

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL IITCUP:

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TÉCNICO
CIENTÍFICAS DE LA UNIVERSIDAD POLICIAL, DE EL
ALTO

POR: MILTON VARGAS FERNÁNDEZ

TUTORA: LIC. SUSANA DORA ELENA ARAMAYO SALINAS

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2022

RESUMEN

La inteligencia humana no se basa únicamente en el coeficiente intelectual, sino que hay un importante componente emocional que le permite al ser humano dirigir su vida de una manera adecuada. Las acciones humanas están influenciadas por pensamientos y emociones. Las habilidades de la inteligencia emocional (IE) son: el conocimiento de las propias emociones, control de emociones, la propia motivación, reconocer las emociones de los demás y manejar las relaciones. La IE a nivel laboral tiene un impacto intra e interpersonal en la forma en la que se experimenta las distintas situaciones, por lo que es importante que las organizaciones cuenten con espacios que fortalezcan la IE. Las estrategias que se utilice dependen de las necesidades y demandas de una organización. Las aptitudes emocionales facilitan el desarrollo individualizado de competencias personales que permiten reconocer, comprender y manejar emociones propias y ajenas para un desenvolvimiento exitoso en el trabajo. Por esta razón es importante investigar la situación especial de la policía, en la unidad de IITCUP, departamental regional de El Alto.

Palabras clave: inteligencia emocional, habilidades, organización, desempeño

ABSTRACT

Human intelligence is not based solely on IQ, but there is an important emotional component that allows human beings to direct their lives in an appropriate way. Human actions are influenced by thoughts and emotions. The skills of emotional intelligence (EI) are: the knowledge of one's own emotions, control of emotions, self-motivation, recognizing the emotions of others and managing relationships. EI at the work level has an intra- and interpersonal impact on the way in which different situations are experienced, so it is important that organizations have spaces that strengthen EI. The strategies used depend on the needs and demands of an organization. Emotional skills facilitate the individualized development of personal skills that allow recognizing, understanding and managing one's own and others' emotions for a successful performance at work. For this reason, it is important to investigate the special situation of the police, in the IITCUP unit, regional department of El Alto.

Keywords: emotional intelligence, skills, organization, performance

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada con todo mi cariño a:

Mi papá que siempre estuvo apoyándome en los momentos buenos y malos de la vida, por su comprensión, amabilidad, sencillez y sacrificio.

Mi mamá por todo su amor, sus enseñanzas y valores que hicieron de mí, una persona de bien, su gran esfuerzo y sacrificio por criar a sus hijos y sacar adelante a la familia me permitió concluir mis estudios, muchísimas gracias mamá.

Mi hermano que a pesar de todas las dificultades me brindó su apoyo y colaboración sincera para salir adelante.

A la carrera de Psicología por ser una prestigiosa profesión donde me acogió y brindó todas sus enseñanzas.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer profundamente a:

Dios por la vida misma.

A mi madre por todo su apoyo y sacrificio que me permitió llegar hasta esta instancia.

De la misma manera agradecer a mi tutora Lic. Susana Dora Elena Aramayo Salinas por toda su paciencia, amabilidad y su apoyo incondicional.

Agradezco a todos los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial de la ciudad de El Alto, por su participación en el realizado de esta investigación, al Lic. Peñaranda por brindarme un espacio para realizar el trabajo de campo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	4
I. ÁREA PROBLEMÁTICA	4
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
III. OBJETIVOS.....	9
3.1. Objetivo general.....	9
3.2. Objetivos específicos.....	9
IV. HIPÓTESIS.....	10
V. JUSTIFICACIÓN	11
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2. MARCO CONTEXTUAL	14
2.1. Instituto de investigaciones técnico científicas de la universidad policial (IITCUP).....	14
2.1.1. Antecedentes	14
2.1.2. Historia de IITCUP	15
2.1.3. Finalidad	16
2.1.4. Visión y filosofía de IITCUP	17
2.2. INTELIGENCIA	17
2.2.1. Definición de inteligencia.....	17
2.2.2. Teoría de los dos factores, de Spearman.....	18
2.2.3. Teoría de habilidades mentales primarias, de Thurstone.....	18
2.2.4. Teoría de la estructura del intelecto de Guilford.....	19
2.2.5. Teoría de inteligencia fluida y cristalizada, de Cattell y Horn	19
2.3. EMOCIÓN	20
2.3.1. Definición de emoción	20
2.3.2. Teoría de James-Langue.....	21
2.3.3. Teoría de Cannon-Bard	22
2.3.4. Teoría de Schachter-Singer	23
2.3.2. Fisiología de la emoción	25
2.3.3. Emociones básicas.....	27

2.3.4.	Funciones de las emociones.....	28
2.3.4.1.	Prepararnos para la acción.	28
2.3.4.2.	Dar forma a nuestro comportamiento futuro	29
2.3.4.3.	Ayuda a regular nuestra interacción social.....	29
2.4.	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	30
2.4.1.	Historia de la inteligencia emocional	30
2.4.2.	Modelo De Habilidades	33
2.4.3.	Inteligencias múltiples	38
2.4.3.1.	Inteligencia intrapersonal	38
2.4.3.2.	Inteligencia interpersonal	39
2.4.4.	Definición de inteligencia emocional.....	40
2.4.5.	Aptitud emocional.....	41
2.4.6.	Conciencia emocional (autoconocimiento)	42
2.4.7.	Autorregulación (manejar las emociones).....	44
2.4.8.	Motivación (automotivación).....	46
2.4.9.	Empatía (reconocer emociones en los demás).....	47
2.4.10.	Habilidades sociales (manejar las relaciones)	48
2.4.11.	Resumen de las aptitudes de la Inteligencia emocional	50
2.5.	DESEMPEÑO LABORAL	51
2.5.1.	Definición del desempeño laboral	51
2.5.2.	Psicología organizacional	52
2.5.3.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	53
2.5.4.	Evaluación del desempeño laboral	54
2.5.5.	Importancia de la evaluación del desempeño laboral.....	57
2.5.6.	Métodos de evaluación del desempeño laboral.....	58
2.5.7.	Evaluación de desempeño por competencias	61
2.5.8.	Evaluación de 360 grados.....	62
2.5.9.	Inteligencia emocional en el desempeño laboral	64
2.6.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	68
2.6.1.	Definición del comportamiento organizacional.....	68
2.6.2.	Modelo de CO	69
2.6.3.	Las emociones y estados de animo.....	70

2.6.4. Trabajo emocional.....	71
2.2.5. Teoría de los eventos efectivos.....	73
CAPÍTULO III	75
METODOLOGÍA	75
I. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	75
1.1. Tipo de investigación.....	75
2.2. Diseño de investigación	76
II. VARIABLES.....	76
2.1. Definición Conceptual	76
2.2. Operacionalización de la variable	77
III. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79
IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	80
V. PROCEDIMIENTO.....	85
CAPITULO IV.....	87
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	87
4.1. Datos sociodemográficos	87
4.2. RESULTADOS DEL TEST DE INTELIGENCIA.....	90
4.3. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.....	99
4.3.1. COMPETENCIAS CARDINALES	99
4.3.2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS.....	104
4.3.3. DESEMPEÑO LABORAL EN GENERAL.....	109
4.3.4. Competencias cardinales en General.....	110
4.3.5. Competencias específicas en General.....	111
4.3.7. TABLA CRUZADA: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	113
4.4.4. ANÁLISIS DE RELACIÓN CHI-CUADRADO DE PEARSON	119
CAPITULO V.....	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
5.1. Conclusiones	121
5.2. Recomendación.....	125
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	126
Anexos.....	129

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se hallan en una constante necesidad de mejorar y perfeccionar su desempeño laboral con el único fin de alcanzar una alta competitividad en el mercado.

Cada organización es más exigente en el trabajo, ahora ya no solo importa la preparación técnica y capacidad intelectual para un desempeño sobresaliente, sino en el modo en que cada uno se maneja y se relaciona con los demás. Estas aptitudes humanas tales como la iniciativa, optimismo, empatía, la adaptabilidad, trabajo en equipo y persuasión entre otras, constituyen la mayor parte de los componentes que lleven a la excelencia laboral.

Goleman en 1998 realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Dentro de la organización de IITCUP, algunas veces se pasa en alto el trabajo en equipo, el estado de ánimo, la iniciativa, el liderazgo, la motivación e incluso la tolerancia. Generalmente el trabajo de cada funcionario es dividido por áreas de manera individual, esto puede llegar a influir en la coordinación y comunicación de la unidad. También en algunas ocasiones existe una baja productividad ya que el trabajo es descuidado, no se respetan las fechas para las presentaciones de documentos e informes.

Por tanto, la presente investigación, estudia la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Instituto de Investigación Técnico Científica de la Universidad policial, que se encuentra en la ceja, de la ciudad de El Alto.

La investigación se organiza a lo largo de cinco capítulos:

El primer capítulo examina el área problemática referente a la inteligencia emocional en el desempeño laboral, expone el problema de investigación, los objetivos, y la justificación, también indica la importancia de indagar y conocer más sobre esta temática. Para sustentar esa base, primero se describe las características de inteligencia emocional que poseen los funcionarios públicos de IITCUP, de tal manera que se estudia cada variable para generar posteriormente el plan de intervención.

El segundo capítulo está constituido por el marco teórico, el cual contiene los conceptos teóricos referentes a la inteligencia emocional y al desempeño laboral, para ambas variables se presenta una información a profundidad y relevante para comprender desde sus orígenes a cada una.

En el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación; como ser: tipo de estudio descriptivo, el cual se adecua más para dicha investigación, ya que, permite desglosar todos los aspectos de las variables. También se utiliza un diseño no experimental debido a que se observan situaciones ya existentes, este estudio cuenta con un método cuantitativo en el cual se recoge y analizan datos cuantitativos sobre las variables, cuyos datos son medibles y cuantificables, y un diseño transversal de un solo momento.

En cuanto a la población y muestra, el grupo con el que se trabaja ya está conformado y asignado por la institución, la muestra ya está delimitada por una población de 12 funcionarios públicos de IITCUP, de la ciudad de El Alto.

Los datos obtenidos en la investigación cuentan con la respectiva validación y confiabilidad, mediante el coeficiente de alfa de Crombach con una confiabilidad de 0.80 y una prueba piloto para el cuestionario de inteligencia emocional de Weisinger. También se utiliza el cuestionario de 360 grados, desempeño por competencias de Alles, la cual ambos instrumentos fueron utilizados en distintas investigaciones (tesis) de la carrera.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados e interpretaciones de la investigación, se presentan los resultados de la investigación y un análisis de los mismos organizado en cuatro partes: 1) Los datos demográficos; 2) La descripción de cada variable de investigación; 3) Resumen de las aptitudes de la IE y desempeño laboral y 4) Descripción y relación de ambas variables (habilidades emocionales y competencias) de investigación.

Por último, en el quinto capítulo se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con los datos y resultados de la presente investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

I. ÁREA PROBLEMÁTICA

La inteligencia emocional forma parte de la capacidad del ser humano que le permite desenvolverse con éxito en el ámbito personal y profesional. En el área laboral ya no solo importa la astucia, experiencia, la preparación técnica e intelectual, sino que una parte fundamental es la forma de relacionarse con los demás, tener habilidades emocionales, personales y sociales (autoconocimiento, la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) son la base del éxito en una organización.

El clima laboral de una organización exitosa dependerá de las aptitudes emocionales que los empleados puedan manejar y ofrecer a los demás. Estas habilidades socioemocionales permiten dirigir positivamente el comportamiento, favoreciendo la iniciativa, la confianza en uno mismo, el trabajo en equipo, el control de impulsos y el liderazgo. Sin embargo, el deficiente uso de las habilidades emocionales pueden llegar a ser contraproducentes en el trabajo. De modo que la apatía, el mal humor, la falta de motivación, la poca comunicación y adaptabilidad, interfieren deficientemente al desempeño laboral.

Esas facultades de inteligencia emocional subyacentes son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo. Si es deficiente en habilidades sociales, por ejemplo, será inepto en cuanto a persuadir o inspirar a otros, dirigir equipos o catalizar el cambio. Si tiene poco conocimiento de sí mismo ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener conciencia de las propias fuerzas. (Goleman, 1998, p. 33)

La autoevaluación en uno mismo permite a las personas ser conscientes de sus límites y sus fortalezas permitiéndoles mejorar y destacar en su desempeño. Estas aptitudes de la inteligencia emocional (IE), distinguen a los trabajadores exitosos de aquellos que solo mantienen un empleo. Durante el proceso laboral hay empleados que a pesar de sus habilidades técnicas e intelectuales tienen dificultades para demostrar un desempeño sobresaliente, debido a que, se limitan a interactuar con los demás, son poco cooperativos, carecen de sensibilidad, se muestran arrogantes en su área o intimidan a los subordinados, no aceptan críticas constructivas de los demás, tomándolo como críticas personales.

El alto CI y la pericia técnica pueden tener un efecto paradójico entre personas aparentemente prometedoras, llevándolas al fracaso. En un estudio de gerentes antes efectivos, que luego fracasaron, la mayoría era técnicamente brillante. Y esa habilidad técnica solía ser el motivo por el que ascendieron a la gerencia. Pero una vez que alcanzaban cargos elevados, la ventaja técnica se convertía en desventaja: la arrogancia llevaba a algunos a ofender a sus iguales con aires de superioridad; a otros, a rebajar a los subordinados, aunque tuvieran más pericia que ellos. (Goleman, 1998, p. 47)

En la sociedad generalmente se prioriza más una educación enfocada al desarrollo intelectual que por una educación emocional. En 1998, Goleman señala que “Pese al énfasis que las escuelas y los exámenes de ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que este tiene en el éxito laboral y en la vida”. Tal desequilibrio puede llegar a producir una declinación en las habilidades emocionales, de manera que, el éxito de una persona sobresaliente no dependerá únicamente del coeficiente emocional (CI), sino de la capacidad de manejar las aptitudes de la IE, conciencia emocional, optimismo, autocontrol, etc.

Asimismo, muchos trabajadores hoy en día están expuestos por diferentes exigencias, demandas, preocupaciones y situaciones estresantes que saturan e interfieren las aptitudes emocionales, de modo que su desempeño laboral y su productividad se ven afectadas negativamente. Las organizaciones que no contemplan la promoción de la IE en sus empleados corren el riesgo de comprometer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias que favorezcan el crecimiento individual, como la iniciativa, la comunicación, la empatía y el liderazgo.

Existen distintos autores que han estudiado la relación entre IE y el desempeño laboral, lo cual permite comprender que las aptitudes, habilidades o capacidades emocionales intervienen en los resultados de una organización y en el comportamiento. Goleman y un grupo de industriales (1998) investigaron cuáles eran las diferencias que distinguían a un trabajador “estrella” de otro que solo cumplía con su trabajo. Los trabajadores “estrellas” generalmente son capaces de observar sus emociones y las de los demás; es decir, son más empáticos, utilizan esta información para manejar sus relaciones interpersonales y así beneficiar el ambiente laboral. (Olvera, Domínguez y Cruz, 2002, p. 17)

En la siguiente investigación: “Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. 2010” la autora afirma que los resultados obtenidos de la encuesta de medición de inteligencia emocional, se puede observar que las áreas son muy diversas, es decir que hay áreas con mayor manejo y conocimiento de la inteligencia emocional, y estas áreas son las que tienen una mayor productividad, son las más ordenadas, tienen un buen clima laboral, y el desempeño es mucho mayor que en las áreas que carecen de conocimiento y manejo de la inteligencia emocional, las cuales son más conflictivas, se encuentran menos motivadas, hay un mayor índice de rotación y se puede notar un resentimiento en los trabajadores, los cuales no se

encuentran identificados con la empresa, y su rendimiento es más bajo. (Orué, 2010, p, 103)

Así también en una investigación realizada por Ramírez y Zabaleta (2018) afirman que existe relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal de la empresa constructora privada de Trujillo, es decir a mayor inteligencia emocional, mayor desempeño laboral. La prueba de Rho de Spearman, reporta un nivel de 0,8728. Además, los niveles de Inteligencia emocional del personal de la empresa constructora se encuentran en 68,4 % en regular; y, en segundo lugar, el 28,1% de los trabajadores se encuentra en un nivel bueno. Los niveles de desempeño laboral del personal de la empresa constructora privada son deficientes en un 42,1% y 33,3% es regular. (p. 77)

En la tesis con el título: “La inteligencia emocional y el desempeño laboral en el proyecto de las Cebras (integrantes del proyecto vial de GAMLP) de la UMSA, gestión 2013”, realizada por Chavarria, afirma que dentro de las dimensiones de inteligencia emocional, las habilidades emocionales muestran mayor influencia sobre el desempeño laboral, puesto que se obtuvo un grado de 70.95 (valor chi-cuadrado) este tipo de habilidades con las que cuentan las “Cebras” contribuyen de manera efectiva a su desempeño laboral, ya que proporcionan las capacidades de tener autocontrol, autoconciencia, autoevaluación, autoconfianza, como también iniciativa, además de contar con el manejo de los impulsos. Además, la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de las “Cebras” obtuvo el grado de 57.13 (valor chi-cuadrado), lo cual significa que ambas variables se encuentran relacionadas positivamente. Por consiguiente, las habilidades con las cuales estos empleados desempeñan su labor, pertenecen a la inteligencia emocional y debido a esta su éxito. (143 p.)

