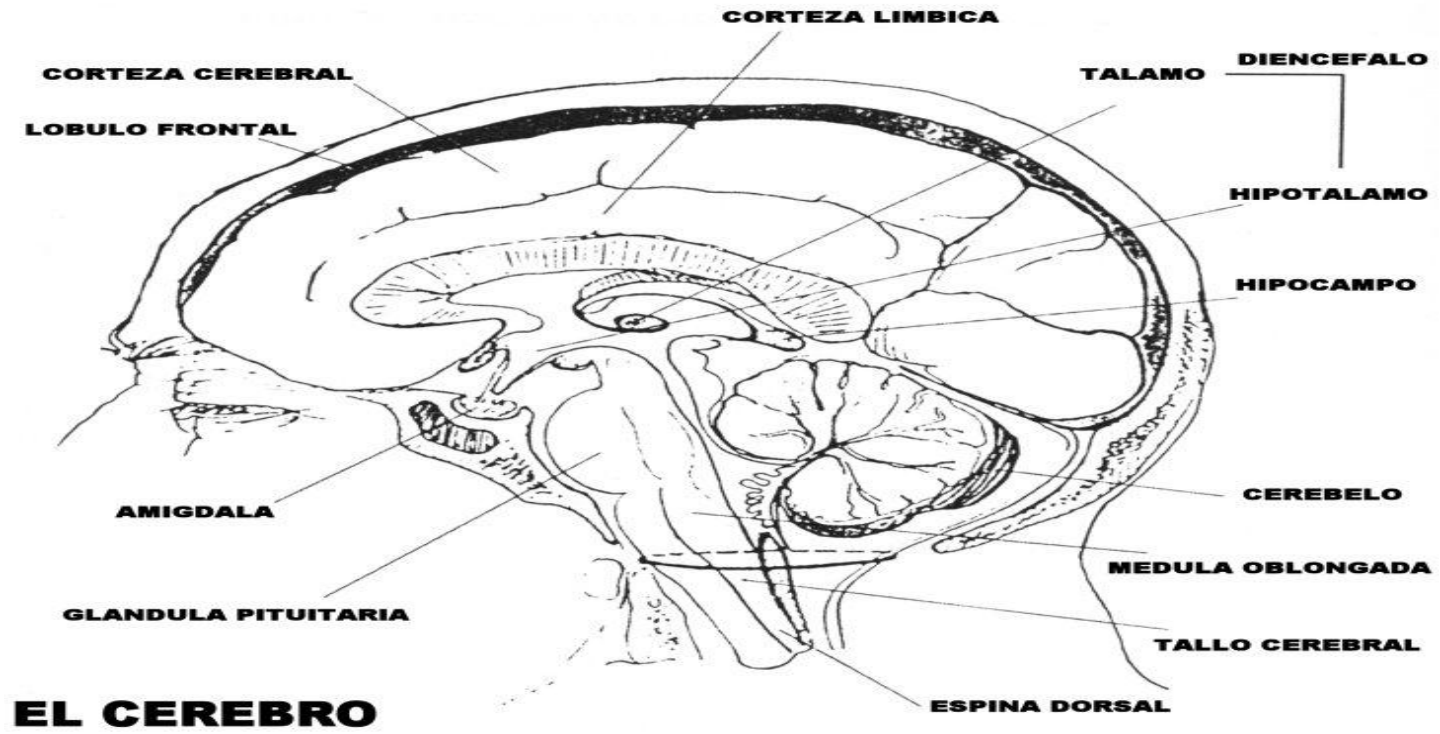
Figura 1



© Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Enciclopedia Microsoft ® Encarta ® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

Figura 2



**ANEXO No. 1**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS TRABAJADORAS DE LA ASOCIACION  
MOVIMIENTO DE MUJERES "MELIDA ANAYA MONTES", LAS MELIDAS.

Muy buen día, estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de perfiles de competencias emocionales, basados en inteligencia emocional.

Solicitamos su valiosa colaboración para que conteste a unas preguntas, que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesis profesional pero nunca se reportarán datos individuales.

Le pedimos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Por favor leer las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en la que sólo pueden responder a una opción, también se incluyen preguntas semiabiertas.

Muchas gracias por su colaboración.

**Instrucciones:** Marcar con una "x" la casilla de la respuesta que considere conveniente, explicar detalladamente donde se le solicite y, usar bolígrafo.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la Asociación?

\_\_\_\_\_

2. ¿De quién depende su puesto?

\_\_\_\_\_

3. ¿Con qué puestos de la Asociación se relaciona y para qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es su horario de trabajo? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué actividades desempeña en su puesto de trabajo?, describalas en orden de importancia.

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

6. Para cada actividad mencionada anteriormente, ¿qué conocimientos debe tener la persona que ocupa el puesto?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

7. ¿De qué métodos o técnicas (modo o forma de desarrollar el trabajo) se vale para realizar las actividades del puesto?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones relacionadas a su trabajo y de esa forma esté actualizada, para poder innovar sus actividades?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas difíciles, asuma riesgos y si fracasa sea capaz de seguir luchando?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la asociación?

Si  No  Explique: \_\_\_\_\_

16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe, esté siempre preparada para resolver problemas antes que se presenten?

Si  No  Explique: \_\_\_\_\_

17. ¿El puesto se ve sometido constantemente a obstáculos y contratiempos?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

20. ¿Considera importancia que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de los usuarias compañeras(as) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas(os)?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

21. ¿Considera que el puesto requiere que tenga buenas relaciones con las y los demás, tanto dentro como fuera de la Asociación?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

24. ¿Corresponde al puesto de trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembros(os) de la Asociación?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

26. ¿Corresponde al puesto general cambios en la Asociación?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?

Si  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las(o) compañeras(o) a terminar actividades pendientes?

Sí  No  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

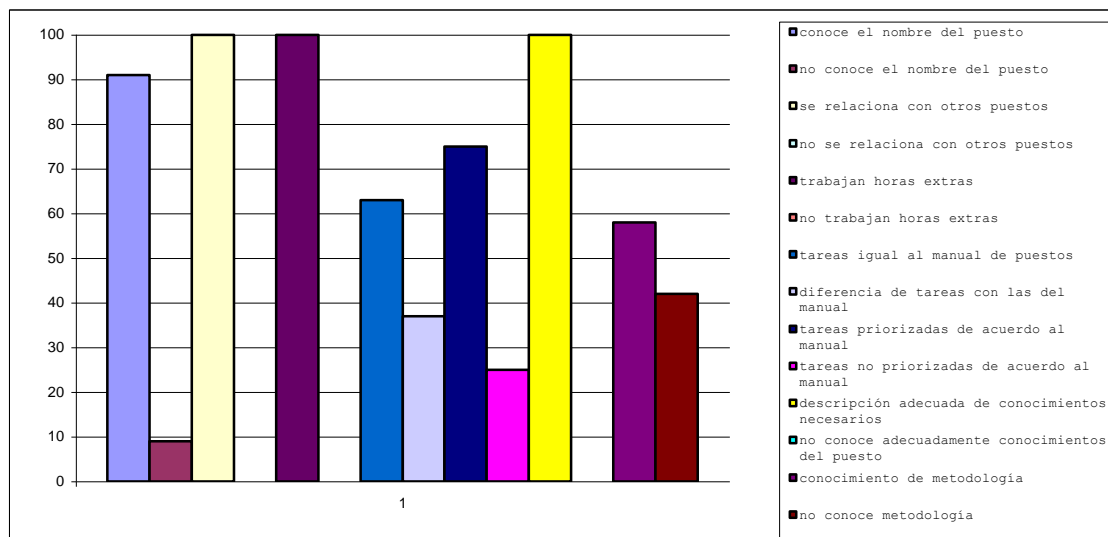
29. ¿Cree que el puesto para ser desempeñado con éxito requiere de trabajo en equipo?

Si  No



## ANEXO 2

### Gráfico sobre el conocimiento que tienen las trabajadoras de Las Mélicas sobre los puestos de trabajo.



#### Análisis:

Según los resultados del cuestionario (ver anexo 1) y reflejados en el gráfico anterior el 91% de trabajadoras conocen el nombre del puesto, mientras el 9% no lo conocen. Asimismo, todo el personal dice relacionarse con todos los puestos y trabajar horas demás de la jornada laboral. El 75% de las trabajadoras mencionan correctamente las actividades que les corresponden y el restante no. El 100% del personal de la asociación saben cuales son los conocimientos cognitivos necesarios para el puesto. Con respecto a los métodos utilizados para hacer las actividades el 58% los conocen, mientras que el restante 42% no.

### ANEXO No. 3

#### ESTANDARES PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
AUTORREGULACIÓN	<b>Autodominio</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.</li> <li>• Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles.</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.</li> <li>• Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles.</li> <li>• Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.</li> </ul>
	<b>Escrupulosidad</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen con los compromisos y las promesas</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen con los compromisos y las promesas</li> <li>• Se hacen responsables de satisfacer los objetivos</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen con los compromisos y las promesas</li> <li>• Se hacen responsables de satisfacer los objetivos</li> <li>• Son organizados(as) y cuidadosos(as) en el trabajo.</li> </ul>
	<b>Adaptabilidad</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas</li> <li>• Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas</li> <li>• Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes</li> <li>• Son flexibles en su visión de los hechos</li> </ul>

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
A U T O R E G U L A C I Ó N	<b>Innovación</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas</li> <li>• Hallan soluciones originales para los problemas</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas</li> <li>• Hallan soluciones originales para los problemas</li> <li>• Generan ideas nuevas</li> <li>• Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos</li> </ul>
M O T I V A C I Ó N	<b>Afán de triunfo</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos</li> <li>• Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos</li> <li>• Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados</li> <li>• Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor</li> <li>• Aprenden a mejor su desempeño</li> </ul>
	<b>Compromiso</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general</li> <li>• Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general</li> <li>• Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general</li> <li>• Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas</li> <li>• Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo</li> </ul>
	<b>Iniciativa</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad</li> <li>• Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas</li> </ul>

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
MOTIVACIÓN		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad</li> <li>• Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas</li> <li>• Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo</li> <li>• Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales</li> </ul>
		Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos</li> <li>• No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito</li> </ul>
	<b>Optimismo</b>	Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos</li> <li>• No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito</li> <li>• Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales</li> </ul>
		Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar</li> <li>• Muestran sensibilidad hacia los puntos de vistas de los otros y los comprenden</li> </ul>
EMPATÍA	<b>Comprender a los demás</b>	Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar</li> <li>• Muestran sensibilidad hacia los puntos de vistas de los otros y los comprenden</li> <li>• Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás</li> </ul>
		Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso</li> <li>• Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar</li> </ul>
	<b>Ayudar a los demás a desarrollarse</b>	Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso</li> <li>• Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar</li> <li>• Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro</li> </ul>

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
E M P A T Í A	<b>Orientación hacia el servicio</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entienden las necesidades de las usuarias y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entienden las necesidades de las usuarias y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas</li> <li>•Buscan maneras de aumentar las satisfacción de las usuarias y su fidelidad</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entienden las necesidades de las usuarias y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas</li> <li>•Buscan maneras de aumentar las satisfacción de las usuarias y su fidelidad</li> <li>•Ofrecen de buen grado asistencia adecuada</li> <li>•Comprenden el punto de vista de la usuaria, y actúan como asesoras de confianza</li> </ul>
	<b>Aprovechar la diversidad</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos</li> <li>•Entienden los puntos de vistas diversos y son sensibles a los diferencias grupales</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos</li> <li>•Entienden los puntos de vistas diversos y son sensibles a los diferencias grupales</li> <li>•Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar</li> <li>•Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia</li> </ul>
	<b>Conciencia política</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Saben leer con precisión las relaciones clave de poder</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Saben leer con precisión las relaciones clave de poder</li> <li>•Detectan las redes sociales cruciales</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Saben leer con precisión las relaciones clave de poder</li> <li>•Detectan las redes sociales cruciales</li> <li>•Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de las usuarias y otras Asociaciones afines</li> <li>•Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización</li> </ul>

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
	H A B I L I D A D E S O C I A L E S	<b>Comunicación</b>	Bajo:01-33
Medio:34-70			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar sus mensajes</li> <li>•Enfrentan directamente los asuntos difíciles</li> </ul>
Alto:71-100			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar sus mensajes</li> <li>•Enfrentan directamente los asuntos difíciles</li> <li>•Saben escuchar, buscan entendimiento mutuo y comparten información de buen grado</li> <li>•Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas</li> </ul>
<b>Manejo de Conflictos</b>		Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles</li> <li>•Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles</li> <li>•Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos</li> <li>•Alientan al debate y la discusión franca</li> <li>•Orquestan soluciones que beneficien a todos</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>		Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartida</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartida</li> <li>•Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartida</li> <li>•Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo</li> <li>•Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad</li> <li>•Guián mediante el ejemplo</li> </ul>
<b>Catalizador de Cambios</b>		Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocen la necesidad de efectuar cambios</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocen la necesidad de efectuar cambios</li> <li>•Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio</li> </ul>

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
H A B I L I D A D E S O C I A L E S	<b>Catalizador de Cambios</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocen la necesidad de efectuar cambios</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocen la necesidad de efectuar cambios</li> <li>•Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocen la necesidad de efectuar cambios</li> <li>•Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio</li> <li>•Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo</li> <li>•Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros</li> </ul>
	<b>Creador de vínculos</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cultivan y mantienen redes informales de trabajo externas</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cultivan y mantienen redes informales de trabajo externas</li> <li>•Buscan relaciones que beneficien a todas las partes involucradas</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cultivan y mantienen redes informales de trabajo externas</li> <li>•Buscan relaciones que beneficien a todas las partes involucradas</li> <li>•Construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros</li> <li>•Hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo</li> </ul>
	<b>Colaboración y Cooperación</b>	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales</li> <li>•Colabora, compartiendo planes, información y recursos</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales</li> <li>•Colabora, compartiendo planes, información y recursos</li> <li>•Promueven un clima amigable y cooperativo</li> <li>•Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar</li> </ul>

