

upna

Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

fec >>

school of economics
and business administration

facultad de ciencias
económicas y empresariales

ekonomia eta enpresa
zientzien fakultatea

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO EN

DESEMPEÑO DIRECTIVO E INTELIGENCIA EMOCIONAL: EL CASO GOIKOA

ASIER JIMENEZ ANAUT

Pamplona-Iruña 13/05/2022

Módulo: Dirección General
Sandra Cavero

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo presenta un estudio sobre la relación entre la capacidad para generar objetivos y el nivel de inteligencia emocional mostrado por los directivos de una empresa real. Con el presente estudio se elabora un mapa estratégico que recoge la planificación empresarial desde el punto de vista de un Cuadro de Mando Integral, gracias al cual se mide la capacidad de los participantes para generar y reconocer objetivos relevantes. Al mismo tiempo, se mide el nivel de inteligencia emocional mostrado por cada individuo y se analiza la correlación presente entre ambas dimensiones.

Palabras clave: Objetivos, Cuadro de Mando Integral, estrategia, generación de objetivos, inteligencia emocional.

EXECUTIVE ABSTRACT

This paper presents a study on the relationship between the ability to generate goals and the level of emotional intelligence shown by the managers of a real company. With this study, a strategic map is elaborated that shows the business planning from the point of view of a Balanced Scorecard, thanks to which the capacity of the participants to generate and recognize relevant objectives is measured. At the same time, the level of emotional intelligence shown by each individual is measured and the correlation between both dimensions is analyzed.

Key words: Goals, Balanced Scorecard, strategy, goal generation, emotional intelligence.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	4
2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EMPÍRICO	10
2.1 Elaboración del mapa estratégico	10
2.2 Determinación de la capacidad de generación de objetivos relevantes de los directivos...	12
2.3 Inteligencia emocional y capacidad de dirección	14
3. RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO	15
3.1 Capacidad de los directivos para generar objetivos	15
3.1 Nivel de inteligencia emocional	18
3.2 Relaciones entre la capacidad para establecer objetivos y las competencias emocionales para el liderazgo de los individuos	20
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	23
ANEXO 1. Cuestionario perfil de liderazgo emocional. Cavero y Madorrán (2017)	26
ANEXO 2. Mapa estratégico de Goikoa	27
ANEXO 3. Listado de objetivos generados y reconocidos.....	28
5. BIBLIOGRAFÍA	35

1. INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

Hace no mucho tiempo, cuando en los mercados solo se competía en cuanto a capacidad de producción y características de los productos, los activos intangibles de las organizaciones no jugaban el papel diferenciador que juegan hoy en día, incluso se puede decir que no eran considerados como lo que en la actualidad son, herramientas vitales para lograr una ventaja competitiva fuerte y sostenida en el tiempo.

Muchos de estos activos residen en el capital humano, en concreto, en la capacidad de los directivos para fijar objetivos y tomar decisiones alineadas con la estrategia empresarial. Se sabe que el éxito de una empresa, entre otras cosas, depende de una profunda comprensión de sus mercados y clientes, así como de una excelente elaboración de la estrategia que permita adaptarse al entorno incierto en el que se mueven las empresas. Acero, L. C. P. (2010) defiende que la mayor preocupación de una empresa es el futuro y los cambios que depara, de modo que los directivos deben administrar la información y establecer planes que reduzcan el riesgo y la incertidumbre.

Por ello, es importante identificar y profundizar en los objetivos de la empresa para fijar un rumbo claro que permita comprender el mercado, dirigir los esfuerzos de todos en una misma dirección e implantar una estrategia que permita reducir la incertidumbre, todo ello, creando valor. Pero, ¿qué es un objetivo?

Eden y Ackermann (2013) hablan en su obra de los objetivos como algo que como grupo se quiere alcanzar, de lo que se quiere llegar a ser como empresa en un periodo de tiempo. De modo que se relaciona estrechamente un objetivo con una aspiración y con un plan estratégico (quién quiero ser y qué tengo que hacer para ello). Por otro lado, Keeney, R. (1994) comenta que los objetivos no deben verse como problemas, sino como oportunidades que debemos aprovechar. Plantea los objetivos como una oportunidad de solucionar problemas presentes y lograr grandes resultados en el futuro. Además, insiste en la importancia de identificarlos a tiempo y saber interrelacionarlos para definir la dirección estratégica. Estos autores proponen definiciones desde diferentes puntos de vista, aunque ambos coinciden en lo mismo, los objetivos deben ser quienes apoyen la toma de decisiones y guíen a la organización.

Para poder alinear estos objetivos con una estrategia a largo plazo que permita realizar un análisis de decisiones idóneo, un mapa estratégico es una gran herramienta. Además, en base a la propuesta de Kaplan y Norton (2011), desde la lógica de un cuadro de mando integral, se vinculan los activos intangibles con los procesos de creación de valor y permite a los directivos tener una idea clara sobre la misión de la organización. De modo que al identificar los objetivos más importantes de la empresa y ser integrados en un mapa estratégico con sus correspondientes interrelaciones, el Cuadro de Mando Integral pasa ser una herramienta de gestión que permite controlar el desarrollo de la estrategia.

Tal y como apunta Casate Fernández, R. (2007) en su obra, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que proporcionen mayor valor agregado, para lo que es necesario definir la propuesta de valor al cliente, es decir, qué diferencia a la empresa del resto. Una vez identificados y relacionados, un mapa estratégico de estas dimensiones puede ser de gran ayuda para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos relevantes; además, gracias a su capacidad para relacionar y comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, se tiene una visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia a nivel general.

Por otro lado, Ballvé, A. (2006) señala que un buen cuadro de mando debe ser diseñado por la gerencia para comunicar e implementar la estrategia, incorporando relaciones entre los objetivos para hacer del mismo una herramienta que permita a todos los integrantes de la empresa desarrollar relaciones estratégicas formales mediante iniciativas y proyectos estratégicos.

Por todo ello, un mapa estratégico de estas características proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula a los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para ello, se aborda la estrategia de la empresa en base, principalmente, a cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Tal y como explican Kaplan y Norton (2011), dichas perspectivas se abordan de la siguiente manera.

La perspectiva financiera se basa en los resultados tangibles en términos financieros, de esta manera, poniendo el foco en el crecimiento y la rentabilidad, se muestra si la estrategia de la empresa es exitosa o no. Tiene como objetivo definitivo buscar el máximo beneficio y sostener el crecimiento del valor para los accionistas.

Por su parte, la perspectiva del cliente proporciona información sobre el contexto de la empresa, sus clientes objetivo y su propuesta de valor (la cual debe ser diferenciadora y sostenible para determinados segmentos). Podemos dividir este enfoque en dos grandes grupos: Las decisiones en cuanto a las 4P propuestas por McCarthy, J. (1960), es decir, producto, precio, distribución y comunicación; y el posicionamiento de la empresa en el mercado. De esta manera vemos cómo ambas perspectivas describen los resultados deseados de la estrategia empresarial, los del enfoque financiero desde las consecuencias económicas y la perspectiva de cliente desde la proposición de valor.

Por otro lado, la perspectiva del proceso interno se centra en los procesos de gestión operativa (procesos que producen y entregan bienes, haciendo especial hincapié en la productividad y plazos en los procesos), de innovación (innovación en el diseño y desarrollo de nuevos productos y procesos) y el cumplimiento de la calidad. Entendido este enfoque como el motor que mueve la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia, los cuales deben estar estrechamente relacionados con los procesos internos. Esta perspectiva aglomera capital humano (relacionado con las habilidades y talento de los empleados), capital de información (disponer de sistemas de información e infraestructura adecuada para la toma de decisiones) y capital organizativo (capacidad para sostener el cambio y trabajar en base a unos valores claros). Son estos enfoques quienes describen cómo se alcanza la estrategia.