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP), ubicada en la ceja de la urbe alteña. El área de psicología brinda un servicio pericial de requerimiento judicial o fiscal a la sociedad, en la cual trabaja con diferentes profesionales del área policial. Donde notamos que en la unidad no se da la importancia necesaria al manejo de la inteligencia emocional, de ahí provienen una serie de problemas organizacionales y de productividad que afectan a la unidad.

De acuerdo a la información brindada por el psicólogo responsable de IITCUP se indica que dentro de la sub organización existen conflictos internos entre los funcionarios, tienen un comportamiento agresivo, gritan, son poco tolerantes, están estresados, algunas veces vienen molestos, manifiestan discusiones acaloradas, hay poca coordinación entre los miembros y a veces falla la comunicación (medianamente). También existe una baja productividad en algunos casos, ya que el trabajo llega hacer deficiente, no se respetan los plazos para la presentación de documentación e informes, algunas veces se hacen llamar la atención verbalmente o con un memorándum por el encargado superior.

Por otra parte, dentro de la unidad de IITCUP también se indago que no se realizó ningún plan de intervención o taller en inteligencia emocional, de tal manera, que se ignora las aptitudes emocionales de los funcionarios públicos. La presente investigación trata sobre las aptitudes de la inteligencia emocional en el desempeño laboral, con la finalidad de elaborar y proponer un plan de intervención en habilidades socioemocionales. La información adquirida describirá el estado e indicará la relevancia que tiene las aptitudes de IE en el desenvolvimiento laboral.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

- Identificar las habilidades de la inteligencia emocional en los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP) para mejorar el desempeño laboral, en la ciudad de El Alto.

3.2. Objetivos específicos

- Describir el nivel de autoconocimiento en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de (IITCUP), de la ciudad de El Alto.
- Determinar el nivel de autorregulación en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de (IITCUP), de la ciudad de El Alto.
- Establecer el nivel de automotivación en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de (IITCUP), de la ciudad de El Alto.
- Analizar el nivel de empatía en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de (IITCUP), de la ciudad de El Alto.
- Proponer una intervención orientadora y estratégica en habilidades emocionales para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de (IITCUP), de la ciudad de El Alto.

PREGUNTA CENTRAL DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las habilidades emocionales de mayor relevancia en el desempeño laboral en los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP), de la ciudad de El Alto?

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

- ¿A partir de que habilidades de la Inteligencia emocional se pueden mejorar el desempeño laboral en los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP), de la ciudad de El Alto?
- ¿Cuáles son las habilidades de la inteligencia emocional menos utilizadas en el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP), de la ciudad de El Alto?
- ¿Una propuesta de intervención orientadora y estratégica en habilidades emocionales, mejoraría el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP), de la ciudad de El Alto?

IV. HIPÓTESIS

Hi = A mayor desarrollo de inteligencia emocional (autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía) mayor será la influencia en el desempeño laboral

Ho = A menor desarrollo de inteligencia emocional (autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía) menor será la influencia en el desempeño laboral

V. JUSTIFICACIÓN

El estudio de esta temática surge por el poco interés y el uso deficiente de las habilidades emocionales en la vida de las personas, llegando a interferir en el aspecto personal, social, y laboral de los individuos. Específicamente en el ámbito laboral existen algunos trabajadores que, a pesar de su gran experiencia, preparación académica, carecen de motivación, son propensos al mal humor, carecen de empatía y de sensibilidad, se muestran arrogantes, intimidan a sus subordinados. Por esta razón surge la necesidad de conocer e indagar las aptitudes de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

Para muchos trabajadores de más edad (hijos de la meritocracia, a quienes se enseñó que la educación y la pericia técnica eran pasajes abiertos al éxito) esta nueva manera de pensar puede ser una desagradable sorpresa. La gente comienza a comprender que, para alcanzar el éxito, no basta la excelencia intelectual ni la capacidad técnica; necesitamos otro tipo de habilidades solo para sobrevivir – y mucho más para prosperar – en el mercado laboral del futuro, cada vez más turbulento. Ahora se vuelven a evaluar cualidades internas tales como la flexibilidad, la iniciativa y la adaptabilidad (Goleman, 1998, p. 20).

Las aptitudes de la inteligencia emocional son relevantes para el desarrollo organizacional y el desarrollo de las personas, debido a que los principios de ésta permiten comprender y evaluar el comportamiento, además de ser el factor que puede servir de indicador de éxito en el trabajo. La IE se refiere al uso inteligente de las emociones de forma intencional, para lograr que las emociones trabajen con el objetivo de guiar la conducta, de manera que mejoren los resultados.

El desarrollo de habilidades socioemocionales le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño, ya que es lo que le va a facilitar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, motivación, seguridad, empatía y por tanto la garantía del éxito. Empleando las palabras de Goleman (1998) sostiene que “Para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas” (p. 40).

Esta investigación busca identificar las aptitudes de la inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral en los funcionarios públicos de IITCUP, ubicada en la ceja, de la ciudad de El Alto, estos datos serán de gran importancia para la unidad, debido a que brindara información relevante sobre el desempeño laboral de sus trabajadores en función al manejo de las habilidades emocionales, además de generar un aporte en esta temática.

De acuerdo a Goleman 1998, menciona que las aptitudes emocionales componen, cuanto menos, dos tercios de un desempeño sobresaliente, los datos sugieren que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si halla a personas dotadas de esas facultades o las alimenta en los empleados que ya tienen. (p. 40)

El propósito final de esta investigación por medio de la identificación de las aptitudes de la IE en los funcionarios públicos del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial, de la ciudad del El Alto, es proponer un plan de intervención orientadora y estratégica en aptitudes de inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de IITCUP. Enfocada en reconocer y manejar las aptitudes emocionales: conciencia emocional, confianza en uno mismo, el control de los impulsos, confiabilidad, iniciativa, compromiso, optimismo, trabajo en equipo, etc. de manera que favorezcan al desempeño laboral.

Al finalizar la presente investigación, se espera que sirva de apoyo para otras investigaciones, que repliquen en otras organizaciones con similares características. Con el fin de proponer programas de prevención e intervención en habilidades emocionales, para los problemas que atraviesan los empleados, así como ser la baja interacción social, la poca empatía, el control de impulsos, la desmotivación u otras dificultades. Asimismo, mejorar las aptitudes socioemocionales para beneficiar el clima laboral, las relaciones interpersonales, el optimismo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo, la productividad y el desempeño en el trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Instituto de investigaciones técnico científicas de la universidad policial (IITCUP)

2.1.1. Antecedentes

A finales del año 2010 la Policía Boliviana dio inicio a uno de sus proyectos más ambiciosos y preciados, la instalación de un Instituto de Investigaciones. El resultado fue el actual Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP), creado sobre la cimiento del ex Dpto. Nal. de Policía Técnica Científica (DNPTC) dependiente entonces de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen (FELCC), con el esfuerzo de profesionales que decidieron creer en la Institución Policial para llenar alguno de los vacíos en el campo técnico-científico, pero especialmente con el impulso generoso de la Universidad Mayor de San Andrés y sus autoridades

Las primeras señales del surgimiento de este proyecto institucional ocurrieron en octubre de 2006 con la acertada disposición del Comando General para incorporar nuevos laboratorios y capacidades en el DNPTC. Su activación en octubre de 2007 dio pie a un proceso en cascada que culminó con la creación, tres años después, del IITCUP (diciembre de 2010). Sin embargo, un paso fundamental y condicionante para lograr este objetivo fue dado entre diciembre de 2007 y abril de 2008 al gestionarse y firmarse el Convenio de Cooperación Técnica y Científica entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Policía Boliviana, con la participación de las entonces autoridades máximas Dra. Teresa Rescala Nemtala (Rectora) y Gral. Miguel Gemio Urrutia (Comandante General).

La Ley Orgánica de la Policía Boliviana (Art. 8) describe a esta fundamental institución del Estado Plurinacional de Bolivia como esencialmente “Técnico Científica”, que exhorta y manda proyectar y desarrollar una institución de envergadura nacional, normada y certificada por procedimientos basados en un enfoque objetivo, práctico, válido, preciso, ético, de calidad certificada y con amplio desenvolvimiento en la comunidad policial mundial por tanto, como es lógico la Institución Policial debe hacerse con las herramientas apropiadas para plasmar esta visión

2.1.2. Historia de IITCUP

El trabajo de laboratorio técnico-científico en la Policía Boliviana tiene más de 50 años de historia institucional, llena de aciertos y desaciertos en un proceso evolutivo permanente de creación y destrucción, experiencia y desafío, crítica y mérito, innovación y retroceso, emprendimiento y abandono, frustración y fe. Parte de esta historia, rematada en diciembre de 2010 con la creación del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP) se gestó primicialmente con el proyecto de implementación de un laboratorio moderno para el ex DNPTC (Dpto. Nal. de Policía Técnica Científica) en octubre de 2006, bajo iniciativa de su entonces subjefe Tcnl. DEAP. Gualberto Condori Tapia, posteriormente y bajo dirección del Cnl. DESP. Jorge Toro Álvarez, se gestionaron y adquirieron en 2007 equipos, se adecuó la infraestructura y se convocó al plantel de profesionales. El resultado de este período inicial fue la incorporación de un nuevo laboratorio con capacidad de servicio e investigación en genética forense.

En abril de 2008 se firmó el convenio marco de cooperación técnico-científica con la UMSA y en 2009 se establecieron nexos con instituciones académicas nacionales e internacionales, dando inicio al proceso de validación de nuevas técnicas

de laboratorio, así como a la incorporación de estudiantes universitarios externos como tesis de pre y post grado. Con los resultados alcanzados, en 2010 se presenta el proyecto de creación del IITCUP y en 2011, bajo dirección del Cnl. DESP. Freddy Machicado Villegas, se consolidan las líneas principales de investigación y servicios del nuevo instituto policial. En 2012 se extienden los nexos interinstitucionales bajo la dirección del Cnl. DESP. Gary Gonzalo Omonte Vera y en 2013, bajo dirección del Tcnl. DEAP. Iván Rojas del Carpio, se da impulso al proceso de socialización del potencial de investigación, formación y de servicio pericial del instituto, proceso que continúa a la fecha, que poco a poco demuestra la importancia de apoyar seriamente la investigación científica y tecnológica de jerarquía policial, y ha dado origen a esta primera publicación de divulgación científica.

2.1.3. Finalidad

El IITCUP tiene como función principal la definición y aplicación de políticas institucionales de desarrollo científico y tecnológico con relevancia social, mediante el trabajo sinérgico de y la gestión de cinco departamentos: Técnico y de Servicios, Académico, de Investigación Científica, de Recursos Humanos y Administrativo, bajo los que se organizan 12 centros y Divisiones Operativas que incluyen las áreas de Balística, Biología, Documentología, Genética, Huella gráfica, Informática, Medicina Legal, Planimetría, Psicología, Química, Seguridad Vial, y Toxicología; así, la organización sinérgica holística del IITCUP se dinamiza sobre las premisas de Servicio, Formación y Ciencia.

2.1.4. Visión y filosofía de IITCUP

Visión. –

Situar al IITCUP en un contexto nacional e internacional de desarrollo científico y tecnológico moderno, vanguardista y productivo, de interacción sinérgica, multi e interdisciplinaria.

Filosofía. -

El servicio a la sociedad, la justicia y la verdad es el fin último del IITCUP, que se traduce en un trabajo científico, técnico y académico fundado en la objetividad, imparcialidad, transparencia, ética y profesionalismo.

Fuente: <https://docplayer.es/81824274-Iitcup-ciencia-vol1-no1-2013.html>

2.2. INTELIGENCIA

2.2.1. Definición de inteligencia

A pesar del acuerdo entre científicos y profanos sobre diferentes atributos que constituyen la inteligencia, no existe ninguna definición de inteligencia universalmente aceptada. Lewis Terman (1921), uno de los principales investigadores psicólogos de la inteligencia, desarrollo la escala de inteligencia Stanford-Binet, el test que ha tenido mayor influencia, y puso en marcha un importante estudio longitudinal sobre niños superdotados que todavía continúa después de 60 años; definió la inteligencia como *la capacidad de pensar de manera abstracta*. Jean Piaget (1952), psicólogo suizo que aplico su amplio conocimiento de la biología, la filosofía y la lógica a observaciones meticulosas sobre los niños y que construyo una compleja teoría sobre la manera como los niños adquieren el conocimiento, definió la inteligencia *como la capacidad para adaptarse al ambiente*. Y David Wechsler (1994), que desarrollo unos tests de inteligencia para todas las edades, profusamente utilizados, formulo una definición practica: la capacidad para actuar con un propósito concreto, pensar racionalmente y relacionarse eficazmente con el ambiente (p.3)

Papalia (2001) define a la inteligencia así:

Una 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 (eventuales) abstractos, comprender las relaciones entre los objetos, los hechos y las ideas y aplicar y utilizar todo ello con el propósito de resolver los problemas en la vida cotidiana. (p.247)

La inteligencia es el resultado de la interacción entre la herencia y el ambiente, ambos intervienen para asimilar y resolver problemas de la cotidianidad, con la finalidad de adaptarnos al entorno que nos rodea.

TEORÍAS DE LA INTELIGENCIA

2.2.2. Teoría de los dos factores, de Spearman

Uno de los primeros teóricos, Charles Spearman (1904), pensaba que la inteligencia estaba compuesta por un factor g y varios factores s. El factor g (la inteligencia general) era considerado como una capacidad intelectual heredada que influye en la ejecución en general, y los factores s (habilidades específicas) son los responsables de las diferencias entre las puntuaciones en distintas tareas, por ejemplo, verbales y matemáticas. Spearman justificó esta división haciendo notar que normalmente una persona que obtiene una puntuación elevada en un tipo de test normalmente también lo obtiene en otros, pero que, en cambio, difieren algo sus puntuaciones en las distintas habilidades.

2.2.3. Teoría de habilidades mentales primarias, de Thurstone

Aplicado el análisis factorial sobre las puntuaciones obtenidas en las pruebas de inteligencia de un gran número de niños, L. L. (1938) identificó siete factores relativamente diferentes: la *fluidez verbal* (habilidad para recordar palabras rápidamente), la *comprensión verbal* (habilidad para definir palabras), *aptitud espacial* (habilidad para reconocer una figura cuya posición en el espacio había cambiado), la *rapidez perspectiva* (habilidad para detectar semejanzas y diferencias entre distintos dibujos), *razonamiento inductivo* (pensamiento lógico), *aptitud numérica* y *memoria*.