DIMENSIÓN	NOMBRE DE COMPETENCIAS	NIVEL DE MANEJO (%)	ACTUACIONES
HABILIDADES SOCIALES	Habilidades de equipo	Bajo:01-33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar</li> </ul>
		Medio:34-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar</li> <li>• Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta</li> <li>•</li> </ul>
		Alto:71-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar</li> <li>• Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta</li> <li>• Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso</li> <li>• Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos</li> </ul>



## **ANEXO N°. 4**

### **Determinación de las competencias emocionales en los puestos de trabajo de Las Méridas.**

Los puestos de trabajo se agruparon en Familias de Cargos para facilitar el análisis de las competencias emocionales que éstos requieren al ser desempeñados, como se muestra a continuación:

#### **Nivel Estratégico:**

- Familia de Cargos: Dirección

#### **Nivel Gerencial:**

- Familia de Cargos: Administración
- Familia de Cargos: Coordinadoras de Áreas
- Familias de Cargos: Coordinadoras de Regiones

#### **Nivel Técnico:**

- Investigadora del Área de Desarrollo Local
- Familias de Cargos: Técnicas Especializadas
- Familias de Cargos: Apoyo Administrativo
- Familias de Cargos: Administrativo-Contables
- Familias de Cargos: Créditos
- Familias de Cargos: Servicios Generales

**NIVEL ESTRATÉGICO**

**Nombre de Cargos: Directora Ejecutiva**

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 1**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	1	100	0	0	1	100
Confia bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	1	100	0	0	1	100
Escrupu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	1	100	0	0	1	100
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	1	100	0	0	1	100
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	1	100	0	0	1	100
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	1	100	0	0	1	100
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación:**

El Puesto de Dirección, según opinión de la Directora Ejecutiva, requiere en un nivel alto las competencias de: autodominio, confiabilidad, adaptabilidad e innovación; lo cual se justifica porque entre sus responsabilidades está el

garantizar el cumplimiento de los acuerdos que adopte la Junta Directiva, velar por la ejecución de todos los programas a nivel nacional y en cada región, velar porque los recursos de Las Méridas se utilicen en forma racional y conforme al presupuesto aprobado por Junta Directiva, presentar planes e informes bien elaborados y actualizados, etc. Es por ello que debe actuar responsablemente, controlando las emociones que puedan ser perjudiciales, ser confidencial con los asuntos delicados; tener flexibilidad para manejar, asimilar y transmitir los cambios que se den en la asociación, así como buscar siempre nuevas informaciones a fin de enriquecer sus conocimientos y generar ideas innovadoras.

Asimismo manifiesta que el puesto requiere un nivel alto de las competencias de escrupulosidad. Sin embargo, revisando sus actividades, se considera que el puesto por ser estratégico puede tener esta competencia en un nivel medio, ya que no corresponde directamente revisar cada detalle de las cosas, porque de lo contrario no podría hacer otras que son más importantes.

**DIMENSION: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 2**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	1	100	0	0	1	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	1	100	0	0	1	100		

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Inicia tiva	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	1	100	0	0	1	100
Opti mismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	1	100	0	0	1	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>		

#### **Análisis e Interpretación:**

La Dirección, requiere la competencias de afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo en un nivel alto, lo cual se considera razonable; primero, porque tiene a cargo personal, al cual debe transmitirles una actitud de mejoramiento continuo y de superación; segundo, muchas veces debe dedicar más horas de trabajo o sacrificar tiempo libre, lo que significa que debe tomar como suyo la visión y objetivos de la asociación; tercero, debe aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten y de esa forma ofrecerles mejores ayudas a las mujeres necesitadas; y por ultimo, siempre debe estar intentando cumplir metas y objetivos propuestos a pesar de posibles obstáculos o contratiempos.

#### **DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 3**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Compre nder a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	1	100	0	0	1	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	1	100	0	0	1	100		
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	1	100	0	0	1	100		
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	1	100	0	0	1	100		
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	1	100	0	0	1	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

El puesto de Dirección requiere en un nivel alto las competencias de comprender a los demás y ayudar a los demás a desarrollarse. Sin embargo, se recomienda un nivel medio, ya que no le corresponde directamente la atención a las usuarias, sino percibir las necesidades de desarrollo y tomarlas en cuenta en la planificación de los proyectos.

Asimismo opina, que el puesto requiere en un nivel alto la competencia orientación hacia el servicio; no obstante por el nivel en que se encuentra y por la naturaleza de las actividades a cargo, necesita esta competencia pero en un nivel bajo.

Con respecto a las competencias de aprovechar la diversidad y conciencia política, también opina que el puesto las requiere en un nivel alto; lo que si se considera justificable, ya es su responsabilidad el cultivar las oportunidades a través de personas o entidades diversas. Así como el conocer perfectamente la situación interna y externa de la asociación, a fin de identificar las redes sociales que pueden ser cruciales para la misma.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 4**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	1	100	0	0
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto de trabajo resolver situaciones problemáticas entre las (os) miembras (os) de la Asociación?	1	100	0	0	1	100
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	1	100	0	0	1	100
Cataliza dor de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	1	100	0	0	1	100
Creador de Vínculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	1	100	0	0	1	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
		Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	0	0	1	100	1	100
Habilidad des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	1	100	0	0	1	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>86</b>		<b>14</b>		<b>100</b>		

#### **Análisis e Interpretación:**

Según las respuestas obtenidas del cuestionario, el puesto de Dirección requiere en un nivel alto las competencias de comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios, creador de vínculos, colaboración y cooperación, y habilidades de equipo. Lo cual se considera razonable por las siguientes razones:

- Este puesto, se encarga de informar a Junta Directiva sobre los planes y el desarrollo del trabajo de la asociación y transmite las ideas centrales a las demás miembros sobre lo que debe realizarse. Por lo tanto la persona que lo ocupe debe saber expresarse clara y comprensiblemente.
- En ocasiones pueden surgir diferencias o malentendidos entre las miembros de la asociación, en los cuales se hace necesario que intervenga de la manera más adecuada para solucionar el problema.
- Por la cantidad de personas que tiene a cargo, debe saber motivarlas y tratarlas de tal forma que además de sentir que están trabajando por los objetivos de la asociación,

sientan que ellas son parte del éxito que ésta obtenga y se sientan satisfechas.

- Le corresponde generar cambios que conlleven a un mejoramiento en el servicio que se presta a las mujeres.
- Contribuye al fortalecimiento tanto de las relaciones con las miembras de Las Mélicas como con otras instancias. Además, se encarga de representar a la asociación en eventos nacionales e internacionales.
- El trabajo se realiza en conjunto con otros puestos de trabajo, por lo que debe saber coordinarse con ellos para que el resultado del trabajo sea mejor que individual.

## **NIVEL GERENCIAL**

**Nombre de Puesto: Administradora**

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 5**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	1	100	0	0
Confia bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	1	100	0	0	1	100
Escurpu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	1	100	0	0	1	100
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	1	100	0	0	1	100



COMPE TENCIAS	ESCALA	SÍ		NO		TOTAL		
		PREGUNTAS		F	%	F	%	F
	F	%	F	%	F	%	F	%
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	1	100	0	0	1	100	
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	1	100	0	0	1	100	
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>	

#### **Análisis e Interpretación:**

La administradora opina que el puesto requiere un nivel alto de las competencias de autocontrol, confiabilidad, lo que se considera correcto; porque coordina los puestos del Área Administrativa; por lo tanto el puesto debe saber poner las emociones a su servicio para que no lo agobien ni lo dominen al responder a diferentes situaciones o circunstancias y así lograr los objetivos de Las Mélicas. El puesto de administración debe inspirar confianza en los demás puestos que dirige, en el manejo de recursos materiales y tecnológicos y al relacionarse con los miembros de las agencias cooperantes.

Asimismo, la administradora manifiesta que las competencias de escrupulosidad y adaptabilidad en un nivel alto la requiere el puesto, no obstante se considera un nivel medio; ya que al analizar las actividades que se asignan al puesto de trabajo no es necesario que la atención del puesto se fije en detalles y el orden, sino que esté orientada a estrategias, es decir el puesto de administración debe ser cuidadoso de que éstas se diseñen de acuerdo a las necesidades actuales de la asociación, como por ejemplo: al planificar los recursos para la asociación y proponer sistemas que midan los avances o aseguren una mejor

calidad en el desempeño de las demás trabajadoras. Así mismo es necesario que el puesto este preparado para adaptar las actividades al medio cambiante al que se enfrenta la asociación; aunque en el campo de trabajo no se exponga constantemente a estos cambios; sino que la mayoría de ocasiones los programas se ejecutan como se han planeado.

La administradora opina que el puesto requiere en un nivel alto las competencias de innovación y estrés, opinión razonable; porque el puesto de Administradora debe aportar nuevas ideas que contribuyan a mejorar el servicio que Las Mélicas proporcionan a la mujer salvadoreña. También conviene que el puesto de administradora tenga la capacidad de mantener la dedicación y el control, de sentir que el estrés es antes un desafío que una amenaza, tomando el trabajo intenso como estimulante y el cambio como una oportunidad de desarrollarse, soportando mucho mejor la carga física de la tensión, ya que el manejo de personal y las reuniones con las demás puestos lo ocasionan.

**DIMENSION: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 6**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	1	100	0	0
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	1	100	0	0	1	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		NO		TOTAL	
		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Inicia- tiva	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	1	100	0	0	1	100
Opti- mismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	1	100	0	0	1	100
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>

#### **Análisis e Interpretación:**

Según, la opinión de la administradora el puesto requiere un nivel alto de las competencias de afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo, opinión acertada; ya que es necesario que el puesto este orientado en una búsqueda constante de mejorar las formas de planificar y administrar los recursos de Las Mélicas a fin de satisfacer con creces las más altas expectativas de las usuarias. Asimismo, el puesto de administradora debe identificarse con el que hacer de la asociación y esforzarse por cumplir con los objetivos y la misión de ésta, aunque éstos exijan al puesto sacrificios personales, cuando sean necesarios.

Además, es necesario que el puesto actúe sin esperar a verse obligado por acontecimientos externos, es decir que se debe anticipar la acción, para evitar problemas o aprovechar una oportunidad antes de que sea visible para otros. Así mismo es necesario que el puesto utilice los valores del personal para tomar decisiones y clarificar sus alternativas. Al movilizar al personal bajo su cargo debe irradiar iniciativa para lograr emprendimiento y esfuerzos inusuales de los puestos que dirige. Es recomendable que el puesto maneje estrategias para superar contratiempos que se deban a circunstancias manejables, es decir

saber lo que es preciso hacer y tener energías para dar esos pasos.

**DIMENSION: EMPATÍA**

**CUADRO N° 7**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	1	100	0	0
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	1	100	0	0	1	100
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	1	100	0	0	1	100
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	1	100	0	0	1	100
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	1	100	0	0	1	100
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación:**

Según, la administradora el puesto requiere las competencias Comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la

diversidad y conciencia política, el puesto las requiere en nivel alto; lo que se considera correcto; ya que en el puesto se trabaja en equipo por lo tanto debe estar abierto a escuchar y comprender las propuestas de los demás puestos. Además, en ocasiones es indispensable brindar ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás puestos. Así mismo, en el puesto se dirige personal al que se le debe ayudar a superar sus limitaciones y brindarles capacitación. Así como también, estar pendiente de que se cumplan los objetivos de Las Mélicas, que consisten en ayudar a las mujeres salvadoreñas en su desarrollo.

Asimismo, el puesto de Administración debe conocer las necesidades de las usuarias y proponer programas que las ayuden. También, es necesario que prevea las necesidades de desarrollo del personal, promueva y fomente la cultura de respeto a los Derechos Laborales dentro de la organización. En el puesto de trabajo es necesario relacionarse con entidades a fines y obtener retroalimentación del trabajo para ofrecer mejores programas que ayuden al desarrollo del personal de la asociación y de las usuarias.

Además, es indispensable para el puesto tener conocimiento de la situación actual de las Alcaldías, de los agentes cooperantes y del país; porque los programas de Las Mélicas dependen de los contactos que se tengan; por consiguiente los puestos a nivel gerencial deben interpretar las corrientes que ejercen influencia sobre los potenciales colaboradores. El puesto de Administración necesita tener conocimientos del ambiente de la Asociación en general para comprender la realidad que afectan a la organización e interpretar las situaciones con objetividad sin la lente distorsionante de los prejuicios y suposiciones.

**DIMENSION: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 8**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	1	100	0	0
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	1	100	0	0	1	100
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	1	100	0	0	1	100
Catali za dor de	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	0	0	1	100	1	100
Creador de Vínculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	1	100	0	0	1	100
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	0	0	1	100	1	100
Habili das de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	1	100	0	0	1	100
	<b>TOTAL</b>		<b>67</b>		<b>33</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación:**

Según, la Administradora el puesto requiere las competencias comunicación, manejo de conflicto y liderazgo en un nivel alto; considerándose indispensable; ya que para dirigir

efectivamente al personal administrativo es necesario saber escuchar, buscar el entendimiento mutuo y compartir información de buen grado y si se presentase problemas con el recurso humano los debe enfrentar directamente.

Asimismo, por relacionarse directamente con el personal administrativo y con los cooperantes precisa manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; además poner al descubierto los desacuerdos y ayudar a reducirlos. Es necesario que el puesto busque soluciones que beneficien a todos.