Los objetivos de todas las perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto y la consecución de estos dependen entre sí. Para entender de mejor manera el grado de relación entre ellos, basta con atender en los medios necesarios para su consecución: Para conseguir buenos ratios de beneficio (enfoque financiero) es necesario que los clientes estén satisfechos (enfoque de clientes), para ello la empresa debe ser capaz de generar valor a partir de la excelencia en los procesos internos. Asimismo, dicha excelencia no se consigue sin los activos intangibles que los respaldan (enfoque de aprendizaje y crecimiento). En especial, destaca también la estrecha relación existente entre el enfoque financiero y el marco de análisis de producción, así como el vínculo entre el capital de información y el control de las líneas productivas (analizado desde el punto de vista de los procesos internos). Además, el capital organizativo condiciona la estrategia empresarial desde cualquier enfoque, teniéndolo presente y guiando a la empresa en todo

momento. Por ello, alinear los objetivos de todas las perspectivas es clave en la creación de valor y de ser así, se alcanzará la visión y misión de la organización.

Para ello, disponer de un equipo capaz de determinar los objetivos y lograr dicha visión estratégica es vital, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de la empresa. De este modo, uno de los mayores retos a los que una empresa se enfrenta es la consecución de un equipo directivo capaz de generar objetivos y tener una visión estratégica a largo plazo, para lo que las habilidades y características personales son fundamentales.

Entre esas capacidades la inteligencia emocional¹ resulta de gran interés. Estudios como los realizados por Caruso y Salovey (2010) o Shahhosseini et al. (2012), defienden la idea de que los directivos que conocen sus propias emociones y saben cómo interpretar las emociones de los demás, pueden ser más eficaces en su trabajo y tener una mayor capacidad para fijar objetivos, ahí la importancia de atender a la inteligencia emocional de cada directivo.

Salovey y Campbell (2007), definen la inteligencia emocional como la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás para que gracias a ese dominio de las emociones, uno pueda guiar su pensamiento y conducta. Sostiene que dicha habilidad puede ser diferencial para resolver los problemas de la vida diaria, así como los diferentes retos que se presentan en el seno de una organización, siendo una herramienta interna fundamental para vivir de una mejor manera y lograr mejores resultados en diferentes ámbitos.

Según Goleman, D. (2002), las dimensiones de la inteligencia emocional giran en cuanto a cuatro grandes grupos que van más allá de la capacidad intelectual o destreza técnica: la autogestión, la consciencia de uno mismo, la consciencia social y la gestión de las relaciones. El autor las describe de la siguiente manera.

La autogestión consiste en la comprensión de las propias emociones y propósitos, abarcando dimensiones como la adaptabilidad frente a situaciones diversas, el

¹Robbins, S., Judge, T (2010): “La inteligencia emocional es la capacidad de un individuo de ser consciente de sí mismo, detectar las emociones de los demás y utilizar las pistas de información emocional.”
//Goleman, D. (2015): “Se trata de un conjunto de cinco habilidades que permiten a los mejores líderes maximizar su propio rendimiento y el de sus seguidores”

autocontrol, la iniciativa propia, el logro (superarse a sí mismo e intentar que los compañeros también lo hagan), el optimismo y la transparencia.

La conciencia de uno mismo gira en torno a la comprensión de nuestras fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Las dimensiones más destacadas son la autoconciencia emocional (cualidad que permite identificar de qué manera afectan los sentimientos de cada directivo en su rendimiento laboral), la confianza y valoración en uno mismo.

La conciencia social se deriva de la capacidad de experimentar empatía. Esta se despliega a través de tres ejes: la conciencia organizativa (de modo que se pueda entender el funcionamiento de la organización), la empatía y el servicio (capacidad para crear un clima correcto con todos los stakeholders).

Estas tres dimensiones afectan a una cuarta habilidad, la gestión de las relaciones². Para lograr un vínculo exitoso es importante catalizar el cambio, fomentar el desarrollo personal de los demás, saber gestionar los conflictos de la mejor manera posible, tener la habilidad influenciadora para poder sacar el máximo de cada persona, la inspiración para estimular un interés compartido entre todos los participantes y el trabajo en equipo y la colaboración.

Tal y como explica Goleman, D. (2017) en su obra, cada una de estas dimensiones de la inteligencia emocional están dinámicamente relacionadas y aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo. La importancia del liderazgo y del manejo de las emociones cobra mayor importancia cuando se establecen relaciones con los demás, la importancia de ello ya la señalaba Goleman, D. (2017) cuando decía que “el estado de ánimo es el que acaba determinando la eficacia laboral, y en este sentido, el optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento”. Por ello, es importante gestionar las emociones, ya que los directivos trabajan mejor cuanto mejor se sienten.

También es interesante destacar el papel influenciador de los directivos, ya que de ellos y de su estado de ánimo depende el rendimiento de sus subordinados, de modo que un líder que fomente el optimismo y la cooperación, es capaz de trabajar mejor y aumentar

² Es un aspecto de gran interés, ya que la actividad económica conlleva crear relaciones personales y acuerdos entre agentes económicos, para lo que la capacidad de relacionarse con otras personas y entender sus emociones puede ser un aspecto diferenciador.

el rendimiento del resto. Lo mismo ocurre con la generación de objetivos y planificación de la estrategia.

Una vez explicada la importancia de fijar adecuadamente los objetivos y entendida la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño directivo, mediante este trabajo se quiere ver el grado de relación existente entre la inteligencia emocional y la fijación de objetivos por parte de los directivos de una organización. Por ello, se trata de dar respuesta principalmente a dos preguntas:

- ¿Son capaces los directivos de establecer adecuadamente objetivos relevantes para las organizaciones que dirigen?
- ¿Puede observarse alguna relación entre la inteligencia emocional de los directivos y su desempeño a la hora de establecer objetivos relevantes?

Para ello, analizaremos el caso de una empresa real, para la que se realiza un mapa estratégico partiendo de la información proporcionada por sus directivos acerca de los objetivos que resultan relevantes para la organización. Dicha información servirá de base para medir la capacidad de cada participante para establecer objetivos y para analizar la posible relación entre dicha capacidad y la inteligencia emocional de cada uno de ellos.

En el siguiente apartado se describe el trabajo empírico realizado, cuyos resultados se presentan en el apartado tercero. Las conclusiones cierran el trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EMPÍRICO

2.1 Elaboración del mapa estratégico

El presente trabajo se realiza con la colaboración de Embutidos Goikoa, empresa familiar situada en Sangüesa que lleva más de 90 años al servicio del consumidor. Se trata de una empresa del sector alimentario que ofrece una amplia gama de productos en diferentes formatos. En la actualidad, está presente en los principales distribuidores y exporta a más de veinte países, velando por la calidad, seguridad y sostenibilidad de sus productos. Tal y como indican Bravo et al. (2019), las empresas familiares se benefician especialmente del diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para solucionar problemas y dirigir este tipo de organizaciones.

Con esa motivación, la de elaborar un mapa estratégico que represente de forma visual los objetivos de la organización y las relaciones causa-efecto de los mismos, se realiza este estudio empírico, que se organiza en cinco fases a lo largo de los meses de enero a mayo de 2022.

Fase 1

La primera de ellas, consiste en la explicación del trabajo y los resultados que se quieren lograr con él. En una reunión presencial, se explica al grupo directivo que va a participar en el trabajo la metodología a seguir y el plan de trabajo fijado.