2.2.4. Teoría de la estructura del intelecto de Guilford.

J.P.Guilford (1959,1982) llevo el análisis factorial varios pasos más allá hasta crear un modelo de inteligencia tridimensional y de estructura cubica, formado por unos 120 factores diferentes, sin ningún factor general de inteligencia. Recientemente Guilford ha ampliado su modelo a 150 factores. Estos factores independientes están formados por la influencia reciproca de las *operaciones* (la manera como pensamos), los *contenidos* (lo que pensamos) y los *productos* (los resultados de la aplicación de una determinada operación a un contenido determinado o el pensar de cierta manera sobre un sujeto)

2.2.5. Teoría de inteligencia fluida y cristalizada, de Cattell y Horn

R. B. Cattell y J. L. Horn (1967, 1968) propone una distinción entre dos tipos de inteligencia, a los que llaman fluida y cristalizada. El tipo de inteligencia que se usa para tareas como descubrir las relaciones entre dos elementos o conceptos distintos, formar conceptos, razonar o abstraer, es inteligencia fluida. El otro tipo de inteligencia, de acuerdo con esta teoría, la inteligencia cristalizada, incluye la capacidad de utilizar un cuerpo acumulado de información general para emitir juicios y resolver problemas. Este tipo de información debe aprenderse de una manera específica, y, por tanto,

depende de la educación y la cultura. Incluye conocimientos tales como el significado de las palabras, las costumbres de los indios peruanos.

2.3. EMOCIÓN

2.3.1. Definición de emoción

Durante mucho tiempo las emociones han sido consideradas poco relevantes y casi siempre se ha dado más importancia a la parte racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

“Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia”. (Reeve, 1994, p. 26)

Asimismo, todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. La raíz de la palabra *emoción* es *motere*, el verbo latino “mover” además del prefijo “e”, que implica “alejarse”, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar (Goleman, 1995, p. 24)

En su sentido más literal, *Oxford English Dictionary* define a la emoción como: cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado. Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. (Goleman, 1995, p. 331)

Teniendo en cuenta a Feldman (2002) define a la emoción así: “las emociones son sentimientos que suelen tener elementos fisiológicos y cognitivos que influyen en el comportamiento” (p.371).

Las emociones son reacciones psicofisiológicas, un estado afectivo, con cambios orgánicos como el aumento del ritmo cardiaco, alteración en la respiración, sudoración etc., y el componente cognitivo para la comprensión e interpretación (sentimiento) de lo que experimentamos en el ambiente.

TEORÍAS DE LA EMOCIÓN

2.3.2. Teoría de James-Lange

Para William James y Carl Lange, quienes se encuentran entre los primeros investigadores que exploraron la naturaleza de las emociones, la experiencia emocional es, sencillamente, una reacción ante sucesos corporales instintivos que ocurren como respuesta a alguna situación o acontecimiento en el entorno. Esta concepción se resume en la aseveración de James: “...sentimos tristeza porque lloramos, enojo porque golpeamos, miedo porque temblamos” (James, 1890)

James y Lange sostuvieron que la respuesta instintiva a llorar ante la pérdida de un ser querido nos produce el sentimiento de tristeza; que golpear a alguien que nos molesta nos lleva a sentir enojo; que temblar ante algo amenazador nos provoca el miedo. Sugirieron que para cada emoción importante existe una reacción fisiológica de los órganos internos que la acompaña, a la que se denomina experiencia visceral. Es este patrón específico de respuesta visceral lo que nos lleva a clasificar la experiencia emocional.

En resumen, James y Lange señalaron que experimentamos emociones como resultado de los eventos y cambios fisiológicos producidos por sensaciones específicas. Éstas, a su vez, son interpretadas por el cerebro como tipos particulares de experiencias emocionales.

2.3.3. Teoría de Cannon-Bard

El principal postulado de la teoría es rechazar la idea de que la sola excitación fisiológica conduce a la percepción de emociones. En lugar de ello, la teoría supone que la excitación fisiológica y la experiencia emocional son producidas de manera simultánea por el mismo impulso nervioso, el cual suponen Cannon y Bard, procede del tálamo al cerebro.

De acuerdo con esta teoría, después de que se percibe un estímulo que induce una emoción, el tálamo es el sitio inicial de la respuesta emocional. A su vez, este envía una señal al sistema nervioso autónomo, produciendo por consiguiente una respuesta visceral. Al mismo tiempo, el tálamo comunica un mensaje a la corteza cerebral con relación a la naturaleza de la emoción que se experimenta. Por tanto, no es preciso que distintas emociones tengan patrones fisiológicos únicos relacionados con ellas, siempre y cuando el mensaje enviado a la corteza cerebral difiera de acuerdo con la emoción específica

Sin embargo, investigaciones más recientes han conducido a modificaciones importantes de la teoría. Ahora, se sabe que el *hipotálamo* y el *sistema límbico*, y no el tálamo, desempeñan una función importante en la experiencia emocional. Además, la simultaneidad de las respuestas fisiológica y emocional todavía tiene que demostrarse en forma contundente. (Feldman, 2002, p. 377)

2.3.4. Teoría de Schachter-Singer

Este enfoque para explicar las emociones hace hincapié en que identificamos la emoción que experimentamos mediante la observación de nuestro entorno y la comparación de nosotros mismos con los demás. (Schachter y Singer, 1962)

Un experimento clásico aportó evidencia para esta hipótesis. En dicho estudio se comunicó a los sujetos de estudio que recibirían una inyección de una vitamina denominada suproxina. En realidad, se les dio epinefrina, un fármaco que produce un aumento de la excitación fisiológica, incluyendo aceleramiento del ritmo cardíaco y respiratorio y enrojecimiento del rostro. A los sujetos se les dividió en dos grupos y luego se les colocó de manera individual en una situación en la que un cómplice del experimentador actuaba de dos maneras posibles. En una condición, se comportaba hostil y enfadado, mientras que la otra condición se comportaba como si estuviera sumamente contento. Cuando se les pidió describir su propio estado emocional al final del experimento, los sujetos que tuvieron contacto con el cómplice irritado informaron sentirse enojados, mientras los que estuvieron con el cómplice feliz indicaron haberse sentido alegres. En resumen, los resultados que los sujetos volvieron hacia el entorno y el comportamiento de los demás para encontrar una explicación fisiológica que experimentaban. (Feldman, 2002, p. 377)

En resumen, la teoría de Schachter y Singer es importante puesto que sugiere que, al menos bajo determinadas circunstancias, las experiencias emocionales son una función conjunta de la excitación fisiológica y de la etiquetación de esta. Cuando la fuente de la excitación fisiológica no es clara (inespecífico), podemos observar los alrededores para determinar qué es lo que experimentamos. (Feldman, 2002, p. 377)

Gráfico N°1

Teoría de James Lange

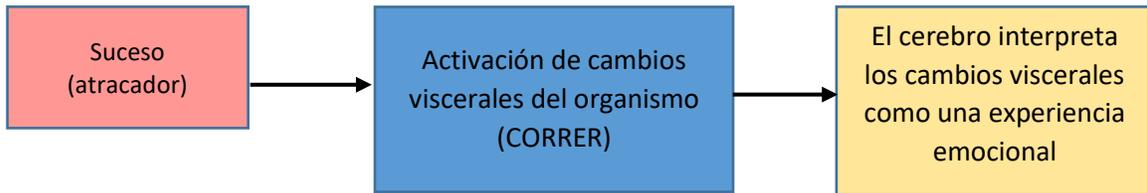


Gráfico N° 2

Teoría de Cannon – Bard

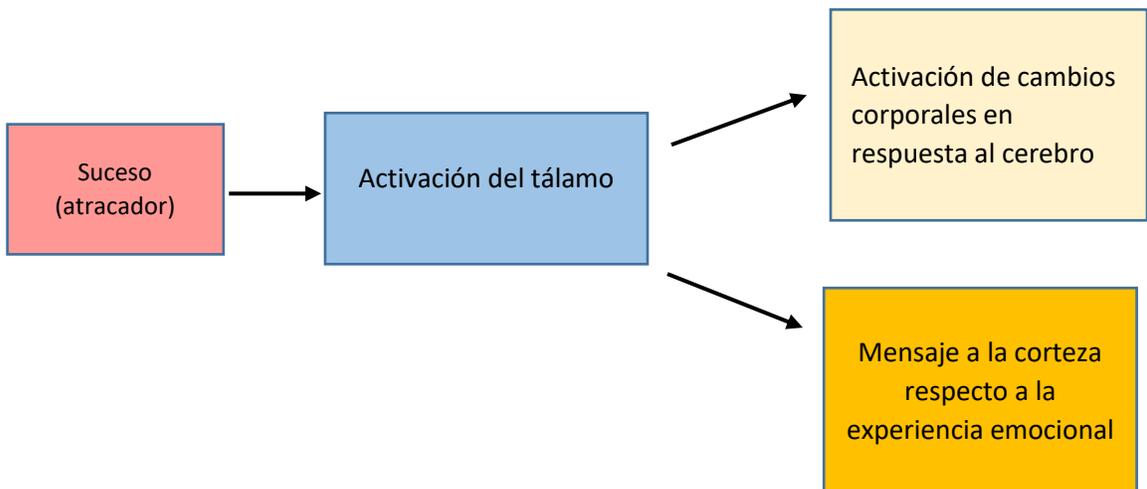
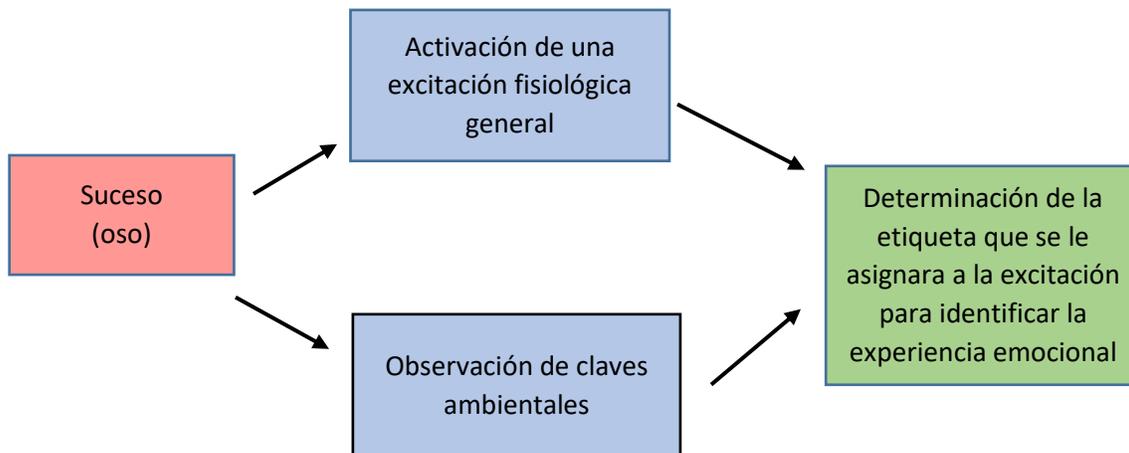


Gráfico N°3

Teoría de Schachter – Singer



Fuente: Feldman, 2002, p. 376

2.3.2. Fisiología de la emoción

Sobre la fisiología de la emoción, Reeve (2002) sostiene que el sistema nervioso autónomo regula las reacciones fisiológicas y las emociones. Dentro de la fisiología de las emociones la activación del sistema nervioso simpático tiene mucha importancia porque se encarga de proporcionar al cuerpo una activación vigorosa (modificación en la presión sanguínea, aceleración en la tasa cardiaca como también en la respiración).

Funciones simpáticas

La división simpática trabaja como una unidad para movilizar los recursos del cuerpo, de forma que puede emplear la energía. Produce reacciones (lucha o fuga) al estrés y las señales fisiológicas de estados emocionales como el miedo, el enfado o la ira. La actividad simpática provoca que el corazón lata con más fuerza, le permite respirar más rápido, le hace sudar. Le da el oxígeno y la glucosa (energía derivada del

azúcar) que necesita para actividades que necesiten esfuerzo, dirige sangre desde la piel y el estómago hacia los músculos del esqueleto y activa las glándulas adrenérgicas para que segreguen adrenalina. (Papalia, 2001, p.60)

Funciones parasimpáticas

El sistema parasimpático es el encargado de la recuperación corporal, aumentando el suministro de energía almacenada (Papalia, 2001, p.60). Entonces el sistema nervioso autónomo también activa el sistema nervioso parasimpático, el cual actúa para calmar el cuerpo después de resolverse la situación de emergencia.

Amígdala

Es una estructura en forma de almendra integrada por varios núcleos (el grupo basolateral, el núcleo centromedial y el núcleo cortical). Se encuentra ubicada en la porción anteromedial del lóbulo temporal. La amígdala forma parte del sistema límbico; su principal función es el procesamiento y almacenamiento de reacciones emocionales, fundamentales para la supervivencia del individuo. Es la encargada de recibir las señales de peligro potencial y de desarrollar una serie de reacciones que ayuden a la autoprotección. Se encarga también de la formación y almacenamiento de memorias asociadas a sucesos emocionales.

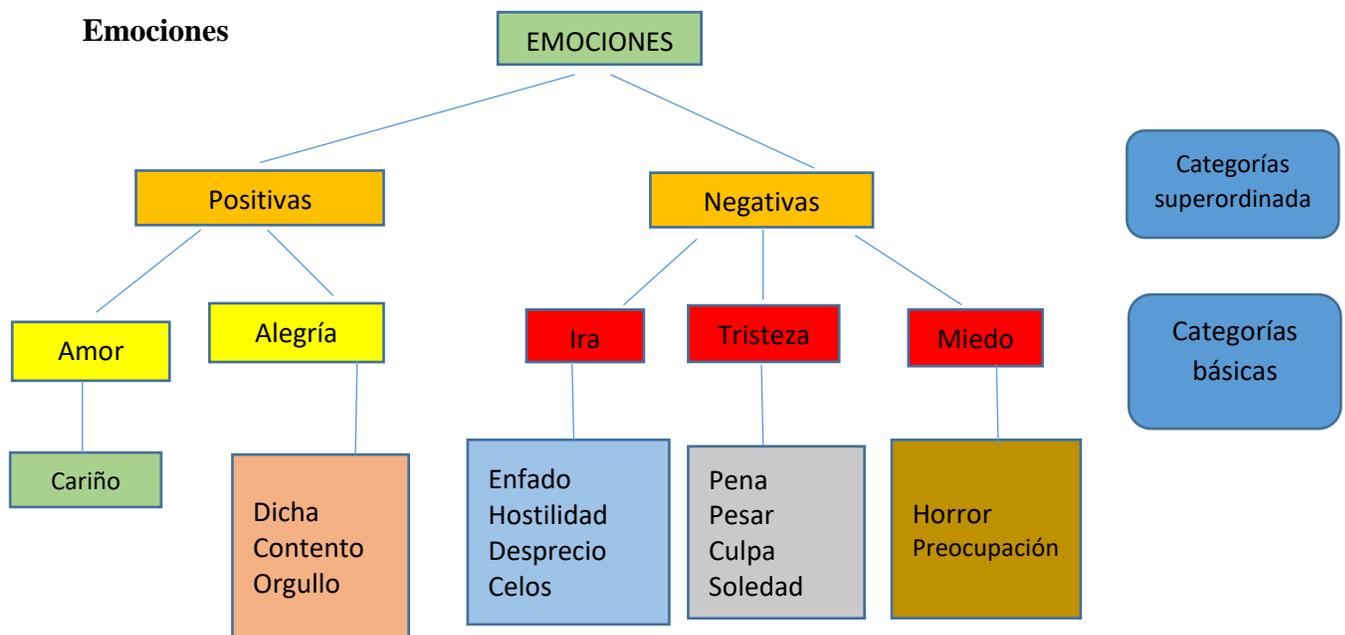
Sistema límbico

Se lo denomina también el cerebro emocional o el viejo y primitivo cerebro; es un importante centro nervioso encima del hipotálamo. Tiene conexiones con los centros corticales de los lóbulos temporales (relacionados con el pensamiento y

funciones altamente cognitivas) y el hipotálamo. Está comprometido con los mismos estados emocionales y motivacionales: furia, miedo, agresión, hambre, despertar sexual. Esta relación dual permite que las emociones alcancen niveles conscientes y que niveles cognitivos reales o no (como la fantasía sexual) nos afecte emocionalmente. (Instituto de Neurociencias, 1995)

Gráfico N° 4

Emociones



Un enfoque para organizar las emociones consiste en usar una jerarquía, en la que se dividen en subcategorías cada vez, más reducidas Fuente: Fischer, Shaver y Carnochan, 1990

2.3.3. Emociones básicas

Goleman (1995) los investigadores continúan discutiendo acerca de que emoción, exactamente, pueden considerarse primarias –el azul, el rojo y el amarillo de los sentimientos, a partir de los cuales surgen todas las combinaciones-, o incluso si

existen realmente esas emociones primarias. Algunos teóricos proponen familias básicas, aunque no todos coinciden en cuales son. (p. 331)

Los candidatos y algunos miembros de sus familias son:

- Ira: furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y tal vez en el extremo violencia y odio patológico
- Tristeza: congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y en casos patológicos depresión grave.
- Temor: ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel patológico, fobia y pánico.
- Placer: felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo manía.
- Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, *ágape* (amor espiritual).
- Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto.
- Disgusto: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- Vergüenza: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, mortificación y contrición

2.3.4. Funciones de las emociones

Feldman (2002) propone que entre las más importantes se encuentran las siguientes:

2.3.4.1. Prepararnos para la acción.

Las emociones actúan como nexo entre los sucesos del ambiente externo y las respuestas conductuales que presentan un individuo. Por ejemplo, si viéramos a un perro furioso que corre hacia nosotros, la reacción emocional (el miedo) estaría asociada con una excitación fisiológica del sistema simpático correspondiente al sistema nervioso autónomo. La función desempeñada por el sistema simpático es prepararnos para una acción de emergencia, la cual seguramente nos haría tratar de esquivar con rapidez al perro. Por tanto, las emociones son estímulos que ayudan a producir respuestas afectivas.