El puesto de Administradora necesita despertar entusiasmo en el recurso humano en pos de una visión y misión compartida. Así como también ponerse a la vanguardia cuando es necesario. El puesto por ser gerencial debe orientar al desempeño a otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, guiando a través del ejemplo.

No obstante, manifiesta la Administradora que para el puesto no se requiere un grado alto de la competencia catalizador de cambios, ya que no está autorizado para hacer cambios en toda la asociación, sino solo cambiar el recurso humano que dirige. Con respecto a cambios que implican a toda la Asociación sólo puede hacer propuestas; por lo tanto se recomienda un nivel medio; ya que es necesario para el puesto reconocer las necesidades de cambio y proponer mejoras.

Por otra parte, la Administradora manifiesta que el puesto requiere un nivel alto de la competencia creador de vínculos, lo requiere el puesto, lo que se considera necesario para cultivar y mantener redes informales de trabajo extensas con las agencias cooperantes. Así mismo el puesto busca relaciones que benefician a Las Méridas con los cooperantes y las Alcaldías.

La Administradora opina que el puesto no requiere la competencia colaboración y cooperación, porque no es necesario ayudar a las compañeras de trabajo a terminar sus actividades, sin embargo se recomienda que el puesto la tenga en nivel medio; ya que es preciso brindar atención a las relaciones personales, colaborar, compartir planes, promover un clima amigable y cooperativo entre el recurso humano de Las Méridas.

Finalmente, manifiesta la Administradora que la competencia habilidades de equipo es requerida para el puesto en nivel alto; porcentaje que se considera indispensable para el puesto; ya que dirige recurso humano para el cual debe mostrar respeto, colaboración y disposición a ayudar. Además es necesario impulsar a todos los puestos de trabajo hacia una participación activa y entusiasta, fortaleciendo la entidad de equipo.

**FAMILIA DE CARGOS: COORDINADORAS DE ÁREA**

La Familia de Coordinadoras de Área, pertenece al nivel gerencial de la Organización.

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 9**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto- control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	5	100	0	0
Confia- bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	5	100	0	0	5	100



COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Escrupu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	5	100	0	0	5	100
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	4	80	1	20	5	100		
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	5	100	0	0	5	100		
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	3	60	2	40	5	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>90</b>		<b>10</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

Según los resultados del cuestionario, en el puesto se requiere tener la competencia autodominio y confiabilidad en un nivel alto; lo que se considera adecuado porque básicamente el puesto implica actividades que requieren un alto grado de análisis para la elaboración de programas y se relaciona con varios puestos, como el de colaboradoras de la unidad, coordinadoras regionales, sus compañeras de áreas y otros ajenos a la asociación como lo son los cooperantes e instituciones externas; por lo que deben tener control de las emociones para no dañar sus relaciones de trabajo, el cual en ocasiones se vuelve estresante, por lo que deben ser capaces de mantener la concentración y no perderla cuando están sometidas a presión o a momentos difíciles.

De igual manera el puesto se les confían recursos de la Asociación y la ejecución efectiva de sus programas; por lo que

deben demostrar que tienen que seguir patrones éticos de conducta y que son responsables para lograr la confianza tanto de las miembros de la asociación como de las personas a quienes brindan el apoyo para que expresen abiertamente sus problemas y así conocer sus necesidades.

Además opinan que el puesto requiere la competencia de Escrupulosidad en un nivel alto. Sin embargo se recomienda tener en un nivel medio dicha competencia, porque deben ser responsables en el cumplimiento de sus actividades principales como lo son elaborar los programas en sus áreas correspondientes o en la delegación de tareas, pero no es su función principal fijarse hasta en los más pequeños detalles que podría impedir el cumplimiento de otras más importantes.

También opinan que la competencia de adaptabilidad es necesaria en un nivel alto, opinión razonable; ya que el manejar cambios se requiere porque el contexto es cambiante y que algunas veces el trabajo es interrumpido por situaciones contingenciales como brindar apoyo en marchas o atender cooperantes; pero generalmente las tareas están sistematizadas o saben cómo resolverlas. Debe tener la flexibilidad para manejar cambios de contexto, políticos, y de las personas que representan las instituciones con las que deben coordinarse.

Del mismo modo consideran que el puesto requiere tener la competencia de innovación en un nivel alto; lo que se considera correcto; porque se necesita ser capaz de estar abierta a ideas y enfoques novedosos, así como a nueva información, que permitirá realizar programas de acorde a la realidad, facilitar el trabajo para mejorar la calidad y disminuir los costos, logrando así ser más efectivos.

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 10**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	5	100	0	0	5	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	5	100	0	0	5	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	4	80	1	20	5	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	2	40	3	60	5	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>80</b>		<b>20</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación:**

Según los resultados del cuestionario el puesto debe tener la competencia afán de triunfo y compromiso en un nivel alto; lo cual es razonable por la naturaleza de sus actividades, ya que es indispensable en el puesto el deseo de mejorar y destacarse, de alcanzar objetivos, saber calcular riesgos y buscar la información necesaria para ser eficientes y realizar programas que transmitan lo anteriormente expuesto a las mujeres a través de sus programas y alcanzar de esa forma la visión y misión de la asociación. Además, generalmente para alcanzar el objetivo general se trabaja más horas de las establecidas al dedicarse a la investigación para elaborar programas o es necesario adaptarse a horarios que no interrumpan las labores de las mujeres a las que se capacitan.

De forma similar opinan que el puesto requiere tener la competencia de iniciativa en un nivel alto, considerándose correcto, para aprovechar cualquier oportunidad que beneficie a las mujeres y resolver los problemas. Es necesario para ir tras el objetivo más de lo que se espera, a través de la movilización de los demás mediante esfuerzos inusuales para lograr la cooperación de otras instituciones nacionales e internacionales, como también en programas novedosos que utilicen para que las mujeres sean autosuficientes para resolver sus problemas.

De igual forma manifiestan que el puesto necesita la competencia de optimismo en un nivel medio. Sin embargo, se recomienda que esta competencia debe manejarse en un nivel alto para enfrentar los obstáculos y contratiempos a los que están expuestos los cargos, principalmente en las actividades que dependen de otros puestos o de los recursos económicos cuando no son suficientes para todas las necesidades que se desea suplir, por lo que se requiere optimismo para poder gestionar el proyecto y elaborarlo con la convicción de que pueden ejecutarlo.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 11**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	5	100	0	0	5	100
ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	5	100	0	0	5	100		

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	5	100	0	0	5	100		
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	5	100	0	0	5	100		
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	5	100	0	0	5	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>		

#### **Análisis e Interpretación:**

Según los resultados del cuestionario las Coordinadoras de Área manifiestan que el puesto requiere tener las competencias comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política en un nivel alto, lo que se considera correcto y necesario en el puesto; ya que percibir los sentimientos y perspectivas de las usuarias e interesarse activamente en sus preocupaciones es imprescindible, porque hay que interpretar sus vivencias y conocer sus problemas para retomarlas y sistematizarlas en propuestas de proyectos y programas que ayuden a fomentar las capacidades y el desarrollo en general de las mujeres .

Además en el puesto se requiere cultivar oportunidades a través de las diversas características que tienen tanto las usuarias como las compañeras de trabajo, cooperantes e instituciones con las que se relaciona el puesto. Asimismo,

dichas competencias son requeridas para ubicar a cada trabajadora en el puesto que mejor se adapte y de esa manera facilitar al personal a su cargo el logro de los objetivos.

Asimismo el puesto requiere interpretar las corrientes políticas y sociales del país, la influencia que tienen dentro de la organización y como afecta a las mujeres Salvadoreñas, para así desarrollar programas acordes a la realidad y también aprovechar las oportunidades que se les presenten al reconocer quiénes pueden ayudar a la organización.

Igualmente, opinan que para el puesto se requiere en un nivel alto la competencia de orientación hacia el servicio. Sin embargo, se recomienda en un nivel medio, debido a que tienen que prever, reconocer y satisfacer las necesidades de las usuarias a través de los programas que elaboran, ejecutan y controlan, por lo que básicamente el espíritu de servicio se refleja en la utilidad del programa, y no tanto en las actividades que implica el puesto.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 12**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	5	100	0	0
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	2	40	3	60	5	100
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	5	100	0	0	5	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Cataliza dor de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	1	20	4	80	5	100
Creador de Vínculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	5	100	0	0	5	100		
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	2	40	3	60	5	100		
Habilidad des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	5	100	0	0	5	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>71</b>		<b>29</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

Las Coordinadoras de Áreas opinan que el puesto requiere las competencias de comunicación, liderazgo, establecimiento de vínculos y habilidades de equipo en un nivel alto, lo que se considera correcto porque este puesto además de relacionarse con los cooperantes y otras instituciones que gestionan sus proyectos, trabaja con las Coordinadoras Regionales y de otras áreas, dirigen a los puestos que están dentro de su área, por lo que se requiere poder escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. También realizan los programas de la asociación, los cuales deben ser claros y comprensibles, además de proyectar lo que proponen en ellos para guiar e

inspirar a las trabajadoras a su cargo y a los grupos focales de sus programas.

Además opinan que la competencia manejo de conflictos se requiere en un nivel medio. Sin embargo, por dirigir personal, relacionarse con varios puesto internos, cooperantes y otras organizaciones es recomendable manejarla en un nivel alto, porque aparte de los problemas generados en su unidad en los cuales tienen que negociar y resolver desacuerdos, deben de estar preparados para solucionar desacuerdos con los puestos y personas que se relacionan con éste, pero no es competencia del puesto solucionar los conflictos en toda la organización.

De la misma forma manifiestan que en el puesto la competencia llamada catalizador de cambios se requiere en un nivel bajo, porque generan propuestas administrativas en el uso de los recursos humanos, materiales y económicos; pero el hacer los cambios le corresponde a la junta directiva. Sin embargo, cuando estos cambios se dan, estos puestos tienen que dirigir el cambio, por lo que se recomienda tenerse en un nivel medio.

De igual forma en el cuestionario opinan que la competencia de colaboración y cooperación se requiere en un nivel medio, porque cada uno es responsable de su trabajo, pero en ocasiones necesarias se ayudan y trabajan juntas para lograr las metas compartidas. Sin embargo por tener que relacionarse con otros puestos para hacer su trabajo y fomentar dichos valores en su unidad se recomienda que deban tenerla en un nivel alto.

#### **FAMILIA DE PUESTOS: COORDINADORAS REGIONALES**

La Familia de Coordinadoras Regionales, pertenece al Nivel Gerencial de la Organización.



**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 13**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	3	100	0	0
Confia bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	3	100	0	0	3	100
Escrupu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	3	100	0	0	3	100
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	2	67	1	33	3	100
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	3	100	0	0	3	100
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	3	100	0	0	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>95</b>		<b>5</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación de las competencias:**

Según, la opinión de las Coordinadoras Regionales el puesto requiere que tenga las competencias autodominio y confiabilidad en un nivel alto, lo que se considera correcto; ya que las actividades del puesto se realizan en equipo, por lo que el puesto debe tener control de las emociones; lo que permitirá pensar con claridad en vez de dejarse invadir por la ansiedad y mantener la calma. Además al poner en marcha un programa el

puesto debe tener positivismo que contagie a los otros puestos que ayudarán en las actividades. También el trabajo en ocasiones se vuelve estresante, volviéndose necesario mantener la concentración. Además para ejecutar los proyectos se les confía recursos de la asociación. El puesto debe inspirar confianza a las usuarias, equipo de trabajo y a las instituciones con las que se relaciona; dando a conocer sus valores y principios, intenciones y sentimientos, y a respetarlos en la manera de actuar.

Asimismo, las Coordinadoras Regionales son de la opinión que el puesto requiere la competencia de escrupulosidad en un nivel alto; considerándose correcto; pues el trabajado lo deben realizar en el tiempo establecido, hecho con responsabilidad y disciplina. Ayudando a orientar a los demás puestos, respetando las normas e interesándose en los demás.

En cuanto a la competencia de innovación las Coordinadora Regionales manifiestan que el puesto requiere un nivel alto; que al igual que ellas se considera necesario; ya que es preciso buscar nueva información que ayude a desarrollar mejor el trabajo y adoptar medidas novedosas aunque impliquen riesgos; ya que es un puesto Gerencial.

Según, las Coordinadoras Regionales, el puesto requiere la competencia de adaptabilidad en un nivel medio; sin embargo al analizar el ambiente en que se desenvuelve, éste presenta muchos cambios en el contexto social y político y esto a veces les lleva a reacomodar los programas; por lo tanto se recomienda que el puesto maneje la competencia en un nivel alto. El puesto debe ser capaz de dominar las prioridades cambiantes, adaptando sus reacciones a las circunstancias y ser flexible en la visión de los hechos.

Asimismo, las Coordinadoras Regionales expresan que el puesto genera un nivel alto de la competencia de estrés; lo

que se estima necesario; ya que el puesto se enfrenta con desafíos, los cuales conviene saber dominar para que el proyecto a ejecutar sea un éxito y de esa manera contribuir a lograr la misión de Las Mélicas.

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 14**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	3	100	0	0	3	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	3	100	0	0	3	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	3	100	0	0	3	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	0	0	3	100	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>75</b>		<b>25</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación:**

Según, la opinión de las Coordinadoras Regionales el puesto requiere de la competencia afán de triunfo, compromiso, iniciativa en un nivel alto, lo que es razonable; porque es necesario que el puesto esté orientado a alcanzar los objetivos de Las Mélicas y para eso deben aceptar riesgos calculados, fomentar y apoyar las innovaciones, fijar objetivos desafiantes para su equipo de trabajo; ya que al promover las coordinaciones

con otras instituciones afines, tratan que el proyecto tenga un gran impacto en la sociedad. Además al orientar al personal de la asociación en la región y al organizar grupo de mujeres y ejecutar programas y proyectos, deben hacerlo con una visión emprendedora.