Fase 2

En la segunda fase, tienen lugar diferentes entrevistas individuales con cada uno de los directivos que participan en el proyecto. En estas entrevistas iniciales los participantes relatan, desde su punto de vista, aquellos objetivos que consideran más importantes para la organización y se anotan creando una lista para cada participante.

Fase 3

Tras esa primera toma de contacto, y ya conocidos los objetivos que cada directivo considera más relevantes (generados por cuenta propia), se lleva a cabo una segunda reunión con cada uno de ellos en la que se incentiva la generación de nuevos objetivos sobre la base de los generados por cuenta propia en la primera reunión. Para lograrlo, en

estas entrevistas se emplean las diversas técnicas (ver Tabla 1) basadas en las propuestas a tal efecto realizadas por Cavero et al. (2017), Bong et al. (2010) y Keeney, R.L. (1994). De igual modo, se siguen las indicaciones en lo referente a la comunicación realizadas por Hernández, P.R. (2013), con las que considera que el nivel de respuesta puede ser mayor.

Tabla 1. Técnicas empleadas en las entrevistas para estimular la identificación de objetivos

Uso de categorías (Amplitud de pensamiento)	Corto plazo: ¿Hay alguna cosa que se pueda cambiar a corto plazo? ¿A dónde quiere llegar con este objetivo? Largo plazo: ¿Existen formas de expansión? ¿A través de los objetivos a corto plazo se pueden obtener objetivos a largo plazo?
Advertencia	¿No ha pasado ningún objetivo por alto?, ¿Por qué es importante?, ¿Por qué piensa que esto es importante para la empresa?, ¿Qué aporta a la empresa? ¿Qué es lo que busca lograr con este objetivo?, ¿Cómo puede alcanzarlo?
Proporcionar objetivos como ejemplo (Amplitud de pensamiento)	Construcción de un nuevo punto de venta, aumento de las ventas, cambio de categoría profesional de los trabajadores, invertir menos tiempo en las ventas...
Finalidad perseguida	¿Qué quiere decir con ese objetivo?, ¿A dónde aspira llegar con ese objetivo?, ¿Qué está valorando?
Importancia del objetivo para la empresa	¿Por qué es importante?, ¿Por qué piensa que esto es importante para la empresa?, ¿Qué aporta a la empresa?
Cambios que se deben hacer en la empresa	¿Qué es lo que está bien y mal en la empresa?, ¿Qué busca cambiar/solucionar con este objetivo?, ¿Qué necesita ser arreglado?
Metas personales	¿Cuáles son sus metas personales?, ¿Ayudan los objetivos actuales de la empresa a alcanzarlas? ¿Cuáles son sus aspiraciones?, ¿Qué limitaciones tiene en la empresa para conseguir sus objetivos?
Cuantificación de objetivos planteados	¿Qué es lo que busca lograr con este objetivo?, ¿Cómo puede alcanzarlo? ¿Por qué el objetivo A es más importante que el B?

Fuente: Cavero, S., López, V., & Marín, A. (2017).

Fase 4

Los resultados de la fase anterior, recogiendo las propuestas de todo el personal directivo participante, dejan una lista ampliada de objetivos que sirve para elaborar una propuesta de mapa estratégico para la empresa, organizando todos los objetivos mediante relaciones causa efecto de modo que refleje la estrategia empresarial desde los diferentes enfoques, siguiendo las indicaciones de Kaplan y Norton (2011) para la elaboración de mapas estratégicos.

Fase 5

Se presenta el mapa estratégico elaborado a la dirección de la empresa y se pregunta a todos los participantes en el proceso por la idoneidad del mismo, y de cada uno de los objetivos en él recogidos. Si los directivos consideran que es correcto, se les entrega el mapa; en caso de existir algún aspecto a cambiar, se valora de manera colectiva y si procede, se cambia.

2.2 Determinación de la capacidad de generación de objetivos relevantes de los directivos

Con el fin de comprobar la capacidad de cada participante para generar objetivos, se atiende dos outputs del proceso descrito en el apartado anterior.

El número de objetivos propuestos por el individuo durante la primera entrevista (Fase 2) y el número de objetivos planteados en la segunda entrevista (Fase 3). De este modo, se consiguen dos medidas preliminares para cada individuo de su capacidad para generar objetivos. La segunda medida denominada, *GenObj*, incluye y amplía el número de objetivos generados en la primera.

El número de objetivos reconocidos como adecuados por cada participante tras ver el mapa estratégico (Fase 5). Algunos de estos objetivos habrán sido generados por el propio individuo y otros, serán reconocidos como adecuados en el contexto del mapa estratégico, pero habrán sido propuestos por otras personas participantes. Estos últimos son denominados *RecObj*. Cuanto mayor será el valor de esta medida, menor es la capacidad del individuo para generar objetivos relevantes para la organización, puesto

que habrá en el mapa estratégico generado colectivamente un mayor número de objetivos que él o ella no propuso en las fases 2 o 3.

Estos dos outputs sirven de base para medir la capacidad de cada participante para contribuir a la caracterización de la estrategia empresarial y, por ende, su desempeño como directivo sin este aspecto.

Para ello se definen las siguientes variables, que sirven además a efectos de establecer una comparativa que resulte operativa entre las personas participantes:

- *GenObjProp*:

Esta variable es lograda a partir de dividir el número de objetivos generados por cada sujeto entre el total de objetivos generados por todo el grupo de individuos (número de objetivos que conforman el mapa estratégico). De este modo, se puede conocer en qué medida contribuye cada participante al resultado final.

Se trata de una variable cuantitativa continua con valores entre 0 y 1, de modo que cuanto mayor es su valor, mayor es la capacidad para generar objetivos relevantes que muestra el individuo.

- *RecObjProp*:

Esta variable se define como: $1 - (\text{RecObj} / \text{TotRecObj})$, donde TotRecObj es la suma de RecObj de todos los directivos participantes.

La variable (cuantitativa y continua) toma valores entre 0 y 1. Toma valor dependiendo de la proporción de objetivos que el individuo reconoce sobre el total reconocidos; de modo que, para que se observe una relación positiva con la capacidad de generar objetivos se le resta al 100% la proporción comentada. Cuanto mayor sea el valor de esta variable, mayor será la capacidad del individuo de generar objetivos relevantes, en el sentido de que reconoce objetivos que no fue capaz de generar.

Mide la capacidad de cada sujeto para fijar una clara línea estratégica empresarial en base al número de objetivos que reconoce.

- *CapObj*:

Esta variable recoge la suma de las variables *GenObjProp* y *RecObjProp* y ofrece una visión conjunta sobre la capacidad de los directivos para fijar una línea estratégica adecuada.

2.3 Inteligencia emocional y capacidad de dirección

Por otro lado, con el fin de lograr el nivel de inteligencia emocional de los directivos implicados en el trabajo, se les proporciona una encuesta (véase anexo 1) en la que deben marcar su grado de aprobación frente a diferentes frases como “acepto las críticas de buen grado”, gracias a ello se logra un nivel promedio de inteligencia emocional. Este indicador es el resultante de calcular la media de los resultados logrados en las cuatro dimensiones principales planteadas por Goleman, D. (2017), es decir, de la conciencia por sí mismo, la gestión de las relaciones, la conciencia social y la autogestión.

Entre los resultados buscados con dicha recopilación de datos, destaca el coeficiente de correlación resultante entre el nivel de inteligencia emocional y la capacidad de cada individuo para generar y reconocer objetivos relevantes.

Además, atendiendo a la relación que puede haber entre las variables comentadas en el apartado anterior y el nivel de inteligencia emocional mostrado por los directivos, se espera un relación positiva para en ambos casos, ya que se parte de la hipótesis de que aquellos directivos con mejor visión estratégica, son los más competentes desde el punto vista emocional.

3. RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO

A continuación se presentan los resultados de los siete directivos participantes de la empresa analizada (5 hombres y 2 mujeres) en las dos dimensiones comentadas, asimismo, en el anexo 2 puede verse el mapa estratégico logrado a partir del trabajo con los diferentes directivos de la empresa.

3.1 Capacidad de los directivos para generar objetivos

El anexo 3 muestra el listado de objetivos que conforman el mapa estratégico, así como la distinción entre cuáles han sido generados de manera individual y cuáles han surgido a partir de la segunda entrevista. Además, se pueden ver los objetivos que cada individuo reconoce como válidos para la empresa a la vista del mapa estratégico.

En cuanto a los objetivos generados, se ve como de manera independiente (Fase 2) cada individuo es capaz de generar en media 11 objetivos, cifra que incrementa considerablemente tras realizar la segunda entrevista (Fase 3) con cada uno de ellos, logrando en media 21 objetivos por participante.

Destaca que todos los directivos reconocen todos los objetivos plasmados en el mapa estratégico (45 objetivos), de modo que en promedio, cada participante genera menos de la mitad de los objetivos que más tarde reconoce como importantes para la empresa. Es decir, pese a ser grandes profesionales con una clara visión de la empresa son capaces de generar cerca del 45% de los objetivos que más tarde reconocen, siendo en la mayoría de ocasiones objetivos relacionados con su campo de actividad directo.

Además, ninguno de los objetivos generados en las fases iniciales desaparece del mapa estratégico por falta de validación final y algunos de ellos, destacan por haber sido mencionados por más de un directivo de forma independiente. Entre ellos, dos han sido generados por la totalidad de los participantes antes de llevar a cabo la entrevista, ambos destacando la idea de lograr información coordinada que permita seguir una línea estratégica común.

Tabla 2. Capacidad para generar objetivos

Individuo	GenObjProp	RecObjProp	CapObj
1	0,5556	0,8810	1,4366
2	0,4889	0,8631	1,3520
3	0,4000	0,8393	1,2393
4	0,4667	0,8571	1,3238
5	0,4222	0,8452	1,2674
6	0,6222	0,8988	1,5210
7	0,3111	0,8155	1,1266

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la tabla 2, se puede ver cómo el directivo que más objetivos genera, es decir, aquel que mayor GenObjProp atesora (individuo 6), es también aquel con mayor RecObjProp, de modo que teniendo en cuenta el carácter positivo de ambas variables, se puede decir que es el participante que mayor desempeño directivo ha mostrado en lo referente a la identificación de objetivos. Asimismo, el individuo 7, quien peor resultado ha logrado en cuanto a generación de objetivos, atesora también el menor valor de RecObjProp, lo cual indica un menor desempeño en lo que a reconocimiento de objetivos respecta.

También puede comprobarse que el individuo más competente generando objetivos es el 6, al igual que reconociéndolos, lo cual hace que sea el más válido de todos en el cómputo general (CapObj); seguido del individuo 1. Asimismo, el menos competente desde ambos puntos de vista es el individuo 7.

En cuanto a la distribución por géneros de las variables objeto de estudio, las tablas 3, 4 y 5 muestran que al 99% de confianza, no existen diferencias significativas en cuanto a generación y reconocimiento de objetivos distinguiendo entre el género de los participantes.

Tabla 3. Capacidad para generar objetivos atendiendo al género

		GenObjProp	RecObjProp
Media		0,4667	0,8571
Individuo	Género		
1	Hombre	0,5556	0,8810
4	Hombre	0,4667	0,8571
5	Hombre	0,4222	0,8452
6	Hombre	0,6222	0,8988
7	Hombre	0,3111	0,8155
Media hombres		0,4756	0,8595
2	Mujer	0,4889	0,8631
3	Mujer	0,4000	0,8393
Media mujeres		0,4445	0,8512

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Prueba t de la capacidad para generar objetivos atendiendo al género

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,47556	0,44445
Varianza	0,01447064	0,00395161
Observaciones	5	2
Varianza agrupada	0,01236684	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	0,33436569	
P(T<=t) una cola	0,37583648	
Valor crítico de t (una cola)	3,36493	
P(T<=t) dos colas	0,75167296	
Valor crítico de t (dos colas)	4,03214298	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Prueba t de la capacidad para reconocer objetivos atendiendo al género

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,85952	0,8512
Varianza	0,00103825	0,00028322
Observaciones	5	2
Varianza agrupada	0,00088724	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	0,33385152	
P(T<=t) una cola	0,37601915	
Valor crítico de t (una cola)	3,36493	
P(T<=t) dos colas	0,7520383	
Valor crítico de t (dos colas)	4,03214298	

Fuente: Elaboración propia

3.1 Nivel de inteligencia emocional

Atendiendo al carácter diferenciador de los recursos intangibles que posee una organización, es vital prestar atención al capital humano y en concreto, a la capacidad de cada uno de los directivos para reconocer y manejar sus emociones y las de las personas que los rodea para lograr mayor eficiencia y mejores resultados.

Por ello, mediante la encuesta del anexo 2 se busca perfilar a cada participante y lograr indicadores sobre las diferentes dimensiones de la inteligencia emocional que atesora. Para ello, tal y como se comenta en el apartado 2 del trabajo, se mide el nivel de cada sujeto en las dimensiones planteadas por Goleman (2017): la conciencia por sí mismo, la gestión de las relaciones, la conciencia social y la autogestión. El resultado en estas dimensiones se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Perfil de inteligencia emocional de los participantes

Individuo	Conciencia de sí mismo	Gestión de las relaciones	Conciencia social	Autogestión	Nivel de IE
1	7,17	7,00	6,86	7,00	7,0060
2	8,17	8,00	8,86	8,00	8,2560
3	7,00	7,77	8,00	7,67	7,6090
4	9,33	8,15	8,14	6,17	7,9492
5	7,17	7,69	8,14	7,50	7,6255
6	8,17	8,38	7,43	8,17	8,0366
7	7,33	6,69	7,14	7,58	7,1880

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla 6, en términos generales destaca por encima del resto el individuo 6, frente al individuo 1, quien en media, posee menor nivel de inteligencia emocional, seguido de cerca del individuo 7. Centrando el estudio en cada uno de los cuatro dominios, el individuo 4 es el más competente en lo que a la conciencia de sí mismo se refiere y aquel que destaca negativamente es el individuo 3; sin embargo, en la gestión de las relaciones y la autogestión es el individuo 6 quien destaca positivamente. En estos dos dominios, aquel con peores valoraciones es el individuo 7 y 4 respectivamente. En cuanto a la conciencia social, el individuo 2 es el más competente, frente al individuo 7, quien atesora el peor resultado.

Siguiendo el marco de análisis realizado en el apartado de generación de objetivos, las tablas 7 y 8 muestran cómo al 99% de confianza no existen diferencias significativas en cuanto a los resultados obtenidos sobre la inteligencia emocional de los participantes distinguiéndolos por género.

Sobre la base de la tabla 9, se comprueba que la dimensión que más contribuye a la diferenciación, pese a no ser estadísticamente significativa, es la conciencia social, en la que las mujeres participantes del estudio atesoran mayores resultados.