2.3.4.2. Dar forma a nuestro comportamiento futuro.

Las emociones sirven para promover el aprendizaje de información que nos ayudara a elaborar respuestas adecuadas en el futuro. Por ejemplo, la respuesta emocional que se produce cuando una persona experimenta algo desagradable, como puede ser la amenaza de ataque de un perro, le enseña a evitar, circunstancias similares en el futuro. De igual forma, las emociones placenteras actúan como reforzamiento para los comportamientos previos y, por consiguiente, son capaces de motivar a un individuo a buscar situaciones similares en el futuro.

2.3.4.3. Ayuda a regular nuestra interacción social.

Las emociones que experimentamos con frecuencia son evidentes para los observadores, debido a que se comunican mediante nuestros comportamientos verbal y no verbal. Estos pueden funcionar como una señal para los observadores, permitiéndoles comprender de manera más adecuada lo que estamos experimentando y predecir nuestro comportamiento futuro. Al mismo tiempo, esto promueve una interacción social más eficaz y adecuada. Por ejemplo, una madre que ve el terror reflejado en el rostro de su niño de dos años cuando este ve una ilustración aterradora

en un libro es capaz de calmarlo y consolarlo, con lo cual lo apoya para relacionarse con más efectividad con su entorno en el futuro.

2.4. INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.4.1. Historia de la inteligencia emocional

Galton, en 1870, fue uno de los primeros investigadores en realizar un estudio sistemático sobre las “diferencias individuales” en la capacidad mental de los individuos, utilizando un desarrollo de correlación de métodos. Tempranamente, propuso un análisis estadístico como aplicación al fenómeno mental, así como su implicación y uso. También fue pionero en el empleo de cuestionarios y métodos no tradicionales (Roback y Kierman, 1990).

En 1890, Catell desarrolló pruebas mentales con el objeto de convertir la psicología en una ciencia aplicada. Fue el primer psicoanalista en América en darle una cuantificación al estrés, a partir de su trabajo experimental (Catell, 1903). En 1905, por encargo del Ministerio francés, Binet desarrolló un instrumento para evaluar la inteligencia de los niños. En 1916, dicho instrumento fue modificado por Terman y en él aparece por vez primera el cociente intelectual.

Thorndike propuso la inteligencia social a partir de la ley del efecto, antecesora de la hoy conocida IE. Este mismo autor estableció además de la inteligencia social, la inteligencia abstracta y la inteligencia mecánica (Thorndike, 1920). En la década de los treinta, Wechsler dio a conocer dos baterías de prueba: escalas para adultos (Wechsler Adult Intelligence Scale, WAIS, 1939) y escala para niños (Wechsler Intelligence Scale for Children, WISC, 1949), las cuales hoy en día son utilizadas (Evoys y Wechsler,

1981). Es de destacar que esta época se vio marcada por un silenciamiento teórico en el caso de la inteligencia, debido al auge del conductismo.

A partir de 1960 se observó un debilitamiento en las posturas conductistas, y se produjo la emergencia de procesos cognitivos con el estructuralismo. Piaget, educado en la tradición del coeficiente intelectual, se opuso a dichas posturas psicométricas y del pensamiento de la información, y aunque no emprendió una crítica contra el movimiento de prueba, su punto de vista se percibe en las acciones científicas que realizó, desarrollando una visión distinta a la de la cognición humana. Según él, el principio de todo estudio del pensamiento humano debe ser la postulación de un individuo que trata de comprender el sentido del mundo. (Gardner, 1993)

La idea de la inteligencia actual subyace en la “capacidad de adaptación” que proporciona. Sternberg (1997) establece que bajo la idea de la globalización (refiriéndose a la psicología), “la inteligencia está muy vinculada con la emoción, la memoria, la creatividad, el optimismo y en cierto sentido con la salud mental”.

En 1983, Gardner publicó *Frames of Mind*, donde reformula el concepto de la inteligencia a través de la teoría de las IM, bajo la cual se establece que los seres humanos poseen siete tipos de inteligencia y cada una es relativamente independiente de las otras. Estas siete inteligencias son las siguientes: inteligencia auditiva musical, inteligencia cinestésica-corporal, inteligencia visual-espacial, inteligencia verbal-lingüística, inteligencia lógico-matemática. Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la inteligencia social de Thorndike: las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Gardner, en 1954 incluyó la inteligencia naturista y en 1985 volvió a modificar su teoría de las IM, agregando un nuevo tipo, la inteligencia existencial.

Gardner citado por Goleman (1995) ofrece este resumen de las inteligencias personales:

La inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos clínicos y líderes religiosos de éxito tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal... es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

En otra oportunidad, Gardner señaló que el núcleo de la inteligencia interpersonal incluye las “capacidades para discernir y responder adecuadamente al humor, temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás” En la inteligencia intrapersonal, la clave para el autoconocimiento, incluyó “el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta”. (Goleman, 1995, p. 60)

El concepto de IE como tal fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las IM (Salovey y Mayer, 1990). Sin embargo, este concepto no es nuevo pues tiene su origen en la “ley del efecto” formulada por Thorndike en 1988, cuando propuso en su tesis doctoral un principio explicativo del aprendizaje animal.

En 1990, Salovey y Mayer estructuraron su concepto de IE a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner. No obstante, corresponde a Goleman el mérito de difundir profusamente el concepto en 1995 a través de su obra dirigida al mundo empresarial, donde introduce el estudio de la IE, sus alcances y beneficios en el campo de la administración (Goleman, 2000).

2.4.2. Modelo De Habilidades

Modelo de Mayer y Salovey. Estos autores, en 1995, evalúan la IE a partir de un conjunto de habilidades emocionales y adaptativas, conceptualmente relacionadas de acuerdo con los siguientes criterios: a) evaluación y expresión de emociones, b) regulación de emociones y c) utilización de las emociones de forma adaptativa. Su modelo lleva el nombre de Trait Meta-Mood Scale (TMMS) y es una medida de auto informe de IE.

- **Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal.** Este modelo se da a conocer en 2001 y evalúa tres variables: percepción, comprensión y regulación. Ha sido utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior. También se ha validado con diferentes poblaciones y ha mostrado su utilidad tanto en contextos escolares como clínicos. El TMMS-24 está basado en el *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de IE, percepción emocional, comprensión de sentimientos y regulación emocional, con ocho ítems cada una de ellas. En la *tabla 1* se muestran sus componentes (Extremera y Fernández-Berrocal, 2001).

Tabla 1 Componentes de la IE en el test TMMS-24 Fernández-Berrocal

Dimensiones	Definiciones
Percepción	Capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente
Comprensión	Comprensión de los estados emocionales
Regulación	Capacidad de regular estados emocionales correctamente

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 30

Modelos mixtos

Los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación con habilidades de regulación de emociones. Estas se establecen de acuerdo con el contexto que se desea estudiar.

- **Modelo de Bar-On.** Este autor presenta un modelo donde se distinguen los siguientes factores: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general, los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor (*tabla 2*). Por sus subcomponentes, como aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulso entre otros, se clasifica como modelo mixto. No obstante, como sus propios autores han afirmado, se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 subescalas. En su cuantificación, este modelo utiliza cuatro índices de validación y factores de corrección (*tabla 2*) (Bar-On, 1997).

Tabla 2 Factores generales-inventario EQ-I de Bar-On

Factores	Habilidades Medidas
Inteligencia intrapersonal	Autoconciencia emocional, acertividad, autoestima, autoactualización e independencia.
Inteligencia interpersonal	Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidades sociales.
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad. es sociales.
Gestión de estrés	Tolerancia al estrés, control de impulsos. sociales.
Humor general	Felicidad, optimismo.

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 31

- Modelo de D. Goleman.** Este modelo incluye cinco componentes básicos de la IE (tabla 3). En forma posterior, Goleman, en “la IE en la empresa”, incluye otro conjunto de atributos de personalidad: autoconciencia, autorregulamiento, manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comportamentales (manejo de relaciones interpersonales), acaparando casi todas las áreas de personalidad (Goleman, 2002). La correspondiente estructura fue diseñada en función de las competencias genéricas distintivas para profesionales y ocupaciones administrativas. El instrumento está formado por dos aptitudes: la inteligencia intrapersonal (aptitud personal) con tres subescalas para autoconocimiento, autocontrol y motivación, y la inteligencia interpersonal (aptitud social) con dos subescalas para empatía y habilidades sociales (tabla 3).

Tabla 3 Marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman

<i>Aptitud personal</i>	<i>Aptitud medida</i>	<i>Aptitud social</i>	<i>Aptitud medida</i>
Autoconocimiento	Conciencia emocional. Autoevaluación precisa. Confianza en uno mismo	Empatía	Comprensión de los demás. Ayuda para desarrollarse. Orientación hacia el servicio. Aprovechar la diversidad. Conciencia política.
Autorregulación	Autocontrol. Confiabilidad. Escrupulosidad. Adaptabilidad. Innovación.	Habilidades sociales	Influencia. Comunicación. Manejo de conflictos. Liderazgo. Catalizador de cambio. Establecer vínculos. Habilidades de equipo.
Motivación	Afán de triunfo. Compromiso. Iniciativa. Optimismo.		

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 33

- **El EQ- Map de Oriolo y Cooper.** Se utiliza como un instrumento para conocer al ser humano de forma integral. Tiene un respaldo estadístico confiable y ha sido probado con la fuerza laboral de mandos medios empleada en los Estados Unidos y el Canadá. Fue diseñado en función de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales. En su construcción se utilizaron cinco aptitudes: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes. Cada una de ellas engloba varias subescalas, dando un total de 21 (tabla 4)

Tabla 4 Aptitudes y subescalas del modelo de Oriolo-Cooper

<i>Aptitudes</i>	<i>Subescalas</i>
Entorno habitual	Sucesos de la vida. Presiones del trabajo.Presiones personales. autoactualización e independencia.
Conciencia emocional	Conciencia emocional de uno mismo. Expresión emocional. Conciencia emocional de otros.
Competencias	Intención. Creatividad. Elasticidad. Conexiones interpersonales. Descontento constructivo.
Valores	Compasión. Perspectiva. Intuición radio de confianza. Poder personal. Integridad.
Actitudes	Salud general. Calidad de vida. Cociente de relaciones. Óptimo rendimiento.

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF
Barcelona: 35

A manera de resumen, se muestran los cinco modelos validados de la IE, así como sus correspondientes autores, ámbito de análisis, definición, habilidades cuantificadas, tipo y nombre del modelo.

RESUMEN DE LOS CINCO MODELOS VALIDADOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ámbito de análisis	Autores	Definición	Habilidades	Tipo de modelo	Nombre del modelo
Área educativa	Mayer John, Salovey Peter (1997)	IE es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, la IE es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento para comprender emociones y razonar emocionalmente (Mayer, Salovey, 1997, p. 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción, evaluación y expresión de emociones. • Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento. • Comprensión y análisis de las emociones. • Regulación reflexiva de las emociones. 	Modelo de habilidades	<i>Trait Meta-Mood scale</i> (TMMS)
Área educativa	Reuven Bar-On (1997) versión orquestada como evaluación 360°	IE es un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen para afrontar exitosamente presiones y demandas ambientales (Bar-On, 1997, p.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción. • Comprensión. • Regulación. 	Modelo mixto	<i>Trait Meta-Mood Scale 24</i> (TMMS ^{2°})
Área de mandos medios	Fernández-Berrocal, Extremera, Pacheco (2002) (Adaptación del modelo de Salovey-Mayer)	Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión y regulación (Fernández-Berrocal, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades intrapersonales. • Habilidades interpersonales. • Adaptabilidad. • Manejo de estrés. • Estado anímico general. 	Modelo de habilidades	<i>EQ-i</i>
Área alta dirección	Goleman D. (1995)	IE, incluye autocontrol, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo un abanico de destrezas que integran la IE: el carácter (Goleman, 1995 p.28)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las propias emociones. • Manejo emocional. • Automotivación. • Reconocimiento de las emociones en otros. • Manejo de las relaciones interpersonales. 	Modelo mixto	<i>ECI Emotional Competente Inventory</i>
Área gerencial (mandos medios)	Oriolo, Robert, Cooper (2001)	IE es el instrumento para conocer al ser humano íntegramente	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno habitual. • Conciencia emocional. • Competencia. • Valores. • Actitudes. 	Modelo mixto	<i>EQ-map.</i>

2.4.3. Inteligencias múltiples

Con respecto a las inteligencias múltiples, Garner (1987) sostiene que las personas poseen siete tipos de inteligencia, contribuyen al relacionamiento con el entorno, a continuación, se detallan estas inteligencias:

1. **Inteligencia Lingüística:** La inteligencia lingüística sumada con la capacidad verbal lenguaje y palabras.
2. **Inteligencia Lógica:** desarrollo del pensamiento abstracto, apoyo con precisión y organización, mediante pautas.
3. **Inteligencia Musical:** Habilidades musicales rítmicas.
4. **Inteligencia visual y espacial:** Se trata de la capacidad de integrar elementos mediante la visión, darles un ordenamiento en función al espacio, como también establecer relacionamientos de tipo metafórico.
5. **Inteligencia Kinestésica o corporal:** Movimiento y reflejos en lo corporal y objetivos
6. **Inteligencia interpersonal:** Capacidad de relacionamiento con otras personas.
7. **Inteligencia intrapersonal:** Conocimiento de uno mismo y proceso de autoconfianza y automotivación.