Asimismo, el puesto de Coordinadora Regional deben identificarse con los objetivos de la asociación y estar dispuesto a hacer por ellos un esfuerzo supremo y efectuar sacrificios personales, cuando sean necesarios; por ejemplo trabajar los fines de semana u horas demás de su jornada diaria a fin de terminar un proyecto. También el puesto tiene que buscar solucionar los problemas antes que se presenten y no lo tomen por sorpresa; sino que ya tenga la solución. Por lo tanto es necesario que el puesto planifique y se anticipe a lo venidero, aprovechar las oportunidades que le den valor agregado a un proyecto de corto plazo.

Por otra parte, las Coordinadoras Regionales manifiestan que la competencia de Optimismo no la requiere el puesto; porque no se ve sometido a obstáculos al realizar las actividades; sin embargo se considera un nivel medio; ya que a veces se enfrentan con obstáculos que pueden ser manejables; pero que, necesitan de una visión positiva.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 15**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	3	100	0	0	3	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	3	100	0	0	3	100		
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	3	100	0	0	3	100		
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	3	100	0	0	3	100		
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	3	100	0	0	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>		

#### **Análisis e Interpretación:**

Según, la opinión de las Coordinadoras Regionales, el puesto requiere las competencias de comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación al servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política en un nivel alto; opinión acertada; ya que es crucial para la excelencia; el puesto de Coordinadoras Regionales debe estar atento a la situación de las mujeres en la región; porque esto le servirá para proponer programas que les ayuden en lo que ellas realmente necesitan. Por ser un puesto de Nivel Gerencial es necesario

mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de los grupos de trabajo y comprenderlos.

Asimismo, el propósito del trabajo del puesto Coordinadoras Regionales es ayudar a las mujeres salvadoreñas a mejorar su condición y posición social, económica y política. Estas mujeres en forma individual o colectiva mejoran sus capacidades analíticas y luchan por sus necesidades prácticas y estratégicas en su zona local formando sus propias organizaciones. Además el puesto debe ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que necesitan mejorarse en Las Mélicas; pues esto les ayuda en las reuniones que se tienen semanalmente en la Casa Nacional, para hacer mejores propuestas.

El puesto Coordinadoras Regionales, para ayudar a las usuarias necesita conocer las necesidades más inmediatas y así poder desarrollar programas que les beneficien. El puesto de Coordinadora Regional debe esmerarse en mantenerse a disposición de las usuarias, sobre todo en los momentos más cruciales y vigilar la satisfacción de éstas para que al evaluar el impacto que tuvo el programa en la región sea positivo.

También, el puesto debe participar y promover las coordinaciones con otras instituciones afines gubernamentales y no gubernamentales para el desarrollo del trabajo en la región; lo que lleva a mejorar el desempeño del programa. Es necesario que el puesto se enfrente a los perjuicios, cuando se capacitan a las mujeres usuarias de los programas.

Para el puesto es necesario identificar la realidad externa e interna de Las Mélicas, llevándolo a comprender las realidades mayores que afectan la organización. También es necesario identificar las otras instituciones con las que se puede relacionar.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 16**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	3	100	0	0	3	100
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	3	100	0	0	3	100
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	3	100	0	0	3	100
Creador de Vínculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	2	67	1	33	3	100
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	2	67	1	33	3	100
Habilidad des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	3	100	0	0	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>76</b>		<b>24</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación de las competencias:**

Las Coordinadoras Regionales manifiestan que el puesto requiere el nivel alto de las competencias comunicación, manejo de conflicto y liderazgo; opinión que se considera correcta; ya que el puesto al dirigirse al grupo de trabajo debe utilizar la

influencia indirecta para lograr consenso y apoyo. Con respecto al grupo de mujeres organizadas en la región utilizar el poder de convencimiento para que se motiven a participar en los programas y así ayudar a la superación social y económica de éstas. También cuando el puesto participa y promueve las coordinaciones con otras instituciones afines, para el desarrollo del trabajo en la región la Coordinadora Regional que lo desempeñe debe ser convincente en su forma de expresarse y recurrir a puesta en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.

Al dirigirse al equipo de trabajo el puesto de Coordinadora Regionales debe escuchar, buscar el entendimiento mutuo y compartir la información y así tener la posibilidad de obtener lo mejor de su equipo. También el puesto de Coordinadoras Regionales necesita registrar las pistas emocionales del grupo de mujeres para afinar los mensajes.

Asimismo, el puesto cuando atiende a las usuarias necesita manejar con tacto situaciones tensas. Con respecto, al equipo de trabajo si se presenta algún problema debe ser capaz de manejarlo. Es esencial en las actividades asignadas al puesto articular y despertar entusiasmo en pos de una visión y misión compartida en el equipo, así como también en los grupos de mujeres.

Las Coordinadoras Regionales opinan que el puesto no necesita un grado alto de la competencia Catalizador de cambios; porque no le corresponde al puesto hacer cambios en la Asociación; sin embargo se recomienda un nivel medio; porque el puesto debe ser capaz de reconocer la necesidades de cambio y proponer mejoras, para ayudar a que se cumpla con efectividad la misión de Las Mélicas.

Por otra parte el puesto requiere la competencia Creador de vínculos en un nivel medio; porque no se relacionan



constantemente con entidades afines; sin embargo se recomienda un nivel alto; ya que es necesaria cuando se ejecuta un proyecto o se busca apoyo de otras instituciones afines; también como las actividades de los puestos se realizan en equipo es indispensable mantener amistades personales entre las compañeras, para poder entenderlas.

Similarmente, opinan que la competencia colaboración y cooperación se necesita en el puesto en un nivel medio, ya que no es necesario para el puesto ayudar a terminar tareas pendiente a los demás puestos; no obstante se recomienda un nivel alto; porque se trabaja en equipo y además por las reuniones que se tienen en la Casa Nacional donde se es preciso compartir planes e información, para así crear o mejorar programas que se conviertan en triunfos para Las Méridas.

Con respecto a la competencia habilidades de equipo manifiestan que el puesto la requiere en un nivel alto; opinión que se considera adecuada; porque el puesto Coordinadora Regional debe mostrar respeto hacia los otros puestos de trabajo, colaboración y disposición a ayudarlos. Además el puesto debe impulsar al equipo de trabajo que representa hacia una participación activa y entusiasta, fortaleciendo la entidad del equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso. Así mismo debe el puesto proteger al grupo y a su reputación, como también compartir los méritos.

**NIVEL TÉCNICO.**

**Nombre del Puesto: Investigadora del Área de Desarrollo Local**

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 17**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	1	100	0	0
Confia bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	1	100	0	0	1	100
Escrupu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	1	100	0	0	1	100
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	1	100	0	0	1	100
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	1	100	0	0	1	100
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	1	100	0	0	1	100
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación de las competencias:**

Según, la Investigadora el puesto requiere el nivel alto de la competencia de autocontrol y confiabilidad; sin embargo como no se expone constantemente a situaciones que provoquen

sentimientos impulsivos y no tiene el puestos que enfrentar continuamente a personas con faltas de ética, se considera un nivel medio; pues el ambiente en que se elaboran los estudios de investigación casi nunca son impactantes. El puesto de Investigadora debe ser capaz de controlar sus emociones y al realizar reuniones con las potenciales instituciones que brindarán apoyo es necesario que sepa negociar. Consecuentemente es necesario que el puesto defienda su postura que responda a sus principios. También debe inspirar confianza en la población beneficiaria cuando se hace el estudio de campo.

La Investigadora manifiesta que el puesto requiere el nivel alto de la competencia de escrupulosidad, opinión razonable; ya que es necesario que el puesto de Investigadora sea muy cuidadoso al elaborar el diagnóstico del estudio de campo que determinará la necesidad de la mujer salvadoreña y así Las Mélicas podrán cumplir con su objetivo de ayudar al desarrollo de éstas.

Asimismo, la Investigadora manifiesta que para el puesto se requiere la competencias de adaptabilidad en nivel alto; sin embargo como no se somete frecuentemente a cambios en el contexto se considera un nivel medio; ya que a veces se mueve en la incertidumbre, aunque haya una planificación, porque la implantación del proyecto depende del contexto político actual y si éste en ocasiones no colabora lo suficiente hay que readaptar el proyecto, para que se logre aunque sea en menor beneficio para la población femenina, además el puesto debe adaptarse a los cambios de fechas que se puedan dar en algunos eventos.

Además, la Investigadora opina que el puesto requiere el nivel alto de la competencia de innovación, opinión acertada; pues debe buscar información actualizada sobre la situación de

las mujeres salvadoreñas lo que la llevará a dar mejores propuestas.

Por otra parte, la Investigadora manifiesta que en el puesto requiere manejar la competencia de estrés en un nivel alto; ya que el puesto no se somete constantemente a cambios en el contexto social y político, se recomienda un nivel medio. En el puesto es necesario manejar el estrés porque a veces las actividades lo pueden ocasionar.

#### DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN

CUADRO N° 18

COMPE TENCIA	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	1	100	0	0	1	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	1	100	0	0	1	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	1	100	0	0	1	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	0	0	1	100	1	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>75</b>		<b>25</b>		<b>100</b>		

#### Análisis e Interpretación de las competencias:

Según, la Investigadora el puesto requiere el nivel alto de las competencias afán de triunfo, compromiso e iniciativa; sin embargo el puesto no requiere fijación de metas difíciles ni buscar información para reducir la incertidumbre; por lo tanto se considera un nivel medio; ya que debe esforzarse por

recopilar la información más verídica del estudio de campo y así elaborar el diagnóstico de acuerdo con la realidad.

Asimismo, la Investigadora es de la opinión que el puesto requiere el nivel alto de las competencias compromiso con el trabajo e iniciativa, opinión que se considera correcta; porque es necesario que el puesto se identifique con la misión y los valores de la Asociación para que haya un apego emocional, es decir que trabajar para Las Mélicas le inspire un orgullo y así esforzarse por cumplir con los objetivos de ésta. También el puesto de Investigadora tiene que estar preparado para aprovechar cualquier oportunidad, que ofrezcan las Municipales, en los programas que Las Mélicas promueven en los Municipio y así obtener ayuda.

No obstante, la Investigadora opina que el puesto no requiere la competencia de optimismos para realizar las actividades; porque no se somete constantemente a obstáculos; sin embargo el puesto no debe tener una actitud derrotista, por consiguiente se recomienda el nivel medio de ptimismo; ya que el puesto de Investigadora debe ser capaz de afrontar algún contratiempo que se pueda dar, es decir reaccionar ante un contratiempo con una solución positiva.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 19**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	1	100	0	0	1	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	1	100	0	0	1	100		
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	1	100	0	0	1	100		
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	1	100	0	0	1			
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	1	100	0	0	1			
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>				

### **Análisis e Interpretación de las competencias:**

La Investigadora manifiesta que el puesto requiere el nivel alto de la competencia comprender a los demás, opinión correcta; ya que al realizar los estudios de campos y captar la realidad de Municipio el puesto debe ser capaz de interpretar o percibir lo que otros sienten sin decirlo y comprenderlos, para luego desarrollar un programa o una política que se ajuste a las necesidades de la población estudiada. Así mismo al tratar de vender la idea a las Alcaldías es necesario comprender la posición que tome el Consejo Municipal y si esto perjudicase a la Asociación, buscar solucionarla.

También, la competencia ayudar a los demás a desarrollarse la requiere el puesto en nivel alto, sin embargo como no tiene personal bajo su cargo al que tenga que dirigir, se recomienda un nivel medio; pues el propósito de Las Mélicas es crear programas que se identifique con las limitantes que tienen las mujeres; por lo tanto el diagnóstico que elabora el puesto de Investigadora debe llevar a crear los programas que concuerde con la realidad de las mujeres. Además en la Asociación a los puestos se les alienta a ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que se deben mejorar.

Las competencias orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política, manifiesta la Investigadora que el puesto las requiere en nivel alto, lo que se considera correcto; porque el diagnóstico del estudio que se elabore en el puesto debe exponer las limitante que tienen las mujeres para ofrecer programas adecuados a ellas.

El puesto de Investigadora tiene que aprovechar la diversidad, para mejorar el desempeño, cuando elabora el estudio con otras instituciones afines y, aprovechar esa oportunidad para crear relaciones de trabajo que sirvan para la ejecución y retroalimentación de los programas de Las Mélicas; lo que traerá mejores resultados en los programas, mayor aprendizaje para la Asociación, flexibilidad y rápida adaptación al contexto cambiante.

Asimismo, es indispensable que el puesto de Investigadora este conciente de la realidad social, económica y política al momento de realizar el estudio de campo e interpretar las corrientes que ejercen influencia sobre las Alcaldías.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 20**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	1	100	0	0	1	100
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	0	0	1	100	1	100		
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	0	0	1	100	1	100		
Cataliza dor de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	0	0	1	100	1	100		
Creando r de Vincul os	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	1	100	0	0	1	100		
Colabora ción y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	0	0	1	100	1	100		
Habilida des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	1	100	0	0	1	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>33</b>		<b>67</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación de las competencias:**

La Investigadora en Desarrollo Local manifiesta que el puesto requiere el nivel alto de la competencia comunicación;



sin embargo como no dirige personal se recomienda el nivel medio; ya que es de vital importancia para el estudio de campo registrar las pistas emocionales de las mujeres, en estudio, para afinar su mensaje, así como también al proponer los programas en las Alcaldías y exponer el diagnóstico de estudio.