Tabla 7. Perfil de inteligencia emocional de los participantes atendiendo al género

		Conciencia de sí mismo	Gestión de relaciones	Conciencia social	Autogestión	IE
Media		7,76	7,67	7,80	7,44	7,6672
Individuo	Género					
1	Hombre	7,17	7,00	6,86	7,00	7,0060
4	Hombre	9,33	8,15	8,14	6,17	7,9492
5	Hombre	7,17	7,69	8,14	7,50	7,6255
6	Hombre	8,17	8,38	7,43	8,17	8,0366
7	Hombre	7,33	6,69	7,14	7,58	7,1880
Media hombres		7,83	7,58	7,54	7,28	7,5610
2	Mujer	8,17	8,00	8,86	8,00	8,2560
3	Mujer	7,00	7,77	8,00	7,67	7,6090
Media mujeres		7,58	7,88	8,43	7,83	7,9325

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Prueba t del perfil emocional de los directivos atendiendo al género

	Variable 1	Variable 2
Media	7,56106	7,9325
Varianza	0,20705221	0,2093045
Observaciones	5	2
Varianza agrupada	0,20750267	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	-0,9746031	
P(T<=t) una cola	0,18725895	
Valor crítico de t (una cola)	3,36493	
P(T<=t) dos colas	0,3745179	
Valor crítico de t (dos colas)	4,03214298	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Prueba t del nivel de conciencia social de los directivos atendiendo al género

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	7,542	8,43
Varianza	0,33862	0,3698
Observaciones	5	2
Varianza agrupada	0,344856	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	-1,8073616	
P(T<=t) una cola	0,06525744	
Valor crítico de t (una cola)	3,36493	
P(T<=t) dos colas	0,13051487	
Valor crítico de t (dos colas)	4,03214298	

Fuente: Elaboración propia

3.2 Relaciones entre la capacidad para establecer objetivos y las competencias emocionales para el liderazgo de los individuos

Con el fin de poner en relación la capacidad para generar objetivos y el nivel de inteligencia emocional de cada individuo, en la tabla 10 se recogen las variables previamente mencionadas y las cuatro dimensiones que conforman la inteligencia emocional (así como su promedio) planteadas por Goleman.

Tabla 10. Resumen de datos

Individuo	GenObjProp	RecObjProp	IE	Au	Cu	Cs	Gr
1	0,5556	0,881	7,006	7	7,17	6,86	7
2	0,4889	0,8631	8,256	8	8,17	8,86	8
3	0,4	0,8393	7,609	7,67	7	8	7,77
4	0,4667	0,8571	7,9492	6,17	9,33	8,14	8,15
5	0,4222	0,8452	7,6255	7,5	7,17	8,14	7,69
6	0,6222	0,8988	8,0366	8,17	8,17	7,43	8,38
7	0,3111	0,8155	7,188	7,58	7,33	7,14	6,69

Fuente: Elaboración propia

En los resultados se puede comprobar cierta relación entre la capacidad para generar y reconocer objetivos relevantes y en nivel de inteligencia emocional de cada participante. Se ve cómo aquel individuo que mejores resultados obtiene en los indicadores de capacidad para generar objetivos relevantes y por tanto tiene una mejor visión de la estrategia empresarial, es aquel que se sitúa en segundo lugar en cuanto a nivel de inteligencia emocional. Lo mismo ocurre haciendo el análisis en términos negativos, el

individuo que obtiene el segundo peor promedio emocionalmente, es quien atesora los peores indicadores de capacidad para generar y reconocer objetivos.

Tabla 11. Ranking individual

Individuo	CapObj	Nivel de Inteligencia Emocional
1	2	7
2	3	1
3	6	5
4	4	3
5	5	4
6	1	2
7	7	6

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 11 destaca el caso del individuo 2, ya que pese a ser el que menor coeficiente de inteligencia emocional atesora, es el segundo directivo que más ha participado en la fijación de objetivos. Pese a ello, puede comprobarse la existencia de una relación positiva entre nivel de inteligencia emocional y capacidad para generar objetivos relevantes.

Para reforzar esa idea, se atiende a la tabla 12 y a la figura 1, donde tras realizar un análisis de correlación, se observa la relación positiva entre ambas dimensiones.

Tabla 12. Análisis de correlación

Individuo	GenObjProp	Promedio IE	RecObjProp	Promedio IE
1	0,5556	7,01	0,8810	7,01
2	0,4889	8,26	0,8631	8,26
3	0,4000	7,61	0,8393	7,61
4	0,4667	7,95	0,8571	7,95
5	0,4222	7,63	0,8452	7,63
6	0,6222	8,04	0,8988	8,04
7	0,3111	7,19	0,8155	7,19
Coeficiente de correlación	0,3295 *		0,3295 *	

Fuente: Elaboración propia

*Estadísticamente significativo al 5%

Para atender al grado de relación existente entre la capacidad de generar y reconocer objetivos y el nivel de inteligencia emocional de cada individuo, se ha llevado a cabo el análisis del coeficiente de correlación de Pearson al 0.05 de significatividad estadística. Tras lograr un resultado de +0,3295, existen evidencias para afirmar que con un 95% de

confianza, cuanto mayor sea el nivel de inteligencia emocional demostrado por el directivo de la empresa, mayor es la capacidad del mismo para generar y reconocer objetivos relevantes.

Tabla 13. Coeficientes de correlación

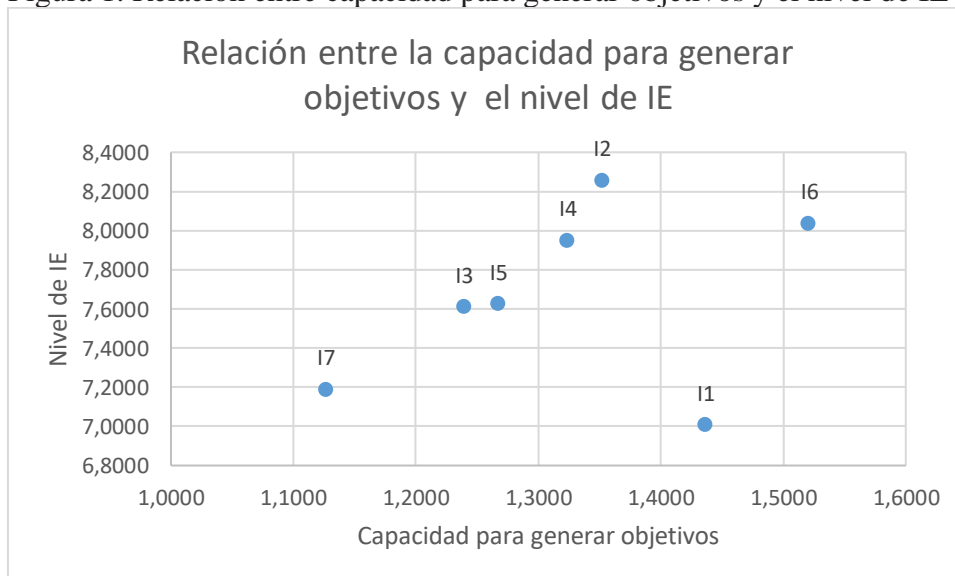
Individuo	GenObjProp	Cu	Gr	Cs	Au	RecObjProp	Cu	Gr	Cs	Au
1	0,5556	7,17	7,00	6,86	7,00	0,8810	7,17	7,00	6,86	7,00
2	0,4889	8,17	8,00	8,86	8,00	0,8631	8,17	8,00	8,86	8,00
3	0,4000	7,00	7,77	8,00	7,67	0,8393	7,00	7,77	8,00	7,67
4	0,4667	9,33	8,15	8,14	6,17	0,8571	9,33	8,15	8,14	6,17
5	0,4222	7,17	7,69	8,14	7,50	0,8452	7,17	7,69	8,14	7,50
6	0,6222	8,17	8,38	7,43	8,17	0,8988	8,17	8,38	7,43	8,17
7	0,3111	7,33	6,69	7,14	7,58	0,8155	7,33	6,69	7,14	7,58
Coeficiente de correlación		0,3137*				0,3137*				
		0,5372*				0,5372*				
		-0,1047*				-0,1047*				
		0,1114*				0,1114*				

Fuente: Elaboración propia

*Estadísticamente significativo al 5%

Además, la tabla 13 muestra cómo en el caso particular de los directivos de esta empresa, es con las dimensiones de conciencia sobre sí mismo y gestión de las relaciones con las cuales se da mayor grado de correlación.