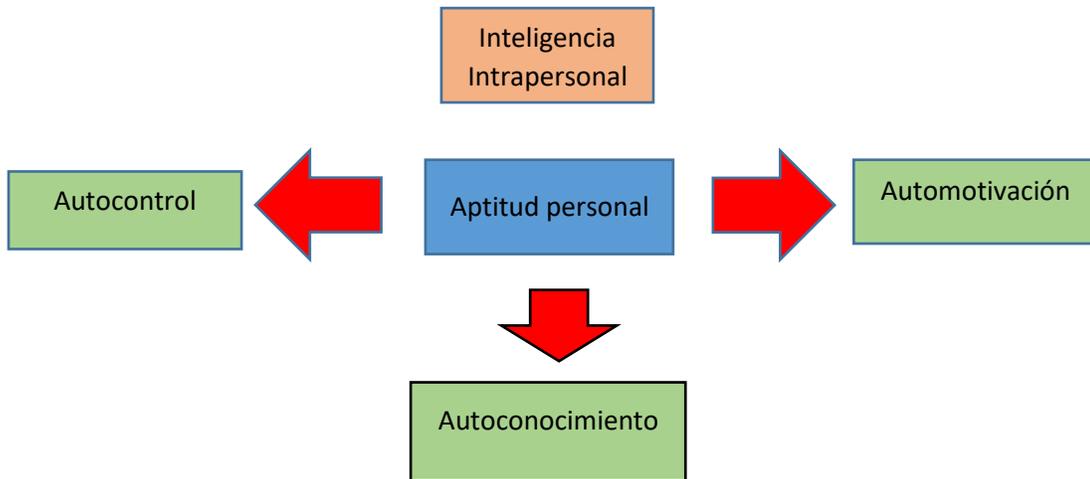
Para propósitos de esta investigación se extraen dos tipos de inteligencias las cuales son la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, relacionadas con la competencia social y emocional, las cuales se detallan a continuación,

2.4.3.1. Inteligencia intrapersonal

La inteligencia intrapersonal se refiere a un conocimiento de aspectos internos como el acceso a la vida emocional, a la gama de sentimientos, a la capacidad de efectuar discriminaciones entre ambas, a distinguir las y desde luego recurrir a ellas para interpretar y orientar la conducta propia. (Chavarria, 2013, p. 32)

Figura No1

Inteligencia intrapersonal

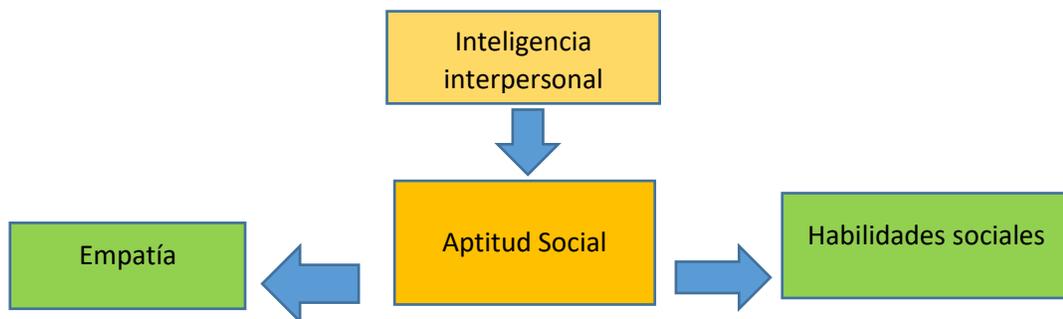


2.4.3.2. Inteligencia interpersonal

Este tipo de inteligencia es la que ayuda al ser humano a relacionarse con los demás, a determinar los estados de ánimo e intenciones que mueven a las personas, que permite el relacionamiento con otros. (Chavarría, 2013, p. 38)

Figura No 2

Inteligencia interpersonal



Elaboración propia

2.4.4. Definición de inteligencia emocional

Goleman (1998) propone que el término “inteligencia emocional” se refiere a *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. (p. 277)

El mismo autor afirma que la inteligencia emocional es la percepción de los sentimientos propios y de los demás, que permite regular y guiar el comportamiento, para un mejor desenvolvimiento en nuestro entorno.

Asimismo, la inteligencia emocional es definida por Salovey y Meyer, citado por Shapiro, (1997) como aquel “*sub-conjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias, así como las de los demás; es la capacidad de discriminar entre esos sentimientos y utilizar esa información para manejar nuestros pensamientos y emociones.*”

También Cooper y Sawaf (1998) afirman que no se trata sólo de tener sensaciones ya que la inteligencia emocional requiere que aprendamos a reconocerlas y a valorarlas (en nosotros mismos y en los demás) y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo.

Por otro lado, Salovey y Mayer definen a la inteligencia emocional como “la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones” (Goleman, 2005, p. 52)

Teniendo en cuenta a Weisinger 1998 citado por Rico (2002) “La inteligencia emocional es *“el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”*. (p.101)

La inteligencia emocional entonces es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y de los demás para guiar el pensamiento y el comportamiento.

2.4.5. Aptitud emocional

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1998, p.32)

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación; autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra que proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades de trabajo. Por ejemplo, ser hábil para servir a los clientes es una aptitud emocional basa en la empatía. De igual modo, la confiabilidad es una aptitud que se basa en la autorregulación o en la capacidad de manejar bien los impulsos y las emociones. Tanto el servicio a los clientes como la confiabilidad son aptitudes por las que una persona puede destacarse en su trabajo. (Goleman, 1998, p.32)

La aptitud emocional son capacidades que se generan a partir de la inteligencia emocional: conciencia emocional, autorregulación, motivación, empatía y habilidades

sociales, con la finalidad de desenvolvernos mejor con nosotros mismos y con los demás.

Adaptando la definición sobre inteligencia emocional de Salovey y Mayer, Goleman propone cinco aptitudes básicas, emocionales y sociales los cuales son:

2.4.6. Conciencia emocional (autoconocimiento)

La conciencia emocional es definida así: “Es una capacidad de concentrarse, identificar los indicadores internos y las señales sutiles por las que puedes saber lo que estás sintiendo y utilizarlos para orientar constantemente lo que haces” (Boyatzis, 1998, citado por Goleman, 1998, p. 57).

También el autor menciona que la conciencia emocional comienza sintonizando el torrente de sensaciones que está presente en todos nosotros, y reconociendo de qué modo esas emociones dan forma a lo que percibimos, pensamos y hacemos. De esa conciencia surge otra: que nuestras sensaciones afectan a aquellos con quienes tratamos.

1. Conciencia emocional

Goleman (1998) las personas dotadas con esta aptitud:

- Saben que emociones experimentan y por que
- Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen
- Reconocen que efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño
- Conocen sus valores y metas, y se guían por ellos

La persona que se destaca en esta aptitud tiene conciencia de sus emociones en cualquier momento dado; a menudo, sabe cómo se manifiestan en lo físico. Es capaz

de articular esos sentimientos y, además, expresarlos socialmente. El autoconocimiento ofrece un timón seguro para mantener nuestras decisiones laborales en armonía con nuestros valores más profundos (Goleman, 1998, p. 61).

2. Autoevaluación precisa

Goleman (1998) personas dotadas con esta aptitud

- Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades
- Son reflexivas y aprenden de la experiencia
- Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas
- Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas

3. Confianza en uno mismo

Goleman 1998 las personas que tienen esta aptitud:

- Se muestran seguras de sí mismas; tienen presencia
- Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideren correcto
- Son decididas; pueden tomar decisiones fuertes a pesar de las incertidumbres y las presiones

Albert Bandura, psicólogo de la Universidad de Stanford, pionero en el estudio de autoeficacia, señala el contraste entre quienes dudan de sí mismo y quienes creen en su capacidad, cuando se trata de enfrentar una tarea difícil. Las personas dotadas de autoeficacia aceptan el desafío de buen grado; los que dudan de sí mismos ni siquiera lo intentan, por muy bien que pudieran desempeñarse. La confianza en uno mismo eleva las aspiraciones, mientras que la auto duda las sofoca.

2.4.7. Autorregulación (manejar las emociones)

El circuito inhibitorio entre los lóbulos prefrontales y la amígdala sirve de base a muchas de las aptitudes de autorregulación, sobre todo el autodomio bajo estrés y la capacidad de adaptarse a los cambios, facultades ambas que permiten mantener la calma frente a esos hechos existenciales de la vida laboral: crisis, incertidumbre y desafíos cambiantes. La capacidad de los lóbulos prefrontales de inhibir los mensajes de la amígdala protege la claridad mental y mantiene nuestros actos en un curso estable.

1. Autodomio.

Las personas que poseen esta aptitud Goleman (1998):

- Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.
- Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles.
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión

En el trabajo, la demostración máxima de responsabilidad personal puede ser tomar el mando de nuestro propio estado de ánimo. El humor ejerce una atracción poderosa sobre el pensamiento, la memoria y la percepción. Cuando estamos enojados recordamos con más facilidad los incidentes que apoyan nuestra ira. (Goleman, 1998, p. 81)

2. Confiabilidad y escrupulosidad

Las personas con esta aptitud:

- Actúan éticamente y están por encima de todo reproche
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticos
- Admiten sus propios errores y enfrentan a otros
- Cumplen con los compromisos y las promesas
- Se hacen responsables de satisfacer los objetivos

Escrupulosidad

Las señales cotidianas de la escrupulosidad (ser puntual, meticuloso en el trabajo, disciplinado y responsable) son características del empleado modelo, la persona que hace funcionar las cosas como es preciso. Respetan las normas, ayudan y se interesan por las personas con quienes trabajan. La escrupulosidad es raíz central del éxito en cualquier territorio, en los estudios de desempeño laboral, la efectividad sobresaliente en casi cualquier empleo de operario semiespecializado pasando por ventas. Su importancia es mayor en los peldaños inferiores de una organización: el encargado de archivos, la secretaria que toma los mensajes de manera impecable, el camionero que siempre llega a tiempo. (Goleman, 1998, p.89)

3. Innovación y adaptabilidad

Las personas con esta aptitud

- Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas
- Hallan soluciones originales
- Adoptan perspectivas novedosas

La base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad. En el trabajo, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Las personas dotadas de esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos clave y simplificar el problema cuya complejidad parece abrumadora. Más importante aún es que saben hallar conexiones originales y patrones que otros pasan por alto. (Goleman, 1998, p. 94)

2.4.8. Motivación (automotivación)

Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomio emocional –postergar la gratificación y contener la impulsividad- sirve de base a toda clase de logros. Y ser capaz de internarse en un estado de “fluidez” permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan. (Goleman, 1995, p. 64)

1. Afán de triunfo.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos
- Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados
- Aprenden a mejorar su desempeño

2. Compromiso

- Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general
- Encuentran una sensación de ser útiles

3. Iniciativa y optimismo

- Están dispuestas a provechar cualquier oportunidad
- Van tras el objetivo
- Movilizan a los demás mediante emprendimientos

Quienes están dotados de iniciativa actúan sin esperar a verse obligados por acontecimientos externos. A menudo, esto significa anticipar la acción, para evitar problemas antes de que se presenten, o aprovechar una oportunidad antes de que sea

visible para otros. Y cuando más alto se está en la escala ejecutiva más grande es la ventana de la anticipación; un supervisor o un subgerente necesitan ver días o semanas de la anticipación, un líder visionario se anticipa en años y en décadas.

Quienes carecen de iniciativa se caracterizan por reaccionar constantemente ante los hechos, en vez de prepararse para enfrentarlos. Esta falta de prevención lleva a operar siempre en posición de crisis. Estos trabajadores tienden a retraerse y se ven obligados a manejar emergencias que no esperaban. Todo esto (así como la procrastinación y el no actuar oportunamente) indica una deficiencia básica en cuanto a planificar y anticiparse a lo venidero. (Goleman, 1998, p. 113)

Optimismo

Los optimistas están más dispuestos a hacer una evaluación realista del contratiempo y admitir su parte de responsabilidad. Para el optimista, un fracaso es solo una lección a aprender para el próximo enfrentamiento. (Goleman, 1998, p. 116)

2.4.9. Empatía (reconocer emociones en los demás)

La empatía requiere, cuando menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. (Goleman, 1998, p. 123)

1. Comprender a los demás

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden

- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás

Más allá de la mera supervivencia, la empatía es crítica para lograr un desempeño superior cuando el trabajo se centra en la gente. Cuando es importante interpretar con habilidad los sentimientos de una persona, desde las ventas y el asesoramiento hasta la psicoterapia y la medicina, así como en cualquier tipo de liderazgo, la empatía es crucial para la excelencia.

2. Orientar hacia el servicio

Personas dotadas con esta aptitud

- Entienden las necesidades de los clientes
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada
- Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza

2.4.10. Habilidades sociales (manejar las relaciones)

El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Estas son habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales. (Goleman, 1995, p.65)

1. Influencia

- Son hábiles para convencer a la gente
- Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes

- Usas estrategias complejas, como la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo

2. Comunicación

- Son afectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las noticias malas como de las buenas

Saber escuchar, clave de la empatía, también es crucial para la comunicación. Cuando se pide a la gente que determine si alguien es efectivo como comunicador, la habilidad de escuchar –formular preguntas sagaces, ser abierto y comprensivo, no interrumpir, buscar sugerencias- cubre una tercera parte de las evaluaciones.

Orientación hacia el servicio

Reconocer y satisfacer las necesidades del cliente

Las personas dotas con esta aptitud

- Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada
- Comprenden el punto de vista del cliente

2.4.11. Resumen de las aptitudes de la Inteligencia emocional

Inteligencia emocional	
Habilidades emocionales	Personas dotas con esta aptitud
Autoconocimiento	<p><i>Conciencia emocional:</i> Reconocer las propias emociones y sus defectos</p> <p><i>Auto evaluación precisa:</i> Conocer las propias fuerzas y límites</p> <p><i>Confianza en uno mismo:</i> Certeza del propio valor y facultades</p>
Autocontrol	<p><i>Autodominio:</i> Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales</p> <p><i>Confiabilidad:</i> Mantener normas de honestidad e integridad</p> <p><i>Escrupulosidad:</i> Aceptar la responsabilidad del desempeño laboral</p> <p><i>Adaptabilidad:</i> Flexibilidad para manejar el cambio</p> <p><i>Innovación:</i> Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información</p>
Motivación	<p><i>Afán de triunfo:</i> Esforzarse por manejar o cumplir las normas de excelencia</p> <p><i>Compromiso:</i> Aliarse a las metas del grupo u organización</p> <p><i>Iniciativa:</i> Disposición para aprovechar las oportunidades</p> <p><i>Optimismo:</i> Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses</p>
Empatía	<p><i>Comprender a los demás:</i> Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones</p> <p><i>Orientación al servicio:</i> Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</p>
Habilidades Sociales	<p><i>Influencia:</i> Aplicar tácticas efectivas para la persuasión</p> <p><i>Comunicación:</i> Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes</p> <p><i>Manejo de conflictos:</i> Negociar y resolver los desacuerdos. Inspirar y guiar a grupos e individuos</p> <p><i>Orientación al servicio:</i> Reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</p> <p><i>Liderazgo:</i> Inspirar y guiar a individuos o grupos</p>

Fuente: Goleman, 1998, p. 34-35

2.5. DESEMPEÑO LABORAL

2.5.1. Definición del desempeño laboral

El desempeño laboral se define como el cumplimiento en las actividades y funciones que tiene el individuo, en relación al puesto que ocupa en la organización. Las actividades y funciones laborales de los empleados, están fincadas en los análisis de puestos, realizadas por la organización con múltiples finalidades, entre los cuales destacan: establecer ámbitos de responsabilidad en la elaboración del trabajo, asignación de salarios y marcar tramos de control en la división de trabajo. (Piña, 2005, citado por Nina, 2019, p. 35)

Por otro lado, Mora, 2007, citado por Sánchez (2016), define el desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Además, agrega, que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (p. 61)

El desempeño laboral según Chiavenato, 2000, citado por García (2016), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (p. 32)

El Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en la realidad y puede ser observado, el desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo, esto es, el nivel de su contribución. (Martínez, 2007, citado por citado por Sánchez, 2016, p. 61)

2.5.2. Psicología organizacional

Se entiende el desempeño o rendimiento desde dos perspectivas principales: como resultados que son relevantes para las metas de la organización y como conductas evaluables (Williams, 2003; Viswesvaran, 1993). Como resultados se emplean varios términos para identificar el desempeño: responsabilidades, resultados, obligaciones, tareas y actividades, objetivos, metas, outputs, propósitos, factores críticos de éxito y competencias y estándares (Locke y Latham, 1984, citados por Williams, 2003).

Para Toro (1988) resultado es “cada uno de los efectos o consecuencias que se desprenden de una acción laboral o de un desempeño dado” (p.34). Donde el desempeño como conducta está asociado a sus resultados, aunque no siempre un desempeño eficiente tiene como consecuencia un resultado efectivo o viceversa. Un resultado correcto no necesariamente se deriva de una conducta eficiente debido a que existen otros factores que afectan estos resultados, por ejemplo, la calidad de los insumos, los procedimientos, la tecnología y las situaciones dadas por la comunicación o los estilos de dirección.

Este mismo autor indica que para que la evaluación por resultados sea objetiva y equitativa se requiere que existan metas de área y metas particulares por individuo, además deben ser integradas al sistema de la organización y deben ser cuantitativas,

precisas, claras y alcanzables. Además de ser negociadas y convenidas con los responsables, lo mismo que previstas a alcanzar por períodos cortos no mayores a un año y con evaluaciones en varios períodos antes del período de finalización previsto. También (Toro, 1988) recomienda que deba existir un proceso de autoevaluación por parte del empleado, quien a su vez debe aceptar la evaluación de su jefe.