Asimismo, la Investigadora opina que para el puesto no se requiere de las competencias: manejo de conflicto, liderazgo, catalizador de cambios; porque no está dentro de sus responsabilidades resolver conflictos que se den con el personal de la asociación, no orienta al desempeño del personal y el puesto no está autorizado para hacer cambios dentro de la Asociación, sino sólo proponerlos; sin embargo se recomienda que el puesto domine un nivel medio de dicha competencias; pues a veces al desarrollar las actividades precisa de utilizarlas por ejemplo: al proponer políticas de género para los municipios a las Alcaldías, el puesto requiere de manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.

No obstante manifiesta la Investigadora que el puesto necesita la competencia Creador de vínculos en nivel alto; opinión que se considera correcta; ya que en ocasiones los estudios de campo y/o la propuesta de un programa la realiza en conjuntos con instituciones afines. Así como también busca relaciones que beneficien a todas las partes involucrada cuando negocia con las Alcaldías la implantación de un programa.

La competencia colaboración y cooperación, según la Investigadora el puesto no las requiere; por que no es necesario ayudar a las otras compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes; no obstante se recomienda un nivel bajo; pues es preciso compartir información de los estudios que se están realizando.

La Investigadora manifiesta que la competencia habilidades de equipo es necesaria para el puesto en un nivel alto; pero

como no dirige personal de la asociación, se recomienda un nivel medio; ya que coordina actividades con el equipo regional y apoya otras actividades del equipo.

**Familia de Puestos: Técnica Especializada**

La familia puestos de Técnica Especializada pertenece al nivel Técnico de la Asociación, ya que realizan principalmente trabajo de campo.

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 21**

COMPE TENCIA	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	2	100	0	0
Confianza	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	2	100	0	0	2	100
Escrupulosidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	2	100	0	0	2	100
Adaptabilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	1	50	1	50	2	100
Innovación	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	2	100	0	0	2	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	2	100	0	0	2	100
	<b>TOTAL</b>		<b>92</b>		<b>8</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

Según opinión de las personas encuestadas, estos puestos requieren en nivel alto la competencia de Autodominio. Sin embargo, se recomienda un nivel medio, ya que no tienen personal a cargo y no se relaciona directamente con todos los puestos de la Asociación.

Asimismo, manifiestan que estos puestos requieren en nivel alto las competencias de Confiabilidad y Escrupulosidad. Porcentaje que se justifica, debido a que los casos que atienden son delicados y se debe tener mucho cuidado para que las mujeres atendidas sientan la confianza de decir cuál es su problema y de esa forma ayudarles mejor. Además, la atención que se les da y las capacitaciones que les imparten, conllevan un proceso, el cual debe ser ordenado y aplicado responsablemente.

Referente a la competencia de Adaptabilidad, opinan que el puesto la requiere en un nivel medio, porcentaje que se apoya debido a que el puesto no se ve sometido a cambios constantes a los que tengan que adaptarse, prácticamente las tareas son sistematizadas. Sin embargo, si necesita en ocasiones adaptar sus tácticas o métodos a las circunstancias del caso.

Con respecto a la competencia Innovación, opinan que el puesto la requiere en nivel alto, aunque por las actividades principales del mismo, es aceptable que se maneje en un nivel

medio debido a que las ramas en las que están especializadas, constantemente presentan avances, por lo que deben buscar nuevos conocimientos e ideas que les permitan encontrar mejores soluciones a los problemas.

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 22**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	2	100	0	0	2	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	2	100	0	0	2	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	1	50	1	50	2	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	0	0	2	100	2	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>		<b>37</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación:**

Los resultados del cuestionario muestran que el puesto requiere el nivel alto de las competencias de Afán de triunfo y Compromiso, lo cual es justificable porque de eso depende principalmente el mejoramiento de su desempeño. Además, muchas veces es necesario readecuar su horario al de las mujeres que atienden, significando esto un sacrificio adicional para cumplir con la misión de la Asociación.

En cuanto a las Competencias de Iniciativa y Optimismo, opinan que la persona que ocupe el puesto debe tenerlas, pero en nivel medio; ya que por el tipo de actividades no se necesita hacer proyecciones a lardo plazo, pues las soluciones a los problemas se encuentran en el momento. Además, por lo general no se ve expuesto a obstáculos ni contratiempos.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 23**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	2	100	0	0	2	100
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	1	50	1	50	2	100
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	1	50	1	50	2	100
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	2	100	0	0	2	100
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	2	100	0	0	2	100
	<b>TOTAL</b>		<b>83</b>		<b>17</b>		<b>100</b>

### **Análisis e Interpretación:**

La familia de puestos de Técnica Especializada enfoca sus actividades principalmente en la atención a mujeres maltratadas o que se les han violentado sus derechos. Es por ello que manifiestan que el puesto, debe tener en un nivel alto la competencia Comprender a los demás, porcentaje en el que se está de acuerdo, ya que de esa forma puede brindar su ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de ellas.

Respecto a la competencia de Ayudar a los demás a desarrollarse y Orientación hacia el servicio, manifiestan que se debe tener en un nivel medio; lo cual se considera razonable, ya que el puesto la requiere pero no es imprescindible para el desarrollo de sus actividades.

Referente a las competencias de Aprovechar la diversidad y Conciencia política, opinan que el puesto las requiere en nivel alto. En la primera se está de acuerdo porque se relaciona con otras instituciones y personas, de las cuales debe aprovechar las oportunidades y beneficios que puedan ofrecer a favor de las usuarias o de la Asociación. La segunda sin embargo, puede ser manejada en un nivel medio debido a que debe estar consientes de la realidad externa e interna de la Asociación pero no es prioridad en el desarrollo de las actividades.

### **DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 24**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	2	100	0	0	2	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	0	0	2	100	2	100		
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	1	50	1	50	2	100		
Catali za dor de	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	0	0	2	100	2	100		
Creado r de Vincul	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	2	100	0	0	2	100		
Colabo ración y	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	0	0	2	100	2	100		
Habili da des de	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	2	100	0	0	2	100		
	<b>TOTAL</b>		50		50		100		

### **Análisis e Interpretación:**

Las Técnicas Especializadas consideran que el puesto debe tener la competencia de Comunicación en un nivel alto, lo que se considera razonable debido a que ofrecen asesoría y capacitaciones en las cuales principalmente se trata de cambiar conductas o patrones patriarcales y de crear conciencia crítica en las mujeres. Por lo que debe de dejarse claro el mensaje que se les quiere enviar.

En lo que se refiere a la competencia de Liderazgo, opinan que el puesto la requiere en un nivel medio, considerándose

correcto; ya que se necesita para motivar y animar a las mujeres a dar cambios en sus vidas y de esa forma puedan desarrollarse.

Asimismo manifiestan que el puesto requiere se tenga la competencia de Establecimiento de vínculos en nivel alto; opinión que se considera adecuada, debido a que se relacionan con otras instituciones para coordinar y gestionar ayuda para las mujeres en el área correspondiente. Además, se relacionan con la casa Nacional, por lo que deben cultivar y mantener relaciones que beneficien en alguna medida el desempeño del trabajo.

Referente a la competencia de Habilidades de Equipo, opinan que el puesto la requiere en nivel alto, lo cual es justificable; ya que prácticamente todo el trabajo es desarrollado en equipo, desde la base que son las mujeres de los sectores con quienes se trabaja, hasta la Dirección Ejecutiva, por lo que se deben respetar opiniones, colaborar unas con otras y tener sobre todo disposición a ayudar.

Con respecto a las competencias de Manejo de conflictos, Catalizador de cambios y Colaboración y Cooperación, opinan que para el puesto no son necesarias. La primera, debido a que existen otras personas o mecanismos dentro de la Asociación encargadas de ello. La segunda, porque básicamente solo se hacen propuestas en pro del mejoramiento de la Asociación, no corresponde hacer cambios. Tercero, no se dan situaciones en las que directamente tengan que colaborar o cooperar. Sin embargo, se recomienda que las competencias Manejo de Conflictos y Catalizador de cambios sean manejadas en un nivel bajo, y Colaboración y Cooperación en un nivel medio, la última, debido a que si forman parte de una Asociación que se dedica al desarrollo de las mujeres, deben poseer espíritu de colaboración.



**Familia de Puestos: Apoyo Administrativo**

La Familia de Puestos Apoyo Administrativo está ubicada al Nivel Técnico de la Organización.

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 25**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	3	100	0	0
Confianza	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	3	100	0	0	3	100
Escrupulosidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	3	100	0	0	3	100
Adaptabilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	2	67	1	33	3	100
Innovación	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	2	67	1	33	3	100
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	2	67	1	33	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>84</b>		<b>16</b>		<b>100</b>

### **Análisis e Interpretación de las competencias:**

El Apoyo Administrativo manifiestan que el puesto requiere el nivel alto de la competencia de Autocontrol; sin embargo el puesto no se ve sometido constantemente a situaciones difíciles de manejar por lo que se recomienda un nivel medio; ya que en el puesto es necesario controlar los impulsos cuando se presentan situaciones no planeadas y al relacionarse con los demás puestos de trabajo de Las Mélicas.

Asimismo, el Apoyo Administrativo opinan que la competencia de Confiabilidad el puesto la requiere en el nivel alto, opinión que se considera correcta; porque se vuelve necesaria cuando se maneja el recurso financiero de la Asociación; pero el puesto que no tiene esta actividad se recomienda que la maneje en un nivel medio; ya que en ocasiones se le confía información y documentación de Las Mélicas.

El puesto requiere de la competencia de Escrupulosidad en nivel alto; lo que se considera correcto; ya que las actividades asignadas al puesto deben ser elaboradas muy cuidadosamente y terminadas en el tiempo establecido; además es indispensable tener un buen control sobre la documentación que se maneja y archiva.

Asimismo, opina que el puesto requiere el nivel medio de la competencia de Adaptabilidad, Innovación y Estrés, opinión acertada; ya que en ocasiones el puesto se ve sometido a retrasos por lo que no pueden realizar las actividades en el tiempo planificado; pues se presenta otro evento al que se le da mayor importancia; por lo tanto se debe reacomodar el trabajo para poder cumplir con todas las responsabilidades. Así mismo es necesario en el puesto de trabajo estar en la búsqueda constante de mejorar las actividades cada día, es decir llegar a la efectividad. Es indispensable que el puesto de Apoyo

Administrativo domine los cambios que se dan en el contexto de la Asociación y no permitir que éstos lo agobien.

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 26**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	2	67	1	33	3	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	2	67	1	33	3	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	2	67	1	33	3	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	1	33	2	67	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>59</b>		<b>41</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación de las competencias:**

El Apoyo Administrativo manifiesta que el puesto requiere el nivel medio de las competencias Afán de triunfo, Compromiso e Iniciativa, opinión correcta; ya que debe esforzarse para realizar con efectividad las tareas diarias. Así mismo es necesario que se esmere en terminar las tareas en el tiempo programado e identificarse con el quehacer de la Asociación y al ocurrir algún contratiempo es necesario que el puesto de Apoyo Administrativo busque la forma inmediata de resolverlo.

En cuanto, a la competencia de Optimismo el Apoyo Administrativo opinan que el puesto la requiere en un nivel bajo, porque el puesto no se somete constantemente a situaciones difíciles de resolver; sin embargo se considera un nivel medio;

ya que debe estar dispuesto a terminar las actividades a pesar de los contratiempos y tener las esperanzas de éxito.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 27**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	2	67	1	33	3	100
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	2	67	1	33	3	100		
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	2	67	1	33	3	100		
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	3	100	0	0	3	100		
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	3	100	0	0	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>80</b>		<b>20</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación de las competencias:**

El Apoyo Administrativo manifiesta que el puesto necesita la competencia de Comprender a los demás, Ayudar a los demás a desarrollarse y Orientación hacia el servicio, en nivel medio; opinión razonable; ya que es necesario mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de otros; porque se tiene contacto directo tanto con el personal de la Asociación como con las usuarias.

Asimismo, en ocasiones es necesario ayudar a los otros puestos de trabajo a superar las limitaciones y proporcionar ideas que contribuyan a mejorar el desempeño de la Asociación; por lo tanto es preciso entender las necesidades de las usuarias y de los otros puestos para ofrecer colaboración.

No obstante, opina el Apoyo Administrativo que el puesto requiere el nivel alto de la competencia Aprovechar la diversidad, sin embargo como no se relaciona constantemente con otras instituciones a fines, se recomienda un nivel medio; porque al ejecutar el trabajo se relaciona con otros puestos, de los cuales hay que aprovechar la diversidad de conocimientos, como un insumo para mejorar el desempeño. Así mismo al relacionarse con las usuarias el puesto debe respetar los orígenes diversos, como también enfrentarse a los prejuicios y a la intolerancia.

El Apoyo Administrativo Consideran que el puesto requiere de la competencia Conciencia política en nivel alto, ya que no se relaciona con otras instituciones afines constantemente, se recomienda un nivel medio; pues es necesario para el puesto estar concientes de la realidad nacional y de la Asociación y cuando se presentan la oportunidad de relacionarse con otras instituciones afines debe crear lazos de amistad.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 28**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	2	67	1	33
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	0	0	3	100	3	100
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	2	67	1	33	3	100
Cataliza dor de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	0	0	3	100	3	100
Creador de Vinculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	2	67	1	33	3	100
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	1	33	2	67	3	100
Habilidad des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	3	100	0	0	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>48</b>		<b>62</b>		<b>100</b>

**Análisis e Interpretación de las competencias:**

Según, la opinión del Apoyo Administrativo el puesto requiere el nivel medio de la competencia Comunicación,

considerándose indispensable; porque deben saber escuchar, buscar el entendimiento mutuo, compartir información de buen grado con las demás compañeras; así como también cuando atienden a las usuarias registran las pistas emocionales para afinar su mensaje.