Figura 1. Relación entre capacidad para generar objetivos y el nivel de IE



Fuente: Elaboración propia

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con este trabajo se quiere contribuir a la labor de investigación referente al efecto que pueden tener los activos intangibles en el desempeño directivo, atendiendo a si existe una relación entre la capacidad de los directivos para generar objetivos relevantes y las facultades cognitivas de los mismos.

Además de realizar dichas aportaciones, se busca fomentar el pensamiento crítico de los participantes sobre la visión estratégica y elaborar con las aportaciones de todos ellos un mapa estratégico de la empresa que recoja los objetivos más relevantes.

Cabe destacar que los siete directivos que han participado en el estudio conocían la misión y estaban motivados para contribuir al mismo, además, todos ellos han presentado un grado de colaboración elevado, estando dispuestos en todo momento a participar y ayudar en lo que fuere necesario.

En base a ello y a los diferentes perfiles que existen en el seno de la organización, los resultados del trabajo presentan conclusiones de interés que permiten tener una idea más clara de cómo la inteligencia emocional puede ser determinante en el éxito de la actividad económica.

Por un lado, se ha comprobado que todos los participantes tienen una visión clara acerca de la empresa y son capaces de identificar los aspectos más relevantes de la empresa desde diferentes enfoques. Todos ellos, coinciden en las mismas líneas estratégicas a seguir (lo cual refleja una uniformidad en la misión y visión de la organización que permite ir en la misma dirección y así lograr mejores resultados) e insisten en la importancia de la comunicación y la coordinación. Sin embargo, pese a ser grandes profesionales, en media cada uno no genera ni la mitad de los objetivos que más tarde reconoce como relevantes, lo cual se debe principalmente a que la mayoría de ellos se centra de manera muy extensa en su campo de actividad más directo y en una primera instancia no es capaz de generar objetivos más allá de ahí, siendo después (una vez que se les plantea o los ve en el mapa estratégico) cuando lo reconoce. Esto refleja que pese a ser profesionales muy competentes y con numerosas capacidades técnicas y cognitivas, de manera individual no generan gran cantidad de objetivos.

Al hilo de esto, se ve cómo tras una entrevista en la que se estimule la generación de nuevos objetivos y exista cierto debate sobre la importancia de los mismos, el número de objetivos que cada sujeto toma como relevantes aumenta. Gracias tanto a técnicas que incentivan la identificación de objetivos, así como a la retroalimentación entre los puntos de vista de los participantes, cada sujeto genera más objetivos que de forma independiente y salen aspectos que tal vez no hubieran salido sin esta ayuda.

Por otro lado, resulta interesante el resultado de correlación realizado entre la capacidad para generar objetivos relevantes y en nivel de inteligencia emocional. El valor positivo y estadísticamente significativo observado para el coeficiente de correlación entre ambas variables evidencia que a mayor inteligencia emocional, mayor es la capacidad para identificar objetivos importantes para la organización.

Estos resultados muestran cierta similitud con los estudios previos recogidos por Cavero, S., López, V., & Marín, A. (2017), donde los directivos de las dos empresas analizadas son capaces de generar en torno al 35% de los objetivos finalmente reconocidos, en el caso de esta empresa, dicha cuantía se sitúa en 45%. Además, el grado de correlación entre la capacidad para generar objetivos y el nivel de inteligencia emocional es de +0,3984 y +0,4820 respectivamente, valores que se asemejan al +0,3295 mostrado por la empresa de este estudio.

Pese a este vínculo que parece existir, no se puede decir que siempre se cumpla esta condición. Se dan casos en los que pese a obtener peores resultados el cuanto a liderazgo emocional, el desempeño en cuanto a fijación de objetivos es sobresaliente, lo cual puede ser debido al efecto de otras variables que no han sido tenidas en cuenta en este estudio. Podrían citarse aspectos relacionados con las funciones desempeñadas, mayor tiempo en la empresa o porque el directivo en cuestión considera que actúa de determinada manera frente a unos estímulos cuando en verdad no es así (por ejemplo el individuo considera que no permanece imperturbable ante situaciones realmente críticas, y así lo hace saber en la encuesta que mide el nivel de inteligencia emocional, cuando la realidad es otra).

Atendiendo al género de los participantes del proyecto, destaca que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a generación de objetivos de interés y niveles de inteligencia emocional. Sin embargo, la conciencia social destaca por encima del resto de las dimensiones por ser aquella que pese a no mostrar diferencias

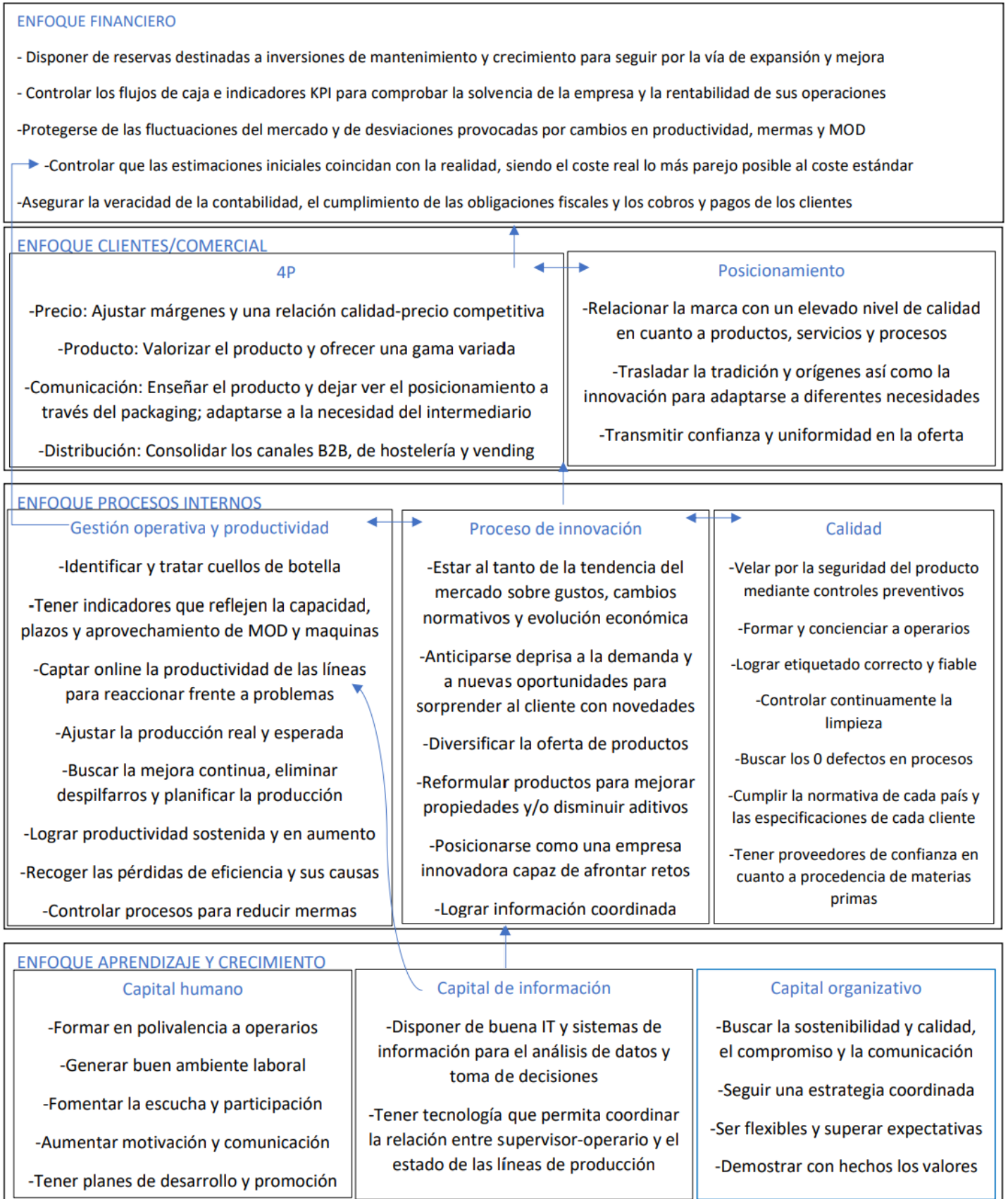
significativas, atesora resultados más diferenciadores, lo cual puede ser objeto de estudio en trabajos posteriores.