El rendimiento o desempeño como conducta se considera como una de las causas de los resultados y en palabras de Murphy (1990, citado por Williams, 2003) se define como “un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización o la unidad organizativa en la que trabaja una persona” (p.87)

2.5.3. Factores que influyen en el desempeño laboral

No cabe duda de que la motivación es una pieza clave para tener buen desempeño, pero esta sin duda puede cambiar a lo largo del tiempo. No siempre las motivaciones del empleado serán las mismas, la realidad cambia, nuestro interés cambia, las necesidades son otras, ya quesean familiares, económicas y sociales. En la medida que podamos satisfacer esas necesidades tendremos un nivel de motivación mayor o menor. (Ceballos, 2013, citado por Ventura, 2019, p. 37)

Chiavenato (2007) expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos

- a) Factores actitudinales:** Chiavenato hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

b) Factores Operativos: Chiavenato hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por lo tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña.

2.5.4. Evaluación del desempeño laboral

Según Chiavenato (2002) la evaluación del desempeño es un proceso dinámico mediante el cual se identifica el rendimiento que un colaborador logra en su puesto de trabajo, es una apreciación sistemática de un trabajador en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, se apoya en el análisis de puestos y adicionalmente es utilizado para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que se realizan dentro de una organización tomando en cuenta si el desempeño es inferior a lo estipulado, si es satisfactorio o excede lo esperado. (Herrera, 201, p. 19)

La evaluación del desempeño laboral constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa,

de desacuerdos y de desaprovechamiento de retroalimentación para la mejora del trabajo. Por lo que es una herramienta para mejorar los resultados de los trabajadores de la empresa. Toda práctica dentro de la organización se planea y se evalúa, quizás se realicen incluso a nivel casi inconsciente, pero al final ambas están ahí. (Piña, 2005, p. 49)

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Iturralde, 2011, citado por Sánchez, 2016, p. 64)

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la evaluación del nivel de desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para hacer un cotejo entre el nivel de desempeño que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere.

Robbins (1998) apoya lo anterior mencionando que la evaluación es un proceso que sirve a la organización para la toma de decisiones respecto del personal que labora en cuanto a ascensos, transferencias y suspensiones. Además de ayudar a identificar las necesidades existentes de capacitación y desarrollo y de esa manera validar los programas con los que cuenta la empresa para la selección y capacitación, añade que cumplen el propósito de retroalimentar al trabajador mediante el informe de los resultados obtenidos en el transcurso de la evaluación.

Para Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es la apreciación en base a un sistema específico del desempeño potencial que un trabajador puede manifestar

en el puesto que ocupa. Mediante dicha evaluación se estimula al empleado a esforzarse, a buscar la excelencia y a considerar las cualidades que éste pueda tener. Los empleados deben ser evaluados periódicamente ya sea de manera formal o informal. Este proceso también puede ser denominado evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso o evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

Según Robbins y Coulter, 2000, citado por Sánchez (2016), la evaluación del rendimiento es el proceso por medio del cual se evalúan a los individuos a fin de tomar decisiones que favorezcan tanto a los empleados como a la organización. Dichas evaluaciones ya sean formales o informales buscan controlar y mejorar el comportamiento de los trabajadores en la organización, así como su rendimiento. (p. 65),

Maristany (2000) define de manera breve a la evaluación del desempeño, considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

La evaluación del desempeño es propuesta por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) como valoración del rendimiento, cuya definición se plantea en términos de identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

2.5.5. Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2000) destaca beneficios importantes que se obtiene de la utilización de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre y cuando éste tenga una correcta planeación, coordinación y desarrollo. Los beneficios que provee son a corto, mediano y largo plazo.

Werther y Davis (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

1. Mejora el desempeño: Cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación: Permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
3. Decisiones de ubicación: Origina promociones, transferencias y despidos.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: Cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.
6. Imprecisión de la información: Un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.
7. Errores en el diseño del puesto: Descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.

8. Desafíos externos: Brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en caso de que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Para Sherman et al. (2001) la importancia de la evaluación radica en brindar retroalimentación esencial que analiza fortalezas y debilidades organizacionales y mejora el desempeño de quienes la integran. Mediante ella se pueden conocer las áreas y empleados que requieran apoyo y mejoras, atender con anticipación los problemas potenciales y establecer nuevas metas de desempeño.

Davis y Newstrom (2003) destacan que las evaluaciones son necesarias para asignar recursos en un ambiente laboral cambiante, motivar y recompensar a los empleados, darles retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, mantener justicia entre los grupos, impulsar el entrenamiento y desarrollar de los trabajadores y crear un clima de responsabilidad y reglas.

2.5.6. Métodos de evaluación del desempeño laboral

Por su parte Alles (2002) da a conocer los diferentes métodos de la evaluación del desempeño a partir de: características, conductas o resultados.

2.5.6.1. Métodos basados en características

Son los que sirven para medir, hasta qué punto un empleado posee ciertas características, que la empresa considera importantes, son sencillos y fáciles de administrar.

1. Escalas gráficas de calificación. Cada característica por evaluar se representa mediante, una escala en que el evaluador, indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
2. Método de escalas mixtas. Es una modificación de la escala básica, en lugar de evaluar las características en una sola escala, se dan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
3. Método de distribución forzada. Este método exige que el evaluador elija, entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

2.5.6.2. Métodos basados en comportamiento

Estos permiten al evaluador identificar el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, también se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían, o no exhibirse en el puesto.

1. Método de incidente crítico. Está relacionado con la conducta del evaluado, cuando esta origina un éxito o un fracaso, poco usual en alguna parte del trabajo. Tiene como ventaja abarcar todo el período evaluado y de este modo facilitar, el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.
2. Escala de observación de comportamiento. Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta, la escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia, con que se observa cada una de las preguntas.

2.5.6.3. Métodos basados en resultados

Estos métodos evalúan los logros de los empleados, son más objetivos que los otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

1. Mediciones de productividad. Es una forma para alinear a los empleados, con los objetivos de la organización, aunque muchas veces se puede contaminar por factores externos, sobre los cuales los empleados no tienen influencia.
2. Administración por objetivos. Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe. Es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas, y termina volviendo al mismo punto, la descripción de la meta, se acompaña de una descripción detallada, de cómo hará ese empleado para alcanzarla, luego de un tiempo, el empleado hace su propia autoevaluación, sobre lo logrado en datos reales.

Por otro lado, entre otros métodos para medir el desempeño se encuentra la Escala de Likert, la cual Malhotra (2004), define como una escala de medición ampliamente utilizada, que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo, con cada una de la serie de afirmaciones que se presentan; cada reactivo de la escala tiene 5 categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

Para realizar el análisis a cada afirmación, se le asigna una puntuación numérica, el análisis se puede realizar reactivo por reactivo, o sumando todos. El método de suma se utiliza con más frecuencia, y como resultado la Escala de Likert se conoce también como escala de suma.

Robbins (2005) dice que, para medir el desempeño real, se usan cuatro fuentes de información: (a) la información personal, (b) los informes estadísticos, (c) los informes orales y (d) los escritos. La evaluación del desempeño es parte fundamental del sistema de administración. Existen varios métodos para medir el desempeño entre

estos están: (a) los ensayos escritos, (b) el uso de incidentes críticos, (c) las escalas de calificación gráficas, (d) las comparaciones multipersonales, (e) la administración por objetivos y (f) la evaluación de 360 grados.

2.5.7. Evaluación de desempeño por competencias

Si bien el propulsor de estos conceptos fue David McClelland, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. (Alles, 2005, p.78)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Competencias conductuales o habilidades /capacidades o de gestión

- ✓ Iniciativa - autonomía
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Relaciones publicas
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de síntesis

Claude Levy-Leboyer citado por Alles (2005), profesora de psicología del trabajo resume las competencias de la siguiente manera:

- ✓ Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las trasforman en más eficaces para una situación dada.
- ✓ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- ✓ Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. (p.84)

2.5.8. Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes. El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del autodesarrollo, esto significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera autodirigida. (Alles, 2005, p 142)

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Tomaremos como referencia para este tema la obra de Edwards y Ewen que presenta este modelo de evaluación del personal. Los beneficios son múltiples; el más significativo es que la evaluación no queda sujeta sólo al juicio del supervisor.

La evaluación del 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del feje sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles, 2005, p. 145-146)

2.5.9. Inteligencia emocional en el desempeño laboral

El único factor más importante para aumentar la excelencia del producto de un grupo era el grado en que los miembros eran capaces de crear un estado de armonía interna, lo que les permite aprovechar al máximo el talento de sus sentimientos. El desempeño general de grupos armoniosos quedaba facilitado por el hecho de tener un miembro que era especialmente talentoso; Los grupos con más fricciones eran mucho menos capaces de aprovechar el hecho de contar con miembros de gran capacidad. En grupos en los que hay elevados niveles de estática emocional y social –ya sea por temor o ira, por rivalidades o resentimientos- la gente no puede ofrecer lo mejor que tiene. Pero la armonía permite a un grupo obtener la máxima ventaja de las habilidades más creativas y dotadas de sus miembros. (Goleman,1995, p. 193)

La inteligencia emocional proporciona la capacidad de interactuar eficazmente con los miembros de un grupo, lo cual contribuye a un trabajo armonioso y productivo, en cambio si los miembros que tienen diferencias, desagrado, poca empatía o resentimiento entre sus compañeros, tienden a tener un desempeño deficiente.

Las estrellas de una organización suelen ser aquellas que tienen fuertes relaciones en todas las redes, ya sea en la comunicación, la pericia o la confianza. Más allá del dominio de estas redes esenciales, otras formas de sabiduría organizativa, ... incluyen la coordinación eficaz de sus esfuerzos en el trabajo en equipo; el ser líderes en el logro de consenso; el ser capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás, ya sean clientes u otras personas de un equipo de trabajo; la persuasión, y el promover la cooperación mientras se evitan los conflictos. Mientras todo esto depende de las habilidades sociales, las estrellas también mostraban otro tipo de talento: la toma de iniciativa, el estar lo suficientemente auto motivados para asumir responsabilidades más allá del trabajo que les ha sido encomendado, y el saber administrarse solos en el sentido de regular eficazmente su tiempo y sus compromisos de trabajo. (Goleman, 1995, p.195)

En el campo laboral es muy necesario controlar las emociones porque cuando estas son negativas pueden detener o conducir a ciertos errores con los colegas o superiores, en cambio las emociones positivas conducen al éxito.

En una empresa internacional dedicada a fabricar bebidas, donde se contrataba a los gerentes de división por medio de métodos comunes, que pasaban por alto la aptitud emocional, un 50% quedaba afuera al cabo de los dos primeros años (por lo general, por desempeño deficiente) a un costo de búsqueda cercano a los cuatro millones de dólares. Pero cuando la firma empezó a evaluar aptitudes tales como la iniciativa, la confianza en uno mismo, el liderazgo y cosas parecidas, la tasa de retención fue mucho mayor. (Goleman, 1998, p.44)

El mundo laboral necesita personas que sean adaptables a los cambios constantes. Las organizaciones que están integradas por trabajadores, con inteligencia emocional, podrán enfrentar dichos cambios y contar con un desempeño mucho mayor; estas son las que aprenden a trabajar en equipo, a colaborar, adaptarse, buscar el logro y cuyo énfasis está en el servicio a los demás; los miembros deben ser capaces de

trabajar con otras personas, influir en ellas de manera positiva y eficientizar los procesos de los cuales forman parte (Goleman y Cherniss, 2005).

El Goleman (1998) sostiene que las aptitudes que conducen hacia el éxito con más frecuencia son:

- Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad (Motivación)
- Influencia. Liderazgo de equipos y conciencia política (Habilidades sociales)
- Empatía, seguridad y desarrollo de otros (Comprender a los demás)

De acuerdo con Goleman (1998) en un estudio realizado entre los gerentes que tuvieron éxito y los que fracasaron, aparecieron marcadas diferencias en la mayoría de las dimensiones importantes de la aptitud emocional (p.46)

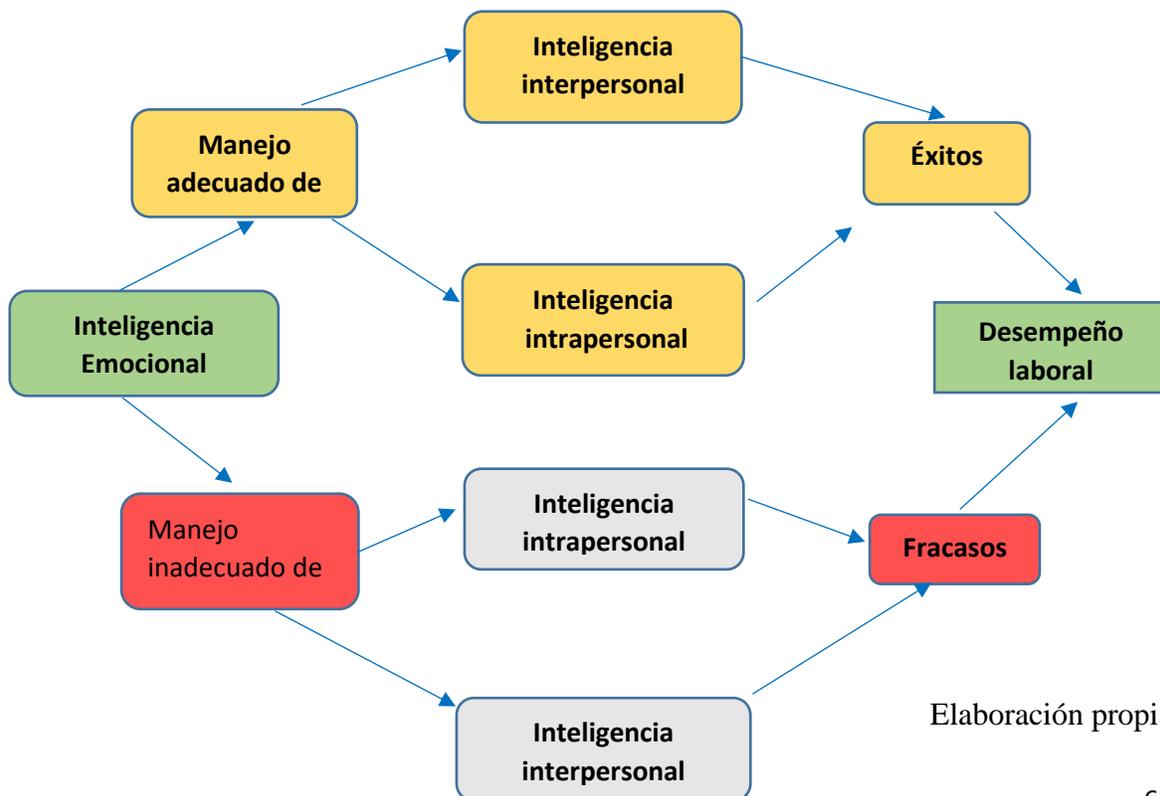
- *Autodominio.* Los que fracasaron manejaban mal la presión y eran propensos al malhumor y a los arranques coléricos. Los que tuvieron éxito conservaban la compostura bajo estrés, se mantenían serenos y seguros (y confiables) en el calor de las crisis.
- *Escrupulosidad.* El grupo de fracasados reaccionaba de manera defensiva ante el fracaso y la crítica: negaba, disimulaba o echaba la culpa a otros. Los que tuvieron éxito aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus fallas y errores, se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse con el fracaso.
- *Confiabilidad.* Los fracasados eran típicamente, demasiado ambiciosos y dispuestos a progresar a expensas de otros. Los que tuvieron éxito poseían una gran integridad, se preocupaban por las necesidades de sus subordinados y colegas

y por los requerimientos de la tarea a realizar, dando prioridad a estos factores antes que a impresionar a los superiores a cualquier costo.

- *Habilidad social.* Los fracasados carecían de empatía y sensibilidad; a menudo se mostraban ásperos y arrogantes o intimidaban a los subordinados. Si bien algunos podían ser encantadores y hasta parecían interesarse por los demás, ese encanto era puramente manipulativo. Los que tuvieron éxito eran empáticos y sensibles; demostraban tacto y consideración en su trato con todos, superiores y subordinados por igual
- *Fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad.* La insensibilidad y la actitud manipulativa del grupo fracasado les impedía formar una fuerte red de relaciones cooperativas mutuamente beneficiosas. Los que tuvieron éxito sabían apreciar mejor la diversidad y se entendían mejor con la gente de toda clase.