No obstante manifiestan que la competencia Manejo de conflicto la requiere el puesto en grado mínimo, es decir el puesto no tiene autoridad para negociar y resolver desacuerdos; por lo tanto se recomienda un nivel bajo, para que el puesto sea capaz de manejar los desacuerdos que no sean de gran importancia para el equipo de trabajo.

De acuerdo a la opinión del Apoyo Administrativo la competencia Liderazgo el puesto la requiere en nivel medio, sin embargo la función principal del puesto no es incentivar al personal ni ejercer influencia sobre los otros puestos de trabajo; sin embargo el puesto en ocasiones trabaja en equipo y es necesario ponerse a la vanguardia, por lo tanto se sugiere que la competencia Liderazgo la debe tener en un nivel bajo.

Por lo contrario, la competencia de Catalizador de cambios manifiesta el Apoyo Administrativo, que el puesto no la requiere; porque no le han asignado autoridad para ejecutar cambios; sin embargo se recomienda en nivel bajo; ya que en la Asociación todos los puestos pueden proponer cambios o mejoras y ayudar a superar algunos obstáculos.

Con respecto a la competencia Creador de vínculos el puesto la necesita, según el Apoyo Administrativo en nivel medio, opinión que se considera correcta; pues en ocasiones se tienen que relacionar directa e indirectamente con entidades afines, atender a cooperantes y visitantes.

Además el puesto, según la opinión del Apoyo Administrativo, requiere de la competencia Colaboración y cooperación en un nivel bajo; sugiriéndose el mismo grado;

porque promueven un clima amigable y cooperativo por ejemplo: cuando las demás puestos se retrasan en sus actividades, el Apoyo Administrativo ofrece ayuda aunque no sea de su competencia.

Según el Apoyo Administrativo el puesto requiere el nivel alto de la competencia Habilidades de equipo, ya que el puesto no trabaja directamente en equipo, sino solo cuando se le pide apoyo; por lo que se recomienda un nivel bajo; porque colaboran con los demás puestos cuando es necesario.

**Familia de Puestos: Administrativas-Contables**

Los puestos son de nivel técnico.

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 29**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?								
Confianza	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	3	100	0	0	3	100		
Escrupulosidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	3	100	0	0	3	100		
Adaptabilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?		89		11		100		



COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
		Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	2	67	1	33	3	100
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	2	67	1	33	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>84</b>		<b>16</b>		<b>100</b>		

#### **Análisis e Interpretación:**

Las Administrativas-Contables consideran que el puesto requiere la competencia de Confiabilidad y Escrupulosidad en un nivel alto, lo que se justifica; porque a dicho puesto se le confía el registro y la certificación del buen uso y existencia de los recursos económicos de la Asociación, evitando malversación de fondos o mala utilización de éstos. Así como la elaboración de Informes Financieros que presentan tanto a las instituciones gubernamentales correspondientes como a los cooperantes nacionales y extranjeros; por lo que deben demostrar que tienen patrones éticos de conducta y demostrar que son responsables en el cumplimiento de entrega de los informes en las fechas establecidas por el Ministerio de Hacienda, en la presentación de Estados Financieros, Declaraciones de Impuestos, etc. Dichos informes tienen que estar 100% elaborados con calidad, sin errores en la información, por lo que tienen que ser ordenadas y fijarse en todos los detalles al elaborarlos.

Además manifiestan que el puesto requiere la competencia de Autodominio en un nivel alto; sin embargo, se recomienda en un nivel medio; ya que básicamente su puesto implica actividades que requieren concentración, pero no tienen que relacionarse estrictamente con todos los puestos de trabajo.

De igual manera manifiestan que el puesto requiere la competencia de Adaptabilidad en un nivel bajo; opinión razonable; ya que a veces su trabajo es interrumpido por situaciones contingenciales como brindar apoyo en marchas o atender cooperantes; pero generalmente sus tareas están sistematizadas.

Del mismo modo opinan que el puesto requiere la competencia de Innovación en un nivel alto; ya que deben ser capaces de estar abiertas a ideas y enfoques novedosos, así como a nueva información, métodos o nuevos proyectos que requieren informes especiales, que les permitirá facilitar el trabajo. Sin embargo por las actividades descritas anteriormente se considera que el puesto debe tener en un nivel bajo dicha competencia; ya que para el puesto no existen cambios continuos y bruscos en la forma de procesar los datos y presentar los informes.

**DIMENSION: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 30**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	3	100	0	0	3	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	3	100	0	0	3	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	1	33	2	67	3	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	1	33	2	67	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>67</b>		<b>33</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación:**

Las Administrativas-Contables consideran que el puesto requiere la competencia de Compromiso en un nivel alto, lo que se justifica porque para preparar los informes a tiempo y oportunamente, generalmente deben trabajar más horas de las establecidas.

Además manifiestan que los puestos deben tener la competencia de Iniciativa en un nivel bajo, lo cual se justifica porque el puesto no está en un contexto en el que se relacione con cooperantes para aprovechar las oportunidades y no le compete básicamente resolver los problemas.

Asimismo opinan que el puesto requiere la competencia de Afán de Triunfo en un nivel alto; ya que por la naturaleza de sus actividades es indispensable que el puesto tenga una persona que tenga el deseo de mejorar y no tener miedo de usar nuevas tecnologías o métodos para realizar el trabajo, de alcanzar sus objetivos en el tiempo programado, que sepan calcular riesgos y busquen la información necesaria para ser eficientes y realizar de nuevo las tareas cuando se equivocan y tienen que hacer los informes otra vez. Sin embargo, por sus actividades se considera que esta competencia es necesaria en el puesto en un nivel bajo; ya que su contexto no es muy variable y básicamente la función es la de realizar los informes financieros, por lo que podrían mejorar en los métodos o aprender formas nuevas de hacer las cosas pero con muy poca frecuencia.

De igual forma manifiestan que el puesto requiere la competencia de Optimismo en un nivel bajo, sin embargo se recomienda que deben ser optimistas en un nivel medio, para enfrentar los obstáculos y contratiempos a los que están expuestos los cargos, principalmente cuando hay que terminar en muy poco tiempo el trabajo o la información dependen de otros

puestos o hay que hacer de nuevo un trabajo al no cuadrar las cuentas.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 31**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	3	100	0	0	3	100
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	3	100	0	0	3	100		
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	2	67	1	33	3	100		
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	3	100	0	0	3	100		
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	2	67	1	33	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>87</b>		<b>13</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación:**

Según los resultados del cuestionario las Administrativas-Contables consideran que el puesto requiere la competencia de Comprender a los demás en un nivel alto; porque percibir los

sentimientos y perspectivas de las compañeras con quienes el puesto se relaciona es importante. Sin embargo, para el puesto se considera necesario manejar esta competencia en un nivel bajo; ya que se relaciona solamente con dos puestos directamente y su función principal es de naturaleza financiera.

Asimismo, manifiestan que la competencia de Orientación hacia el Servicio se requiere en el puesto en un nivel alto, debido a que tienen que prever, reconocer y satisfacer las necesidades de las usuarias a través de los informes que elaboran y se ayudan entre ellas. Sin embargo, por la naturaleza de sus actividades de carácter financiero se considera necesaria esta competencia en un nivel medio; porque no están en contacto directo con cooperantes o las usuarias externas a la Asociación, además de existir reglamentos y formas estandarizadas de presentar la información.

De la misma forma opinan que este puesto ayuda entre sí a fomentar las capacidades y el desarrollo de ellas, por lo que dicen que requiere la competencia Ayudar a los Demás a Desarrollarse en un nivel medio. Sin embargo se recomienda en un nivel bajo; ya que sus actividades principales son de naturaleza financiera y no esta dentro de sus funciones la elaboración de programas de desarrollo humano.

Igualmente opinan que la competencia de Aprovechamiento de la Diversidad se requiere en un nivel alto; ya que cultivan oportunidades a través de las características diversas que tienen las compañeras de trabajo, cooperantes e instituciones con las que se relacionan. Sin embargo las actividades anteriormente expuestas no pertenecen a este puesto; ya que está en contacto directo con tres puestos de la Asociación, motivo por el que se recomienda en un nivel bajo el manejo de dicha competencia.

Asimismo, manifiestan que el puesto requiere la competencia de Conciencia Política en un nivel medio, para interpretar las corrientes políticas y sociales del país y la influencia que tiene dentro de la organización y como afecta a las mujeres salvadoreñas por ser parte de la Asociación. Sin embargo, la actividad anterior no pertenece a dicho puesto, al que se recomienda manejarla en un nivel bajo; porque no se relacionan con cooperantes, no elaboran programas, pero es necesaria en mínimo grado por si suceden cambios legislativos que puedan afectar la forma de presentar la información.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 32**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	3	100	0	0	3	100
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	0	0	3	100	3	100		
Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	1	33	2	67	3	100		
Cataliza dor de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	0	0	3	100	3	100		
Creador de Vínculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	0	0	3	100	3	100		

COMPE TENCIAS	ESCALA	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	1	33	2	67	3	100
Habilidad des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	3	100	0	0	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>38</b>		<b>62</b>		<b>100</b>

#### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los resultados del cuestionario las Administrativas-Contables opinan que el puesto requiere la competencia de Habilidades de Equipo en un nivel alto, lo que se justifica debido a que dentro de la unidad el trabajo se complementa con cada una de las partes que hacen los puestos y terminan consolidándolo.

Asimismo opinan que el puesto requiere la competencia de Comunicación en un nivel alto, para transmitir mensajes claros, comprensibles y ser capaces de escuchar abiertamente a las compañeras de trabajo. Sin embargo, para el puesto se recomienda esta competencia en un nivel bajo, para entender las necesidades y hacer informes comprensibles para los que los soliciten.

Además manifiestan que en el puesto, el Manejo de Conflictos es necesario en un nivel bajo; considerándose correcto; porque no es competencia del puesto solucionar los conflictos en toda la Organización.

Asimismo, opinan que el puesto debe tener la competencia de Liderazgo en un nivel bajo, debido a que deben inspirar a su

equipo. Sin embargo se recomienda un nivel medio para el puesto de contadora para dirigir a su personal.

De la misma forma manifiestan que la competencia llamada Catalizador de Cambios se requiere en un nivel bajo, opinión razonable; porque generan propuestas; pero el hacer los cambios le corresponde a la junta directiva y tienen que adaptarse a ellos. Sin embargo, por los cambios metodológicos y legislativos que surjan en el área administrativa-contable, aunque no sean frecuentes.

Igualmente opinan que Establecer Vínculos se requiere en un nivel bajo, considerando correcto; ya que para el puesto no es necesario tener contacto con instituciones nacionales e internacionales, excepto ocasionalmente el puesto de Contadora, pero deben establecer vínculos dentro de la unidad y puestos con que se relacionan.

Asimismo en el cuestionario se refleja que la competencia de Colaboración y Cooperación se requiere en un nivel bajo; pero se recomienda en un nivel medio; ya que si bien cada uno de los puestos tiene tareas específicas y son responsables, en ocasiones tienen que ayudarse para terminar a tiempo los informes.

**Familia de Puestos: Créditos**

Básicamente su puesto es de nivel Operativo.

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 33**

OMPE TENCIAS	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	2	100	0	0



COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Confia bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	2	100	0	0	2	100
Escrupu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	2	100	0	0	2	100		
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	1	50	1	50	2	100		
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	2	100	0	0	2	100		
Estrés	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	2	100	0	0	2	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>92</b>		<b>8</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

La familia de Créditos opinan que el puesto requiere tener la competencia de Autodominio, Confiabilidad y Escrupulosidad en un nivel alto, lo que es adecuado; ya que básicamente su puesto implica actividades que requieren la capacidad de concentrarse para el análisis de las solicitudes de crédito y de manejar sus emociones para no descontrolarse ante la falta de conocimiento, problemas económicos o quejas que escuchan al relacionarse con muchas personas que solicitan créditos, de igual manera las usuarias de los créditos necesitan saber que se les ayudará y no se les engañará o robarán para aceptarlo. Además para la

colocación adecuada de los fondos asignados al programa de crédito deben demostrar que tienen patrones éticos de conducta y demostrar que son responsables, deben ser detallistas, ordenadas y puntuales para verificar o escribir correctamente la información necesaria que usan en el estudio que determinará si se otorgan los créditos y para el seguimiento de las cuentas.

Asimismo opinan que la competencia de Adaptabilidad se requiere en un nivel medio; ya que en el puesto el trabajo es interrumpido por situaciones contingenciales como brindar apoyo en marchas o atender cooperantes; pero generalmente sus tareas están sistematizadas, por lo que se justifica ese nivel de manejo de Adaptabilidad en el puesto.

Del mismo modo manifiestan que el puesto requiere la competencia de Innovación en un nivel alto; ya que deben ser capaces de estar abiertas a ideas y enfoques novedosos, así como a nueva información o métodos que les permitan facilitar el trabajo. Sin embargo por las actividades descritas anteriormente se recomienda que el puesto debe tener en un nivel bajo dicha competencia; ya que para el puesto no existen cambios continuos y bruscos en la forma de colocar y registrar los créditos.

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 34**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	1	100	0	0	1	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	1	100	0	0	1	100		

COMPE TENCIA	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Inicia_ tiva	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	1	100	0	0
Opti_ mismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	1	100	0	0	1	100
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>

#### **Análisis e Interpretación:**

Según los resultados del cuestionario, la familia de créditos manifiesta que el puesto requiere tener la competencia de Compromiso en un nivel alto, la cual se justifica porque el puesto generalmente necesita trabajar más horas de las establecidas.