Finalmente, pese a no ser suficiente con esta investigación para obtener respuestas claras que representen fielmente la realidad, sirve para lograr una mayor proximidad con la realidad y entender de mejor manera la relación entre el desempeño directivo y la inteligencia emocional.

ANEXO 1. Cuestionario perfil de liderazgo emocional. Cavero y Madorrán (2017)

1. Acepto las críticas de buen grado
2. Animo fácilmente a los demás a participar en los proyectos o actividades que propongo
3. Comprendo rápidamente las fuerzas subyacentes o “normas no escritas” que operan en el seno de cualquier organización.
4. Cuando conozco a alguien suelo ver los aspectos positivos de la persona antes que los negativos
5. Establezco con facilidad buenas relaciones con gente nueva
6. Las personas con las que interactúo entienden rápidamente que pueden contar conmigo
7. Me gusta elogiar a las personas con las que trabajo
8. Me interesan en general las personas, sus objetivos, sus ambiciones, ...
9. Me llevo bien con personas con culturas u opiniones muy diferentes a la mía
10. Me ofrezco a compartir abiertamente mi trabajo y mis ideas cuando formo parte de un equipo
11. Me siento en contacto con mis señales interiores y reconozco el modo en que mis sentimientos me afectan
12. Me suelo reír de mí mismo sin problemas
13. No me importa asumir tareas complejas
14. No me importa cuestionar la realidad establecida y proponer cambios abiertamente
15. No me importa dedicar tiempo a conocer a las personas con las que voy a trabajar más allá de lo que marcan las obligaciones laborales
16. No paso por alto la conducta poco ética, sino que me enfrento directamente a ella
17. No temo proporcionar críticas constructivas a los demás
18. No tengo problemas en admitir abiertamente mis errores
19. No vacilo en dejar a un lado la burocracia o las reglas establecidas cuando lo considero necesario para mejorar mis posibilidades futuras
20. Normalmente no espero a que se presenten las oportunidades, las aprovecho o las creo
21. Sé encontrar los puntos de confluencia entre aportaciones, ideas u opiniones diversas.
22. Sé escuchar con atención cuando interactúo con otras personas
23. Sé perfectamente en qué destaco
24. Sé permanecer imperturbable antes situaciones realmente críticas
25. Sé persuadir a las personas para que hagan lo que les pido
26. Sé recompensar adecuadamente a las personas con las que interactúo
27. Sé rodearme de las personas adecuadas para llevar a cabo mis iniciativas
28. Siempre tengo la serenidad y la lucidez necesarias para afrontar una situación estresante
29. Siempre tengo presentes los valores que me guían por la vida
30. Soy capaz de hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración
31. Soy hábil para relacionarme adecuadamente con quien me conviene en diferentes contextos
32. Suelo encontrar argumentos para convencer a los demás cuando creo que una determinada situación debe cambiar
33. Suelo entender los puntos de vista de los demás
34. Suelo inspirar a los demás con mis palabras o mi ejemplo
35. Suelo marcarme objetivos difíciles y medibles
36. Tengo elevadas ambiciones personales que me llevan a intentar mejorar continuamente
37. Tiendo a ver la botella “medio llena” y no “medio vacía”
38. Me adapto rápida y fácilmente a los cambios

ANEXO 2. Mapa estratégico de Goikoa



ANEXO 3. Listado de objetivos generados y reconocidos

Objetivo	Individuo 1				
	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª			0	1	1
1B			0	1	1
1C		1	1	1	0
1D	1		1	1	0
1E			0	1	1
Enfoque Comercial					
2ª			0	1	1
2B			0	1	1
2C			0	1	1
2D			0	1	1
2E			0	1	1
2F		1	1	1	0
2G		1	1	1	0
2H			0	1	1
Enfoque Interno					
3ª	1		1	1	0
3B	1		1	1	0
3C	1		1	1	0
3D	1		1	1	0
3E	1		1	1	0
3F	1		1	1	0
3G	1		1	1	0
3H	1		1	1	0
3I			0	1	1
3J			0	1	1
3K			0	1	1
3L			0	1	1
3M			0	1	1
3N	1		1	1	0
3Ñ		1	1	1	0
3º		1	1	1	0
3P			0	1	1
3Q			0	1	1
3R		1	1	1	0
3S			0	1	1
3T		1	1	1	0
Enfoque aprendizaje					
4ª		1	1	1	0
4B	1		1	1	0
4C		1	1	1	0
4D	1		1	1	0
4E			0	1	1
4F	1		1	1	0
4G	1		1	1	0
4H			0	1	1
4I	1		1	1	0
4J		1	1	1	0
4K			0	1	1
45	15	10	25	45	20

Objetivo	Individuo 2				
	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª			0	1	1
1B			0	1	1
1C		1	1	1	0
1D			0	1	1
1E			0	1	1
Enfoque Comercial					
2ª		1	1	1	0
2B			0	1	1
2C		1	1	1	0
2D		1	1	1	0
2E			0	1	1
2F	1		1	1	0
2G			0	1	1
2H		1	1	1	0
Enfoque Interno					
3ª			0	1	1
3B			0	1	1
3C			0	1	1
3D			0	1	1
3E		1	1	1	0
3F			0	1	1
3G			0	1	1
3H	1		1	1	0
3I		1	1	1	0
3J			0	1	1
3K			0	1	1
3L		1	1	1	0
3M			0	1	1
3N	1		1	1	0
3Ñ	1		1	1	0
3º	1		1	1	0
3P	1		1	1	0
3Q	1		1	1	0
3R	1		1	1	0
3S	1		1	1	0
3T	1		1	1	0
Enfoque aprendizaje					
4ª	1		1	1	0
4B			0	1	1
4C		1	1	1	0
4D			0	1	1
4E			0	1	1
4F			0	1	1
4G			0	1	1
4H		1	1	1	0
4I	1		1	1	0
4J			0	1	1
4K			0	1	1
45	12	10	22	45	23

Individuo 3					
Objetivo	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª			0	1	1
1B			0	1	1
1C			0	1	1
1D			0	1	1
1E			0	1	1
Enfoque Comercial					
2ª		1	1	1	0
2B		1	1	1	0
2C		1	1	1	0
2D	1		1	1	0
2E			0	1	1
2F			0	1	1
2G		1	1	1	0
2H		1	1	1	0
Enfoque Interno					
3ª			0	1	1
3B			0	1	1
3C			0	1	1
3D			0	1	1
3E			0	1	1
3F			0	1	1
3G			0	1	1
3H	1		1	1	0
3I	1		1	1	0
3J	1		1	1	0
3K	1		1	1	0
3L	1		1	1	0
3M	1		1	1	0
3N	1		1	1	0
3Ñ			0	1	1
3º		1	1	1	0
3P			0	1	1
3Q			0	1	1
3R			0	1	1
3S	1		1	1	0
3T			0	1	1
Enfoque aprendizaje					
4ª	1		1	1	0
4B			0	1	1
4C			0	1	1
4D			0	1	1
4E			0	1	1
4F			0	1	1
4G			0	1	1
4H			0	1	1
4I	1		1	1	0
4J		1	1	1	0
4K			0	1	1
45	11	7	18	45	27