Figura No 3

Inteligencia emocional y desempeño laboral



Elaboración propia

2.6. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.6.1. Definición del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que *investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.* (Robbins, 2009, p. 10).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume así: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del CO. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la

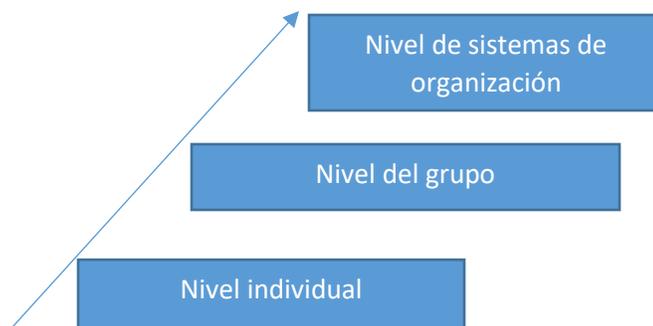
estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral (Robbins, 2009, p. 11).

Entonces el autor sostiene que el CO es el estudio de lo que hacen, sienten, piensan las personas, grupos y estructuras en una organización y como afecta su comportamiento en el desenvolvimiento laboral, con el fin de mejorar la efectividad de la organización.

2.6.2. Modelo de CO

Un modelo es una abstracción de la realidad o representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de departamentos es un modelo. La figura No 4 presenta la estructura sobre la cual construiremos el modelo de CO. Propone que existen tres niveles de análisis en el CO, y que conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los ladrillos de construcción; cada nivel se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Figura No 4



Una variable dependiente es el factor clave que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. ¿Cuáles son las principales variables dependientes en el CO? Históricamente los estudiosos han tendido a hacer énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo. En épocas más recientes, se han agregado a esta lista dos variables más —comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y la ciudadanía organizacional como la satisfacción laboral.

Una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente. La base, o primer nivel, de nuestro modelo se fundamenta en el hecho de entender el comportamiento individual, y esto es consistente con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional se comprenderá mejor si se concibe como algo que en esencia es un conjunto de bloques que conforman una complejidad creciente.

2.6.3. Las emociones y estados de animo

El *afecto* es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto sombrilla que agrupa tanto a las emociones como a los estados de ánimo. Las *emociones* son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo. Los *estados de ánimo* son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual.

Las *emociones* son reacciones hacia una persona (ver a un amigo en el trabajo lo hace sentir bien) o un evento (tratar con un cliente grosero le provoca enojo). Usted manifiesta emociones cuando está “feliz por algo, enojado con alguien y temeroso de algo”. Por el contrario, los *estados de ánimo* por lo general no se dirigen a una persona

o evento. Pero las emociones se convierten en estados de ánimo cuando se pierde la atención del evento u objeto que suscitó el sentimiento. Además, de la misma manera, los estados de ánimo buenos o malos hacen más emocional su respuesta a un evento. (Robbins, 2009, p. 251)

El humor como afecto positivo y negativo

Una forma de clasificar las emociones es en: positivas o negativas. Las emociones positivas –como la alegría y la gratitud– expresan una evaluación o un sentimiento favorable. Las negativas –como la ira o la culpa– expresan lo opuesto. Hay que tener en mente que las emociones no son neutrales. Ser neutral significa no tener emociones.

Al agrupar las emociones en categorías positivas y negativas, se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en forma más general en vez de aislar una en particular. El, *entusiasmado* es una emoción específica que es el indicador puro de un afecto muy positivo, en tanto que *aburrido* es el de un afecto poco positivo. De manera similar, *nervioso* es el indicador puro de un afecto muy negativo, y *relajado* es el de un afecto poco negativo. Por último, ciertas emociones–como *contento* (mezcla de afecto muy positivo y poco negativo) o *triste* (mezcla de afecto poco positivo y muy negativo)– están entre dos terrenos.

2.6.4. Trabajo emocional

Todo empleado realiza un trabajo físico y mental cuando ponen en acción sus aptitudes corporales y cognitivas, respectivamente, en su trabajo. Pero los empleos también requieren trabajo emocional, que es la expresión que hace un empleado de las

emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el trabajo

El trabajo emocional es relevante en casi todos los trabajos. Sus superiores esperan que sea cortés, no hostil, al interactuar con sus compañeros de trabajo. El reto verdadero es cuando los empleados tienen que proyectar una emoción y sienten otra al mismo tiempo. Esta disparidad se denomina *disonancia emocional*, y cobra un precio alto a los empleados. Al quedar sin tratamiento, los sentimientos guardados de frustración, enojo y resentimiento eventualmente llevan al cansancio y agotamiento emocional. Es a partir de la importancia creciente del trabajo emocional como componente clave del desempeño eficaz en el trabajo, que la comprensión de las emociones ha llegado a tener gran relevancia dentro del campo del CO. (Robbins, 2009, p. 260)

El trabajo emocional plantea dilemas a los empleados. Hay personas con quienes tiene que trabajar y que lisa y llanamente no le agradan. Tal vez considere que su personalidad es áspera, o quizás le han dicho que hablan mal de usted a sus espaldas. A pesar de ello, su trabajo requiere que interactúe con ellos con regularidad. Por tanto, se ve forzado a fingir amistad. (Robbins, 2009, p. 260)

En especial en el trabajo, que separe las emociones que *siente* de aquellas que *manifiesta*. Las emociones sentidas son las reales del individuo, a diferencia de las emociones manifestadas, que son las que la organización requiere que los trabajadores demuestren y que considera apropiadas en un trabajo. No son innatas, se aprenden. “El gesto ritual de contento en el rostro de la primera candidata eliminada cuando se anuncia a la ganadora del concurso de Miss Estados Unidos, es producto de la regla de demostración según la cual las perdedoras deben ocultar su tristeza con una expresión de alegría por la ganadora”. En forma similar, la mayoría de nosotros sabe que se espera

que estemos tristes en los funerales, sin importar si consideramos que la muerte de la persona sea una pérdida, y que parezcamos felices en las bodas incluso si no tenemos ganas de celebrar

Otro punto más es que mostrar emociones falsas requiere que se supriman las que en realidad se sienten (no manifestar enojo con un cliente, por ejemplo). En otras palabras, el individuo tiene que hacer una “actuación” para conservar su trabajo. La **actuación superficial** consiste en esconder los sentimientos propios y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración. Por ejemplo, cuando un trabajador sonríe a un cliente aun cuando no sienta ese ánimo, lleva a cabo una actuación superficial. La actuación profunda es tratar de modificar los sentimientos profundos de alguien con base en las reglas de demostración. Alguien que brinda cuidados médicos, que trata de sentir genuinamente más empatía por sus pacientes, tiene una actuación profunda.

La actuación superficial trata con las emociones *manifestadas* por alguien y la profunda con las *sentidas*. Las investigaciones demuestran que la actuación superficial genera más estrés en los empleados porque implica que falseen sus emociones verdaderas (Robbins, 2009, p. 261-262)

2.2.5. Teoría de los eventos efectivos

Las emociones y los estados de ánimo son parte importante de nuestra vida, en especial la laboral. Un modelo denominado teoría de los eventos afectivos (TEA) ha incrementado nuestra comprensión de los vínculos entre ellos. La TEA demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción con éste.

La teoría comienza por reconocer que las *emociones* son una respuesta a un evento ocurrido en el ambiente de trabajo, el cual incluye todo lo que rodea al empleo: la variedad de tareas y grado de autonomía, demandas del trabajo y requerimientos para expresar un trabajo emocional. Este ambiente crea eventos de trabajo que son difíciles, reconfortantes o ambos. Ejemplo de los difíciles son compañeros que se rehúsan a efectuar su parte de la labor, instrucciones conflictivas de gerentes distintos y presiones excesivas de tiempo. Ejemplos de eventos reconfortantes incluyen alcanzar una meta, obtener apoyo de un colega y recibir reconocimiento por un logro.

Estos eventos de trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, pero las personalidades y estados de ánimo de los empleados los predisponen a responder a ellos con intensidad mayor o menor. Por ejemplo, es probable que las personas con baja calificación en estabilidad emocional reaccionen con mucha fuerza a los eventos negativos y sus estados de ánimo introducen la realidad de que su ciclo afectivo general genera fluctuaciones. Así, la respuesta emocional de una persona a un evento dado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en cierto número de variables de desempeño y satisfacción, tales como el comportamiento con urbanidad, compromiso organizacional, intensidad del esfuerzo, intenciones de renunciar y comportamiento desviado en el lugar de trabajo.

Además, las pruebas de la teoría sugieren que: (1) un episodio emocional en realidad consiste en una serie de experiencias emocionales precipitadas por un único evento. Contiene elementos de ciclos tanto de emociones como de humor. 2) Las emociones actuales influyen en la satisfacción en el trabajo en cualquier momento dado, así como la historia de las emociones relacionadas con el evento. (3) Como los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo, su efecto en el desempeño también fluctúa. (4) Es común que los comportamientos impulsados por emociones sean de corta duración y mucha variabilidad. (Robbins, 2009, p. 262-263)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

I. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo, se sigue un enfoque cuantitativo el cual tiene el objetivo de conceptualizar la realidad, con base a la información obtenida de la población estudiada; según Bernal (2010) “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva y este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (p. 60).

1.1. Tipo de investigación

Para cumplir con las preguntas y objetivos de la investigación se plantea un estudio Descriptivo, lo cual permite desglosar todos los aspectos de la investigación, además de medir los diversos componentes, dimensiones del fenómeno estudiado.

Los *estudios descriptivos* buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Sampieri y otros, 2010, p. 80)

2.2. Diseño de investigación

El diseño elegido para la tesis, fue el no experimental transversal o transeccional de un solo momento. Teniendo en cuenta a Sampieri (2010) los diseños de investigación no experimentales son: estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Por otra parte, refiere que en los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

II. VARIABLES

- **Variable independiente** Inteligencia emocional (V.I.)
- **Variable dependiente** Desempeño laboral (V.D.)

2.1. Definición Conceptual

- **Inteligencia emocional (V.I.):** Weisinger (1998), La inteligencia emocional es: *“el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”*.
- **Desempeño laboral (V.D.):** Mora (2007) *“Se lo define como aquellas acciones y comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.”*

2.2. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALAS	TEC. E INST,
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Autoconciencia	Conocimiento de las emociones	12 Enunciados	Casi nunca A veces Regularmente Casi siempre Siempre (Metodo de escala- Likert)	CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HENDIRÉ WEISINGER (2001)
	Autocontrol	Manejo adecuado de las emociones	10 Enunciados		
	Automotivación	Perseverar en las metas propuestas	7 Enunciados		
	Empatía	Comprender los sentimientos de otros	13 Enunciados		
	Habilidades Sociales	Participar, organizar y organizar con otros	20 Enunciados		

VARIABLE	DIMENCIÓN	INDICADORES	ESCALAS	INSTRUMENTOS
DESEMPEÑO LABORAL	Competencias Cardinales:	Responsabilidad Eficiencia Relaciones interpersonales Liderazgo Iniciativa	Puntaje obtenido en la evaluación del desempeño Excelente - 100% Muy Bueno - 75% Normal – 50%	DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES (2005)
	Competencias Especificas:	Orientación de resultados Orientación al cliente Trabajo en equipo Calidad de trabajo Adaptabilidad al cambio	Necesidad de desarrollo - 25% Necesidad de mejora urgente – 0%	

III. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

El Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP) de la ciudad de El Alto, ubicada en la ceja, tiene diferentes profesionales, en la mayoría policías con distintas especialidades, ya que, realizaron cursos en el área de criminalística, hulla de balística etc. La población con la que se trabaja son los policías de esta unidad que en su totalidad son 12 funcionarios de (IITCUP), además esta unidad se mostró muy dispuesta apoyar la investigación, a diferencia de otras organizaciones.

Muestra

Se lleva a cabo el muestreo no probabilístico, de acuerdo con Sampieri, (1997) “En las muestras no probabilísticas, la elección no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o un grupo de personas.” (p. 213). Entonces el grupo con el que se trabaja esta ya formado y asignado, por lo tanto, la muestra ya está conformada.

Determinación del tamaño de la muestra

Funcionario publico	Sexo	Edad	Participo en un taller de Inteligencia emocional
1	Mujer	42	No
2	Mujer	31	No
3	Mujer	40	No
4	Mujer	25	No
5	Hombre	29	No
6	Hombre	30	No
7	Hombre	54	No
8	Hombre	38	No
9	Hombre	46	No
10	Hombre	28	No
11	Hombre	29	No
12	Hombre	54	No

IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS

Guía de entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Sampieri, Fernández y Baptista (2010, p. 418)

INSTRUMENTOS

El instrumento para la recolección de datos y medición de la variable independiente es: El Cuestionario de inteligencia emocional que fue desarrollado por Hendiré Weisinger el 2001, además de ser utilizada en dos tesis de la carrera de psicología de la UMSA.

El segundo instrumento es cuestionario de evaluación de 360 grados, desempeño por competencias, de Martha Alles, 2005, que también fue utilizada en dos tesis de la carrera. Posteriormente en base a los resultados obtenidos se pretende realizar y proponer una intervención orientadora y estratégica en aptitudes emocionales para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de IITCUP, de la ciudad de El Alto.

1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HENDRIE WEISINGER (2001)

En la obra de Hendrie Weisinger: La inteligencia emocional en el trabajo, se halla la siguiente definición: “La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados” (Weisinger, 1998, citado por Tarifa 2020, p. 56)

Objetivo: Este cuestionario evalúa el nivel de la capacidad el sujeto en las cinco aptitudes o componentes personales y sociales de la Inteligencia Emocional, a saber: Autoconciencia, Autocontrol, Automotivación, Empatía y Relaciones Sociales, cada uno de ellos buscando indagar sobre los niveles y capacidades de inteligencia emocional. Esta prueba consta de 45 ítems, con cinco alternativas de respuestas:

1. Casi Nunca
2. A veces
3. Regularmente
4. Casi Siempre
5. Siempre

Coefficiente de validez y confiabilidad

Confiabilidad. - Para la aplicación del instrumento cuestionario de inteligencia emocional del Dr. Hendrie Weisenger se realizó el análisis estadístico mediante el coeficiente Alpha de Cronbach con el sistema informático SPSS 18. 0, el cual muestra una confiabilidad de 0, 80 lo que significa que es confiable y aplicable en el contexto.

Nº	SUB COMPETENCIAS PERSONALES	ESCALAS	NUMERO DE ÍTEMS	CONFIABILIDAD
1	Autoconciencia		1-6-11-12-13-14-15-17- 18-19-20-21	0.85
2	Autocontrol		1-2-3-4-5-7-9-10-13-27	0.80
3	Automotivación		7-22-23-25-26-27-28	0.85

Nº	SUB ESCALAS DE COMPETENCIAS SOCIALES	NUMERO DE ÍTEMS	CONFIABILIDAD
4	Empatía	8-10-16-18-34-35-37-38-39-40-41-44-45	0.85
5	Habilidades sociales	8-10-16-19-20-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-42-43-44-45	0.85

FUENTE: Gosswiler Zaconeta Alejandra (2017) Inteligencia Emocional Y Toma De Decisiones De Mando En Cadetes De La Escuela Naval Militar. Tesis de grado de licenciatura en psicología. UMSA La Paz p.69

Administración: La aplicación de este cuestionario es colectiva, con duración de 30 a 40 minutos. *Consigna:* Antes de responder, piensa en una situación real en la que hayas tenido que utilizar las siguientes capacidades descritas en cada ítem, la misma a la que deberás marcas con una X en los puntajes señalados de uno a cinco puntos. *Modo de calificación:* Para evaluar esta prueba se toman en cuenta los puntajes de uno a cinco puntos en cada ítem, lo cuales determinan lo siguiente:

Interpretación del puntaje

I	1-45	Ausencia del Manejo de la capacidad
II	46-90	Existe deficiencia en el manejo de la capacidad
III	91-115	Existe bajo nivel del manejo de la capacidad
IV	116-180	El manejo de la capacidad es variable
V	181-225	Existe un adecuado manejo de la capacidad

Interpretación del puntaje por dimensiones

1. Autoconciencia

I	1-12	Ausencia del Manejo de la capacidad
II	13-24	Existe deficiencia en el manejo de la capacidad
III	25-36	Existe bajo nivel del manejo de la capacidad
IV	37-48	El manejo de la capacidad es variable
V	49-60	Existe un adecuado manejo de la capacidad

2. Autocontrol

I	1-10	Ausencia del Manejo de la capacidad
II	11-20	Existe deficiencia en el manejo de la capacidad
III	21-30	Existe bajo nivel del manejo de la capacidad
IV	31-40	El manejo de la capacidad es variable
V	41-50	Existe un adecuado manejo de la capacidad

3. Automotivación

I	1-7	Ausencia del Manejo de la capacidad
II	8-14	Existe deficiencia en el manejo de la capacidad
III	15-21	Existe bajo nivel del manejo de la capacidad
IV	22-28	El manejo de la capacidad es variable
V	29-35	Existe un adecuado manejo de la capacidad

4. Empatía

I	1-13	Ausencia del Manejo de la capacidad
II	14-26	Existe deficiencia en el manejo de la capacidad
III	27-39	Existe bajo nivel del manejo de la capacidad
IV	40-52	El manejo de la capacidad es variable
V	53-65	Existe un adecuado manejo de la capacidad

5. Habilidades sociales

I	1-20	Ausencia del Manejo de la capacidad
II	21-40	Existe deficiencia en el manejo de la capacidad
III	41-60	Existe bajo nivel del manejo de la capacidad
IV	61-80	El manejo de la capacidad es variable
V	81-100	Existe un adecuado manejo de la capacidad

2. EVALUACIÓN DE 360 GRADOS, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Tal como lo indica ALLES (2005) es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, uno mismo y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

- Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir, en su día a día.
- La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

La herramienta tiene dos clasificaciones generales de las competencias a evaluar:

- 1) **Competencias Cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización (responsabilidad, eficiencia, relaciones interpersonales, liderazgo, iniciativa).
- 2) **Competencias Específicas:** Para ciertos colectivos de personas o por área (orientación a resultados, orientación al cliente, trabajo en equipo, calidad de trabajo, conocimiento del trabajo).