Asimismo en el cuestionario opinan que el puesto requiere la competencia de Optimismo en un nivel medio, lo que se considera adecuado para enfrentar los obstáculos y contratiempos a los que están expuestos los cargos, principalmente cuando hay que terminar en muy poco tiempo el trabajo o la información dependen de otros puestos o hay que recuperar las cuentas.

Además opinan que el puesto requiere la competencia de Afán de Triunfo en un nivel alto; ya que por la naturaleza de sus actividades es indispensable el deseo de mejorar, de no tener miedo de contactar con las usuarias de los créditos y usar nuevos métodos para realizar el trabajo, tienen que alcanzar sus objetivos en la asignación y recuperación en el tiempo programado, saber calcular riesgos, llevar controles y buscar la información necesaria para ser efectivas en el trabajo. Sin embargo, por sus actividades se recomienda que esta competencia

se requiere en el puesto en un nivel medio; ya que básicamente la función es la de colocar adecuadamente los créditos, por lo que necesitan relacionarse con varias personas y mejorar en los métodos o aprender formas nuevas de hacer las cosas pero con muy poca frecuencia.

De forma similar opinan que los puestos deben tener la competencia de Iniciativa en un nivel alto; porque por medio del contacto con la gente pueden conocer las necesidades y brindar información a la Asociación para desarrollar los programas; pero ya que al puesto no está relacionado en un contexto en que se relacione con cooperantes para aprovechar las oportunidades y no le compete básicamente resolver los problemas se recomienda que debe manejarla en un nivel medio.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 35**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	2	100	0	0
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	2	100	0	0	2	100
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	2	100	0	0	2	100

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	2	100	0	0	2	100
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	2	100	0	0	2	100.
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0</b>		<b>100</b>

#### **Análisis e Interpretación:**

La Familia de Créditos manifiesta que el puesto requiere la competencia de Orientación hacia el Servicio en un nivel alto, lo que se considera correcto; ya que debido a que tienen que prever, reconocer y satisfacer las necesidades de las usuarias a través de charlas precrédito y llenar las solicitudes.

Asimismo, opinan que el puesto requiere la competencia de Comprender a los demás en un nivel alto; porque percibir los sentimientos y perspectivas de las solicitantes de créditos que son mujeres pobres con muchos problemas y baja autoestima con las que se relacionan es importante. Sin embargo, para el puesto se recomienda manejar esta competencia en un nivel medio; ya que si bien están en contacto con las usuarias la función principal del puesto es la colocación y recuperación efectiva de loa créditos.

Esta familia de puestos se ayudan entre sí a fomentar las capacidades y el desarrollo empresarial de las mujeres que además de ser muy pobres económicamente tienen baja la

autoestima, por lo que dicen que necesitan que el puesto requiere la competencia Ayudar a los Demás a Desarrollarse en un nivel alto; sin embargo, por no ser lo anteriormente expuesto funciones de su puesto, se recomienda en un nivel medio; ya que sus actividades principales son de naturaleza financiera y no de desarrollo humano.

De igual forma manifiestan que el puesto requiere la competencia de Aprovechamiento de la Diversidad en un nivel alto; ya que cultivan oportunidades a través de las características diversas que tienen las compañeras de trabajo y usuarias con las que se relacionan. Sin embargo, se recomienda necesario en un nivel bajo el manejo de dicha competencia, porque no tienen a su cargo grupos, pero es necesaria en ese grado porque el puesto está en contacto directo con puestos de la Unidad de Desarrollo Económico de la Asociación.

Asimismo, opinan que el puesto requiere la competencia de Conciencia Política en un nivel alto; sin embargo se recomienda para el puesto manejarla en un nivel medio, para interpretar las corrientes políticas y sociales del país y la influencia que tiene en la economía de las mujeres que ofrecen créditos, cómo afecta dentro de la organización y a las mujeres salvadoreñas por ser parte de la Asociación.

**DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 36**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	1	50.	1	50	2	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	0	0	2	100	2	100		
Liderazgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	2	100	0	0	2	100		
Catalizador de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	1	50	1	50	2	100		
Creador de Vínculos	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	2	100	0	0	2	100		
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	0	0	2	100	2	100		
Habilidades de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	2	100	0	0	2	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>57</b>		<b>43</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

La familia de créditos manifiesta que el puesto requiere la competencia de Habilidades de Equipo en un nivel alto, lo que es justificable debido a que dentro de la unidad el trabajo se realiza en coordinación con otros puestos dentro de la Asociación y con las instituciones y usuarias de ésta.

De la misma forma manifiestan que el puesto requiere la competencia llamada Catalizador de Cambios en un medio, y se justifica porque generan propuestas; pero el hacer los cambios le corresponde a la junta directiva y tienen que adaptarse a ellos, pero se necesita en dicho porcentaje porque ese puesto es uno de los que tienen cambios metodológicos con mayor frecuencia.

Asimismo, opinan que el puesto requiere la competencia de Comunicación en un nivel medio. Sin embargo, para dar las charlas a las mujeres cuando promueven los créditos se recomienda en un nivel alto, porque necesitan transmitir mensajes claros y comprensibles y ser capaces de escucharlas abiertamente.

Además, manifiestan que el puesto requiere la competencia Manejo de Conflictos en un nivel bajo; porque no es competencia del puesto solucionar los conflictos en toda la Organización. Sin embargo, por trabajar con grupos de mujeres y el trabajo en equipo se apoya dicho nivel.

De la misma forma, opinan que el puesto requiere tener la competencia de Liderazgo en un nivel alto, debido a que inspirar a los grupos de mujeres que necesitan crédito. Sin embargo para el puesto se recomienda en un nivel medio; porque están en contacto con las usuarias, pero aclarando que la función principal del puesto no es el desarrollo humano.

Igualmente consideran que para el puesto se requiere la competencia de Establecimiento de Vínculos en un nivel alto, porque tienen contacto con instituciones nacionales e internacionales que las capacitan y gestionan el proyecto. Sin embargo eso es ocasional por lo que para el puesto se recomienda en un nivel bajo; ya que no están en contacto directo con los Cooperantes y no es su función el gestionar los proyectos.



Asimismo, manifiestan que el puesto requiere la competencia de Colaboración y Cooperación en un nivel bajo, porque cada uno de los puestos es responsable de su trabajo, aunque en ocasiones tiene que capacitar a las trabajadoras nuevas y ayudan a las usuarias, por lo que se recomienda tenerla en un nivel medio.

**Familia de Puestos: Servicios Generales**

La familia de puestos de Servicios Generales se encuentra en el nivel operativo de la Asociación.

**DIMENSIÓN: AUTORREGULACIÓN**

**CUADRO N° 37**

COMPE TENCIA	ESCALA	SÍ		NO		TOTAL			
		PREGUNTAS		F	%	F	%	F	%
		F	%	F	%	F	%		
Auto control	8. ¿Considera importante que el puesto sea ocupado por una persona capaz de controlar sus emociones?	2	67	1	33	3	100		
Confia bilidad	9. ¿Considera necesario para el puesto que la persona que lo ocupe, actúe con ética e inspire confianza?	3	100	0	0	3	100		
Escrupu losidad	10. ¿Requiere el puesto que la persona sea ordenada y cuidadosa para realizar sus actividades?	1	33	2	67	3	100		
Adapta bilidad	11. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe sea adaptable a los hechos?	1	33	2	67	3	100		
Innova ción	12. ¿Cree que el puesto exige que la persona que lo ocupe siempre busque nuevas informaciones, para poder innovar sus actividades?	1	33	2	66	3	100		

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%		
		<b>Estrés</b>	13. ¿Cree que el puesto requiere que la persona que lo ocupe deba estar acostumbrada a trabajar bajo presión?	0	0	3	100	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>44</b>		<b>56</b>		<b>100</b>		

### **Análisis e Interpretación:**

Según opinión de las personas encuestadas, los puestos de Servicios Generales requieren un nivel medio de la competencia de Autodominio: lo que se justifica porque prácticamente dan sus servicios a todo el personal de la Asociación, por lo que no deben dejarse llevar por emociones o impulsos que puedan ocasionar problemas.

Asimismo, manifiestan que el puesto requiere la competencia de Confiabilidad en un nivel alto, lo cual es razonable debido a que tienen que inspirar y exhibir confianza, ya que muchas veces se deja a su cargo fondos o recursos propiedad de la Asociación y es su responsabilidad el cuidado de éstos.

Asimismo, manifestaron que estos puestos requieren que la persona tenga las competencias de Escrupulosidad, Adaptabilidad e Innovación en un nivel bajo, lo que significa que son importantes para el desempeño de su trabajo pero en un porcentaje mínimo, y esta opinión es aceptada porque como se mencionó anteriormente, las actividades son sencillas y rutinarias.

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 38**

COMPE TENCIA	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
		Afán de triunfo	14. ¿Requiere el puesto de una persona que establezca metas, asuma riesgos, y si fracasa sea capaz de seguir luchando?	0	0	3	100	3	100
Compromiso	15. ¿Considera que el puesto requiere dedicar más horas de trabajo de las establecidas por la Asociación?	3	100	0	0	3	100		
Iniciativa	16. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupe este siempre preparada para resolver problemas, antes de que se presenten?	2	67	1	33	3	100		
Optimismo	17. ¿El puesto se ve sometido a obstáculos y contratiempos?	0	0	3	100	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>42</b>		<b>58</b>		<b>100</b>		

**Análisis e Interpretación:**

Según las opiniones brindadas en el cuestionario, los puestos de Servicios Generales, requieren en nivel medio la competencia Compromiso con el Trabajo, porcentaje que se justifica, ya que deben estar dispuestos a hacer sacrificios para contribuir al logro de los objetivos de la Asociación, como por ejemplo: dedicar más horas del horario normal a trabajar.

Referente a la competencia de Iniciativa, consideran que se necesita en un medio, ya que en ocasiones principalmente en la atención a las usuarias, se debe actuar aunque no esté el jefe inmediato para ordenar que se haga. Sin embargo, puede ser manejado un nivel bajo; ya que no se presentan muchas oportunidades en las cuales pueda aplicar su iniciativa.

En cuanto a las competencias restantes de Afán de triunfo y Optimismo, opinan que no se requieren o se requieren en un porcentaje mínimo. Lo cual es justificable por la naturaleza de las actividades a cargo; por lo tanto se recomienda el nivel bajo.

**DIMENSIÓN: EMPATÍA**

**CUADRO N° 39**

COMPE TENCIAS	ESCALA  PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
		Comprender a los demás	18. ¿Requiere el puesto que la persona que lo ocupe sea capaz de escuchar e interpretar los sentimientos o pensamientos de los demás?	0	0	3	100
Ayudar a los demás a desarrollarse	19. ¿Considera que el puesto requiere de una persona que ayude a los demás a superar sus deficiencias o limitaciones?	1	33	2	67	3	100
Orientación hacia el servicio	20. ¿Considera importante que la persona que ocupe el puesto identifique las necesidades de las usuarias y compañeras (os) de trabajo para que haya una mayor satisfacción de éstas (os).	1	33	2	67	3	100
Aprovechar la diversidad	21. ¿Considera imprescindible para el puesto que la persona tenga buenas relaciones con las y los demás?	3	100	0	0	3	100
Conciencia política	22. ¿Cree que es necesario en el puesto de trabajo identificar la realidad externa e interna de la Asociación?	0	0	3	100	3	100
	<b>TOTAL</b>		<b>33</b>		<b>67</b>		<b>100</b>

### **Análisis e Interpretación:**

Según la opinión brindada en el cuestionario, los Puestos de Servicios Generales, no requieren de la competencia Comprender a los demás, porque no tienen personal a cargo y no les corresponden actividades en las que puedan hacerlo. Por lo que esta competencia puede tenerse en un nivel bajo.

Con respecto a las competencias de Ayudar a los demás a desarrollarse y Orientación hacia el servicio, manifiestan que se requieren en un nivel bajo. No obstante, se considera que estos puestos sí necesitan en un nivel medio de la competencia Orientación hacia el servicio, ya que su actividad principal es servir a los demás.

Opinan además que la competencia de Aprovechar la Diversidad la requiere el puesto en un nivel alto. Pero, de acuerdo al tipo de actividades a cargo y por las limitaciones que ello les presenta, se recomienda que esta competencia sea manejada por la persona que ocupe el puesto en un bajo.

Finalmente, consideran y es aceptable que el puesto no requiere de Conciencia Política porque como ya se mencionó, las actividades no lo necesitan.

### **DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES**

**CUADRO N° 40**

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Comuni cación	23. ¿Considera que el puesto requiere que la persona que lo ocupa pueda expresarse clara y comprensiblemente?	2	68	1	33	3	100
Manejo de conflictos	24. ¿Corresponde al puesto e trabajo resolver situaciones problemáticas entre las(os) miembras(os) de la Asociación?	0	0	3	100	3	100

COMPE TENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA		SÍ		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
		Lide razgo	25. ¿Corresponde al puesto generar entusiasmo en los demás?	0	0	3	100	3	100
Cataliza dor de cambios	26. ¿Corresponde al puesto generar cambios en la Asociación?	0	0	3	100	3	100		
Creador de Vínculo	27. ¿Corresponde al puesto relacionarse con entidades nacionales y/o extranjeras?	0	0	3	100	3	100		
Colaboración y cooperación	28. ¿Corresponde al puesto ayudar a las compañeras de trabajo a terminar tareas pendientes?	1	33	2	67	3	100		
Habilida des de equipo	29. ¿Cree que el puesto requiere de trabajo en equipo?	1	33	2	67	3	100		
	<b>TOTAL</b>		<b>19</b>		<b>81</b>		<b>100</b>		

#### **Análisis e Interpretación:**

Según los datos obtenidos del cuestionario sobre la Familia de Puestos de Servicios Generales, se considera que estos puestos necesitan la competencia comunicación en un nivel medio, debido a que entre sus actividades está atender al personal de la institución y a los visitantes, además auxiliar en recepción cuando haya necesidad. Sin embargo, analizando las actividades, se considera que para el puesto es suficiente que ésta competencia sea manejada en un nivel bajo.