Individuo 4					
Objetivo	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª			0	1	1
1B		1	1	1	0
1C		1	1	1	0
1D		1	1	1	0
1E			0	1	1
Enfoque Comercial					
2ª		1	1	1	0
2B		1	1	1	0
2C			0	1	1
2D			0	1	1
2E			0	1	1
2F		1	1	1	0
2G		1	1	1	0
2H			0	1	1
Enfoque Interno					
3ª		1	1	1	0
3B	1		1	1	0
3C		1	1	1	0
3D	1		1	1	0
3E	1		1	1	0
3F		1	1	1	0
3G		1	1	1	0
3H	1		1	1	0
3I			0	1	1
3J			0	1	1
3K			0	1	1
3L			0	1	1
3M			0	1	1
3N	1		1	1	0
3Ñ			0	1	1
3º			0	1	1
3P			0	1	1
3Q			0	1	1
3R	1		1	1	0
3S			0	1	1
3T		1	1	1	0
Enfoque aprendizaje					
4ª			0	1	1
4B			0	1	1
4C			0	1	1
4D		1	1	1	0
4E			0	1	1
4F			0	1	1
4G			0	1	1
4H			0	1	1
4I	1		1	1	0
4J	1		1	1	0
4K			0	1	1
45	8	13	21	45	24

Individuo 5					
Objetivo	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª			0	1	1
1B			0	1	1
1C			0	1	1
1D		1	1	1	0
1E		1	1	1	0
Enfoque Comercial					
2ª	1		1	1	0
2B	1		1	1	0
2C	1		1	1	0
2D	1		1	1	0
2E	1		1	1	0
2F	1		1	1	0
2G	1		1	1	0
2H	1		1	1	0
Enfoque Interno					
3ª			0	1	1
3B			0	1	1
3C			0	1	1
3D			0	1	1
3E			0	1	1
3F			0	1	1
3G			0	1	1
3H			0	1	1
3I		1	1	1	0
3J	1		1	1	0
3K	1		1	1	0
3L			0	1	1
3M		1	1	1	0
3N	1		1	1	0
3Ñ			0	1	1
3º			0	1	1
3P		1	1	1	0
3Q			0	1	1
3R			0	1	1
3S		1	1	1	0
3T			0	1	1
Enfoque aprendizaje					
4ª			0	1	1
4B			0	1	1
4C		1	1	1	0
4D			0	1	1
4E			0	1	1
4F			0	1	1
4G			0	1	1
4H			0	1	1
4I	1		1	1	0
4J			0	1	1
4K			0	1	1
45	12	7	19	45	26

Individuo 6					
Objetivo	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª		1	1	1	0
1B		1	1	1	0
1C		1	1	1	0
1D			0	1	1
1E			0	1	1
Enfoque Comercial					
2ª		1	1	1	0
2B			0	1	1
2C		1	1	1	0
2D			0	1	1
2E			0	1	1
2F		1	1	1	0
2G		1	1	1	0
2H	1		1	1	0
Enfoque Interno					
3ª		1	1	1	0
3B			0	1	1
3C		1	1	1	0
3D			0	1	1
3E		1	1	1	0
3F			0	1	1
3G			0	1	1
3H	1		1	1	0
3I			0	1	1
3J			0	1	1
3K		1	1	1	0
3L			0	1	1
3M		1	1	1	0
3N	1		1	1	0
3Ñ			0	1	1
3º	1		1	1	0
3P			0	1	1
3Q	1		1	1	0
3R			0	1	1
3S		1	1	1	0
3T		1	1	1	0
Enfoque aprendizaje					
4ª	1		1	1	0
4B		1	1	1	0
4C	1		1	1	0
4D			0	1	1
4E	1		1	1	0
4F		1	1	1	0
4G			0	1	1
4H	1		1	1	0
4I	1		1	1	0
4J	1		1	1	0
4K	1		1	1	0
45	12	16	28	45	17

Individuo 7					
Objetivo	Objetivos generados por el individuo antes de la entrevista	Objetivos generados durante la entrevista	Objetivos generados, autogenerados y los estimulados por la entrevista	Objetivos que cada individuo reconoce a la vista del mapa	Objetivos reconocidos y no generados
Enfoque Financiero					
1ª	1		1	1	0
1B	1		1	1	0
1C	1		1	1	0
1D	1		1	1	0
1E	1		1	1	0
Enfoque Comercial					
2ª		1	1	1	0
2B		1	1	1	0
2C			0	1	1
2D			0	1	1
2E			0	1	1
2F			0	1	1
2G			0	1	1
2H			0	1	1
Enfoque Interno					
3ª			0	1	1
3B		1	1	1	0
3C			0	1	1
3D		1	1	1	0
3E			0	1	1
3F			0	1	1
3G			0	1	1
3H		1	1	1	0
3I			0	1	1
3J			0	1	1
3K			0	1	1
3L			0	1	1
3M			0	1	1
3N	1		1	1	0
3Ñ			0	1	1
3º			0	1	1
3P			0	1	1
3Q			0	1	1
3R			0	1	1
3S			0	1	1
3T			0	1	1
Enfoque aprendizaje					
4ª			0	1	1
4B			0	1	1
4C			0	1	1
4D			0	1	1
4E			0	1	1
4F		1	1	1	0
4G		1	1	1	0
4H			0	1	1
4I	1		1	1	0
4J			0	1	1
4K			0	1	1
45	7	7	14	45	31

5. BIBLIOGRAFÍA

Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.

Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de contabilidad y dirección*, 3, 13-38.

Bond, S. D., Carlson, K. A., & Keeney, R. L. (2008). Generating objectives: can decision makers articulate what they want?. *Management Science*, 54(1), 56-70.

Bravo, J. C. M., Briones, H. J. A., & Sarmiento, T. Y. P. (2019). El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107.

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2012). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa* (Vol. 7). EDAF.

Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*, 15(6), 0-0.

Cavero, S., López, V., & Marín, A. (2017). Desempeño Directivo e Inteligencia Emocional (Managers' Performance and Emotional Intelligence). Available at SSRN 3036862.

Eden, C., & Ackermann, F. (2013). Problem structuring: on the nature of, and reaching agreement about, goals. *EURO Journal on Decision Processes*, 1(1-2), 7-28.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., & Finkelstein, S. (2015). *HBR's 10 Must Reads on Emotional Intelligence (with featured article "What Makes a Leader?" by Daniel Goleman)*(*HBR's 10 Must Reads*). Harvard Business Review Press.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.

Hernández, P. R. (2013). Principios de persuasión y lenguaje corporal. *Cuadernos del Tomás*, (5), 141-156.

Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000

Keeney, R. L. (1994). Using values in operations research. *Operations Research*, 42(5), 793-813.

McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: a managerial approach*

Montibeller, G., & Franco, L. A. (2011). Raising the bar: strategic multi-criteria decision analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 855-867.

Robbins, S., Judge, T., & Moreno, Y. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo (10ª. ed.)*. Madrid: Pearson Educación.

Salovey, P., & Campbell, S. D. (2007). ¿ QUÉ ES INTELIGENCIA EMOCIONAL?. *Introducción a la Salud Mental*, 49.

Shahhosseini, M., Silong, A. D., Ismail, I. A., & Uli, J. N. (2012). The role of emotional intelligence on job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).