El lo que respecta a las competencias de manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios y creador de

vínculos, opinan que las personas que ocupen estos puestos no las necesitan para desarrollar su trabajo, lo cual es razonable; ya que no les corresponde interferir en la solución de conflictos, no tienen personal a su cargo, no generan cambios y tampoco es su responsabilidad el relacionarse con otras entidades, ni mucho menos gestionar proyectos.

Mientras tanto, consideran que la persona que ocupe cualquiera de estos puestos debe tener en un nivel bajo las competencias de Colaboración y Cooperación, y Habilidades de equipo. No obstante, se recomienda que sean manejadas en un nivel medio; primero porque en ocasiones es necesario que ayude a sus compañeras a terminar tareas pendientes o hacer diligencias fuera de su horario. Por lo que debe tener aunque en un porcentaje bajo, ese espíritu de servicio y colaboración. Segundo, porque trabajan dentro de una Asociación en la cual todas son consideradas una pieza importante, por lo que deben saber trabajar unas con otras, es decir, todas son un equipo.

**ANEXO No. 5**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS TRABAJADORAS Y TRABAJADOR DE LA ASOCIACIÓN  
MOVIMIENTO DE MUJERES "MÉLIDA ANAYA MONTES",  
LAS MELIDAS.

Muy buen día, estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de perfiles de competencias emocionales, basados en inteligencia emocional.

Solicitamos su valiosa colaboración para que responda a un cuestionario de unos 7-8 minutos, el cual se compone de 40 preguntas, para algunas de ellas debe ubicarse en una escala de 1 a 4 puntos:

- 1. No me identifico**
2. Me identifico poco
3. Me identifico mucho
- 4. Me identifico plenamente**

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias por su colaboración.



**Instrucciones:** Rellenar el círculo que considere conveniente.

1. A veces prefiero resignarme cuando estoy enfrentado(a) a grandes dificultades.

1(-) 2 3 4(+)

2. Cuando alguien quiere hablarme

a) le animo a ser conciso(a) e ir directo al tema

b) le escucho atentamente, aunque tarde en abordar los hechos

3. En el trabajo, tengo cosas más importantes que hacer que atenuar las susceptibilidades de cada una(o).

1(-) 2 3 4(+)

4. A veces me siento tensa(o) sin razón aparente

1(-) 2 3 4(+)

5. Cuando tengo que expresarme en público:

a) tengo tendencia a asustarme

b) esto tiene tendencia a estimularme

c) no me afecta en exceso

6. Dicen de mí que soy paciente

1(-) 2 3 4(+)

7. Me entusiasmo fácilmente

1(-) 2 3 4(+)

8. Una(o) de sus colegas parece tener preocupaciones:

- a) le pregunta lo que le molesta con el fin de ofrecerle su servicio
- b) le hace saber que está dispuesta(o) para escucharla(o) si lo desea
- c) prefiere no implicarse en ello

9. No pienso que mis cualidades sean superiores a las de otras(os)

1(-) 2 3 4(+)

10. Cuando dos colegas empiezan a alzar su tono de voz en una conversación:

- a) prefiero mantenerme a distancia de dicha discusión
- b) inmediatamente intento tranquilizarlas(os)
- c) intento tranquilizar el ambiente con una broma

11. Soy sensible a todo lo que pueda ocurrir en mi círculo extra-familiar

1(-) 2 3 4(+)

12. Anima una reunión cuando un(a) colaborador(a) se permite criticar insidiosamente a un(a) colega ausente:

- a) a pesar de todo, piensa que es mejor dejar que cada uno(a) se exprese
- b) le convoca en su despacho con el fin de decirle que no tolera esta actitud indigna
- c) le remarca delante del grupo que el hecho de criticar a un(a) colega no le parece correcto

13. A veces, me siento nostálgico(a) sin saber verdaderamente porqué

1(-)    2    3    4(+)

- 

14. Viene de concluir una venta o de firmar un contrato importante...

- a) su radiante sonrisa muestra un sentimiento de victoria
- b) evita manifestar signos de satisfacción
- c) en un tono caluroso, agradece a su interlocutor su confianza

15. Los fracasos que puedo vivir tienen generalmente poco impacto sobre mi moral

1(-)    2    3    4(+)

-

16. Es responsable de buscar clientas en una compañía de seguros. Tras una mañana de llamadas, ninguna desea citarse, usted piensa:

- a) no estoy verdaderamente hecha(o) para este trabajo
- b) voy a probar de abordar los clientes de otra manera
- c) hoy no es mi día

17. Me siento poco preocupada(o) por los diversos problemas de los demás

- 1(-)    2        3        4(+)
- 

18. Soy muy reservada(o) en lo que concierne a la expresión de mis sentimientos

- 1(-)    2        3        4(+)
- 

19. Cuando tengo que trabajar en un grupo:

- a) prefiero no destacar en el equipo con el fin de conservar una cierta seguridad
- b) prefiero conducir el grupo aunque esté expuesto a las críticas de los demás

20. A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme entender

- 1(-)    2        3        4(+)
-

21. Cuando la tensión sube entre una persona y yo, tengo dificultad para saber si lo que siento es miedo o cólera

1(-) 2 3 4(+)

22. Cuando un conflicto estalla en el seno de mi equipo, tomo tiempo para identificar las causas

1(-) 2 3 4(+)

23. Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo:

a) a veces tengo tendencia a enfadarme

b) raramente manifiesto mis emociones de manera extrema

24. Cuando una tarea no me apasiona, tengo tendencia a ver los aspectos negativos de las cosas

1(-) 2 3 4(+)

25. Cuando hablo con ciertas personas, a veces dudo de mis convicciones

1(-) 2 3 4(+)

26. En el trabajo o en los estudios, tengo más bien tendencia a:

a) asignarme objetivos muy elevados que sobrepasan lo que esperan de mí

b) limitarme de momento a hacer lo que esperan de mí, en vez de arriesgarme a hacerlo mal

27. Cuando tengo sentimientos hacia una persona, se lo hago saber hábilmente

1(-) 2 3 4(+)

28. Me dicen que soy susceptible

1(-) 2 3 4(+)

29. Comunico mi desacuerdo sin agresividad

1(-) 2 3 4(+)

30. Cuando siente la cólera o la exasperación:

- a) la expresa lo más rápidamente posible con el fin de que no se acumule
- b) la reprime con el fin de no dejarla explotar brutalmente
- c) la expresa mirando de no molestar a las personas que le rodean

31. Conozco perfectamente las cualidades que busco en mis amigas(os)

1(-) 2 3 4(+)

32. Estoy siempre preparada(o) para defender mis opiniones en público, aunque sea la (el) única(o) que piensa de esa manera

1(-) 2 3 4(+)

33. A veces estoy feliz sin saber porqué

1(-) 2 3 4(+)

34. Cuando se trata de presentar un producto o una idea a un grupo de personas, prefiero usar palabras:

- a) matizadas y neutras con el fin de ser lo más creíble posible
- b) fuertes, incluso exageradas, con el fin de transmitir mejor el mensaje

35. Tengo dificultades para hablar con un individuo que tiene puntos de vista radicalmente opuestos a los míos

1(-) 2 3 4(+)

36. Cuando tengo que esperar haciendo cola, tengo tendencia a impacientarme rápidamente

1(-) 2 3 4(+)

37. Encuentro muy fácilmente mi sitio en un grupo

1(-) 2 3 4(+)

38. Cuando hay un desacuerdo entre ciertas personas de mi equipo:

- a) a veces prefiero arbitrar y tomar las decisiones sola(o)
- b) hago todo lo posible para alcanzar un compromiso

39. Pienso que he de imponer mis reglas para ser respetada(o)

1(-) 2 3 4(+)

40. Está reunida(o) con todo su equipo, una(o) de sus colegas está al margen del grupo:

- a) consensa con ella o él un medio para que se integre en el grupo
- b) le deja tranquila(o), piensa que tiene que tener sus motivos para mantenerse fuera del grupo
- c) bromea con ella o él con el fin de relajar el ambiente



## ANEXO No. 6



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **Cuestionario sobre El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes".**

El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que se percibe dentro de La Asociación y cómo influye en el desempeño laboral de las trabajadoras y trabajadores.

#### Instrucciones:

- El cuestionario es anónimo y será utilizado para diagnosticar el clima laboral de la Asociación.
- Por favor no dejar ninguna pregunta sin contestar, ya que todas son importantes.
- Por favor contestar todas las preguntas de forma concreta y objetiva.

#### Forma de contestar:

Para cada pregunta, por favor indique el grado en el cual está de acuerdo, basado en la siguiente escala:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
No conozco	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre

Muchas gracias por su valioso tiempo y colaboración brindada.



## DIMENSION 1: COMUNICACIÓN

Esta dimensión trata sobre diversos aspectos relacionados con la libertad de expresar nuestras percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

1. En Las Méridas se nos alienta a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo y el de la Asociación en general.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

2. Cuando tengo una queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con mis jefes o superiores.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

3. Estoy informada(o) de los logros y resultados de las acciones de la asociación

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

4. Se nos comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5



## DIMENSION 2: LIDERAZGO

Esta dimensión comprende aspectos relativos en como se dirige la Asociación, como son percibidas las relaciones entre jefes y demás trabajadoras, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y la realización de actividades.

1. En la asociación se valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

2. La forma de dirigir de las jefas estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

3. La comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefatura de la asociación.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

4. En la asociación las jefes participan en el trabajo hombro a hombro con las demás trabajadoras.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5



### DIMENSION 3: RELACIONES INTERPERSONALES

Esta dimensión trata acerca de la percepción que usted tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los departamentos de la asociación.

1. Las personas en la empresa nos comprendemos y aceptamos tal como somos.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

2. Existe armonía entre el personal de la asociación.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

3. En la asociación se promueve la calidad de la colaboración entre el personal de las diferentes regiones.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

4. Participamos en reuniones para dialogar sobre el: ¿Cómo mejorar la calidad de las relaciones entre el personal dentro de cada región?

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5



#### DIMENSION 4: MOTIVACION

Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción del personal respecto a los incentivos que la asociación les brinda para sentirse motivados.

1. La asociación promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

2. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la Asociación al personal.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

3. Hay señales claras de estabilidad laboral en la asociación

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

4. Me siento orgullosa(o) de trabajar para la asociación.

No conozco	1
Nunca	2
Casi nunca	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**ANEXO No. 7**

**Tabulación del Cuestionario del Clima Organizacional**

**DIMENSIÓN COMUNICACIÓN**

**CUADRO N° 1**

Respuestas	Puntaje	Preguntas				Total	Frecuencia
		1	2	3	4		
No conozco	1	1	0	0	0	1	1
Nunca	2	0	1	0	0	1	2
Casi nunca	3	3	2	6	2	13	39
Casi siempre	4	8	8	8	15	39	156
Siempre	5	6	7	4	1	18	90
<b>TOTAL</b>		18	18	18	18	72	<b>288</b>

$\sum x$ : 288                      Pr: 4                      Pt: 5                      N: 18

**DESARROLLO:**

Dimensión =  $[(288/4(5)(18))] * 100$

Dimensión = 80%

**DIMENSIÓN LIDERAZGO**

**CUADRO N° 2**

Respuestas	Puntaje	Preguntas				Total	Frecuencia
		1	2	3	4		
No conozco	1	0	0	0	1	1	1
Nunca	2	0	0	0	0	0	0
Casi nunca	3	5	4	3	4	16	48
Casi siempre	4	9	9	10	11	39	156
Siempre	5	4	5	5	2	16	80
<b>TOTAL</b>		18	18	18	18	72	<b>285</b>

$\sum x$ : 285                      Pr: 4                      Pt: 5                      N: 18

**DESARROLLO:**

Dimensión =  $[(285/4(5)(18))] * 100$

Dimensión = 79%

**DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

**CUADRO N° 3**

Respuestas	Puntaje	Preguntas				Total	Frecuencia
		1	2	3	4		
No conozco	1	1	1	0	1	3	3
Nunca	2	1	1	1	4	7	14
Casi nunca	3	7	5	5	6	23	69
Casi siempre	4	8	11	11	6	36	144
Siempre	5	1	0	1	1	3	15
<b>TOTAL</b>		18	18	18	18	72	<b>245</b>

$\Sigma x$ : 245

Pr: 4

Pt: 5

N: 18

**DESARROLLO:**

Dimensión =  $[(245/4(5)(18))] * 100$

Dimensión = 68%

**DIMENSIÓN MOTIVACIÓN**

**CUADRO N° 4**

Respuestas	Puntaje	Preguntas				Total	Frecuencia
		1	2	3	4		
No conozco	1	1	1	0	0	2	4
Nunca	2	1	2	1	0	4	8
Casi nunca	3	4	1	7	0	12	36
Casi siempre	4	8	11	7	5	31	124
Siempre	5	4	3	3	13	23	115
<b>TOTAL</b>		18	18	18	18	72	<b>285</b>

$\Sigma x$ : 285

Pr: 4

Pt: 5

N: 18

**DESARROLLO:**

Dimensión =  $[(285/4(5)(18))] * 100$

Dimensión = 79%