Taxonomía de la herramienta

GRADOS	PUNTAJE ASIGNADO	ESCALA DE VALORES
A	100%	Excelente
B	75%	Muy bueno
C	50%	Normal
D	25%	Necesidad de desarrollo
No desarrollado	0%	Necesidad de mejora urgente

V. PROCEDIMIENTO

Etapas 1

- Inicio de la redacción de la investigación: El investigador inició la redacción del documento de investigación en relación al título y los objetivos de la investigación.
- Revisión bibliográfica de la literatura: El investigador procedió con la revisión, análisis y extracción de información importante de las variables de estudio.
- Planteamiento del problema: Se establecieron las preguntas y objetivos de la investigación en base al análisis del problema, con la supervisión y revisión de la tutora.
- Elaboración del marco teórico: Después de la revisión bibliográfica el investigador extrajo la información que se utilizó para la construcción del marco teórico en relación a los intereses del investigador (supervisión y revisión de la tutora).
- Diseño y tipo de investigación: De acuerdo a las necesidades del investigador se escogió el tipo y diseño a utilizar en la investigación.
- Definición conceptual de variables: Luego de haber revisado la bibliografía y consultar la literatura sobre el tema de investigación se procedió a definir y citar de manera conceptual las variables de estudio.

- Selección de instrumentos: El investigador realizó la selección de instrumentos para la obtención de datos y su respectivo análisis, se identificaron los instrumentos que resultaron adecuados para la investigación, se consultó previamente a la tutora para su aprobación y uso en la presente investigación.
- Selección de muestra: El investigador realizó la consulta correspondiente con la población de estudio para poder realizar la recolección de datos en la investigación, mediante una carta de permiso dirigida al jefe de unidad de IITCUP para poder realizar la recolección de datos.

Etapas 2

- Aplicación de los instrumentos de investigación: Con la ayuda del personal de la institución de IITCUP, se procedió al aplicado de los instrumentos seleccionados para la investigación.
- Recolección de datos: Se realizó el procedimiento estadístico de los datos recolectados.

Etapas 3

- Obtención de datos analizados mediante tablas y gráficas.
- Análisis y descripción de las variables expuestas en el estudio, para posteriormente proponer un plan de intervención.

CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Datos sociodemográficos

TABLA N° 1. Población según sexo

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	4	33%
Masculino	8	67%
Total	12	100%

GRÁFICO N° 1. Población según sexo

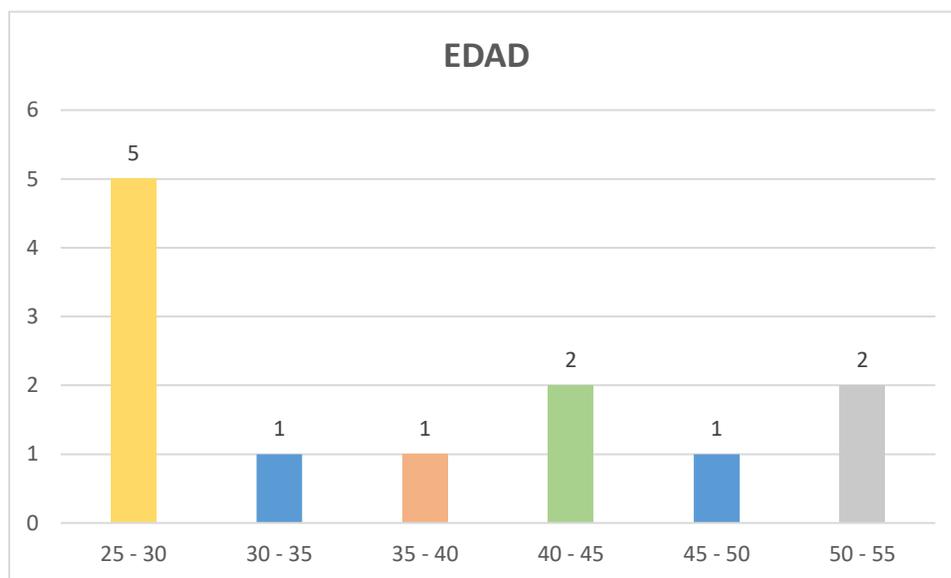


En el gráfico se puede observar los datos de manera porcentual, donde el 67% de la población son varones y el 33% de la población son mujeres. Es evidente que el sexo masculino predomina en la organización de IITCUP.

TABLA N° 2. Población según la edad

Edades Agrupadas	Frecuencia	%
25 - 30	5	42%
30 - 35	1	8%
35 - 40	1	8%
40 - 45	2	17%
45 - 50	1	8%
50 - 55	2	17%
Total	12	100%

GRÁFICO N° 2. Población según la edad

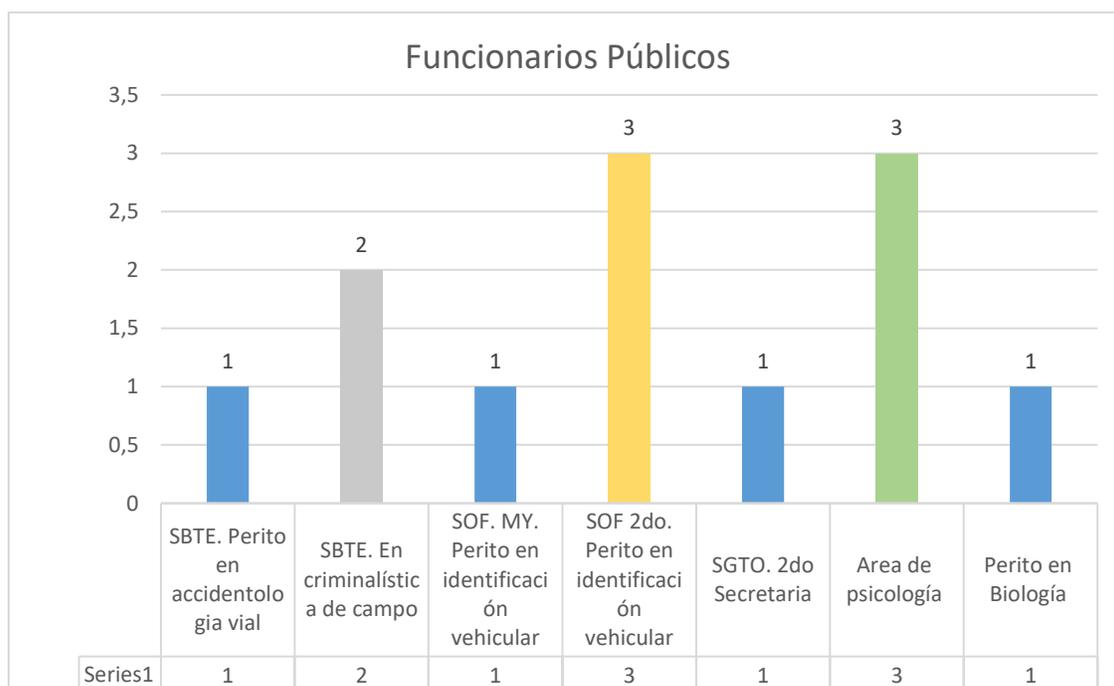


El gráfico muestra que la edad promedio se encuentra entre los 25 a 55 años de edad, con 12 personas que se encuentran en este rango. El 42% (5 funcionarios) pertenecen a rango de 25 a 30 años; el 8% (1 funcionario) pertenece al rango de 30 a 35 años; luego 8% (1 funcionario) pertenece al rango de 35 a 40 años; después el 17% (2 funcionario) pertenece al rango de 40 a 45 años; el 8% (1 funcionario) pertenece al rango de 45 a 50 años y el 17% (2 funcionarios) pertenece a un rango de 50 a 55 años de edad.

TABLA N° 3. Funcionarios públicos

Funcionario Publico	N° de participantes	Porcentaje
SBTE. Perito en accidentologia vial	1	9%
SBTE. En criminalística de campo	2	17%
SOF. MY. Perito en identificación vehicular	1	8%
SOF 2do. Perito en identificación vehicular	3	25%
SGTO. 2do Secretaria	1	8%
Perito Psicólogo	3	25%
Perito en Biología	1	8%
Total	12	100%

GRÁFICO N° 3. Funcionarios públicos



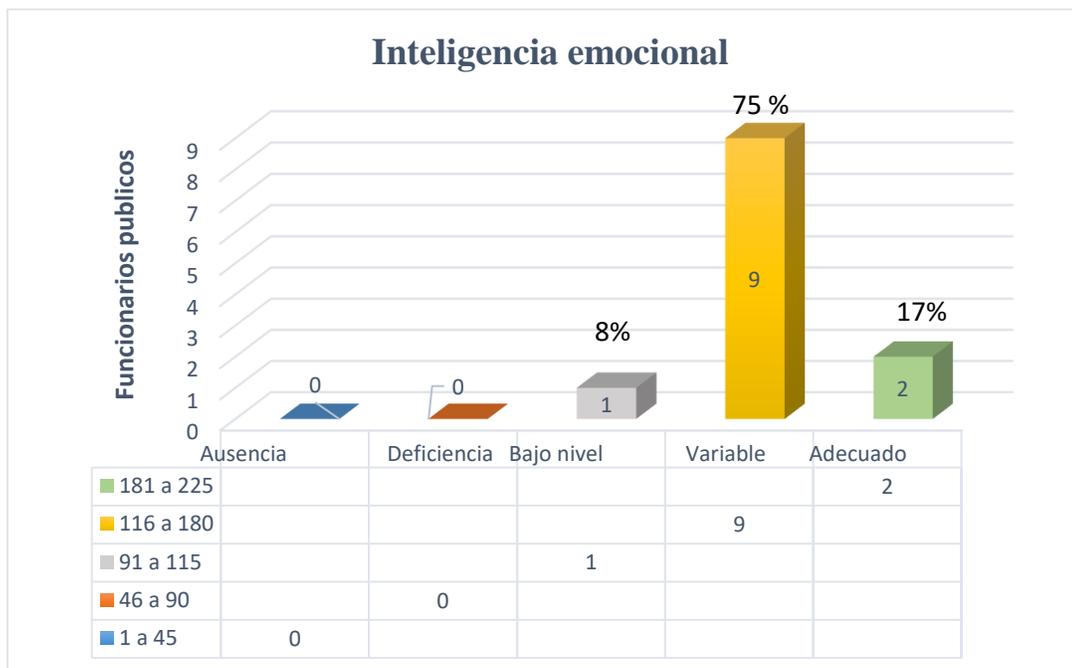
El grafico muestra que la mayor parte de la población está entre el cargo SOF. 2do perito en identificación vehicular con 3 empleados y el área de psicología con 3 funcionarios; después 2 SBTE en criminalística de campo; seguido de 1 en accidentologia vial; luego de 1 SOF. MY perito de identificación vehicular; además 1 SGTO 2do de secretaria y 1 empleada en perito de biología

4.2. RESULTADOS DEL TEST DE INTELIGENCIA

TABLA N° 4. Resultados de la inteligencia emocional en general

Inteligencia emocional	Frecuencia
Existe deficiencia en el manejo de la capacidad	0
Existe bajo nivel del manejo de la capacidad	1
El manejo de la capacidad es variable	9
Existe un adecuado manejo de la capacidad	2
Total	12

GRÁFICO N° 4. Resultados de la inteligencia emocional en general



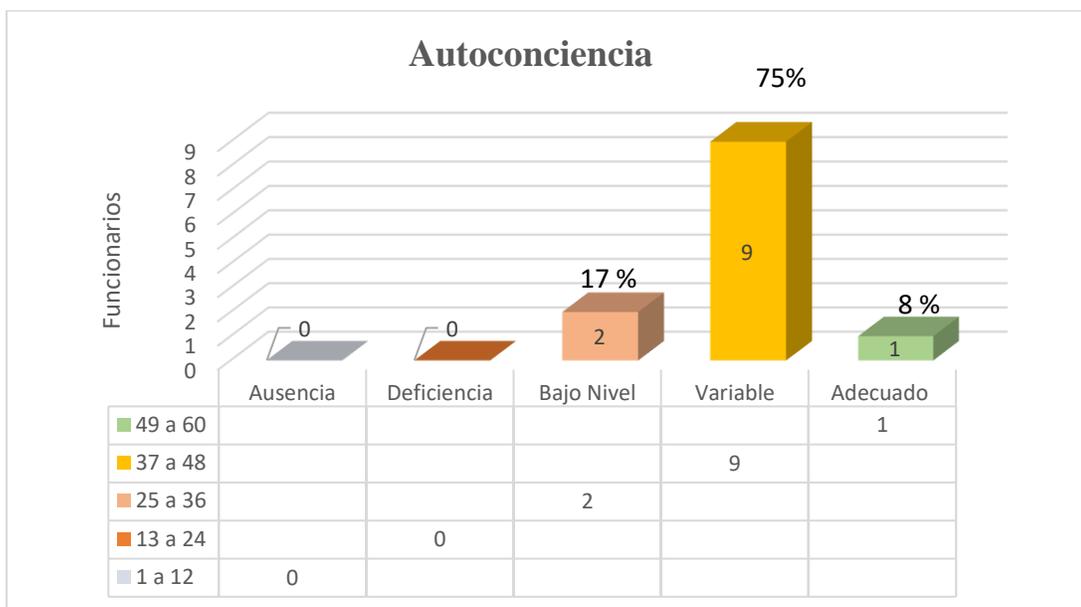
Los resultados del cuestionario de Inteligencia emocional diseñado Weisinger, señala que la mayoría de los funcionarios públicos tiene una capacidad de inteligencia emocional *variable* de 75% de 9 funcionarios con el rango de 116 a 1180. Luego el 17% de 2 funcionarios públicos tiene una capacidad de inteligencia emocional *adecuada* que se encuentran en el rango de 181 a 225. Y el 8% de 1 funcionario público tiene *bajo nivel* del manejo de la capacidad de inteligencia emocional dentro el rango 91 a 115.

TABLA N° 5. Habilidad de la autoconciencia

AUTOCONCIENCIA

Interpretación	Frecuencia	Porcentaje
Ausencia del Manejo de la capacidad	0	0
Existe deficiencia en el manejo de la capacidad	0	0
Existe bajo nivel del manejo de la capacidad	2	17 %
El manejo de la capacidad es variable	9	75 %
Existe un adecuado manejo de la capacidad	1	8 %
Total	12	100 %

GRÁFICO N° 5. Habilidad de la autoconciencia



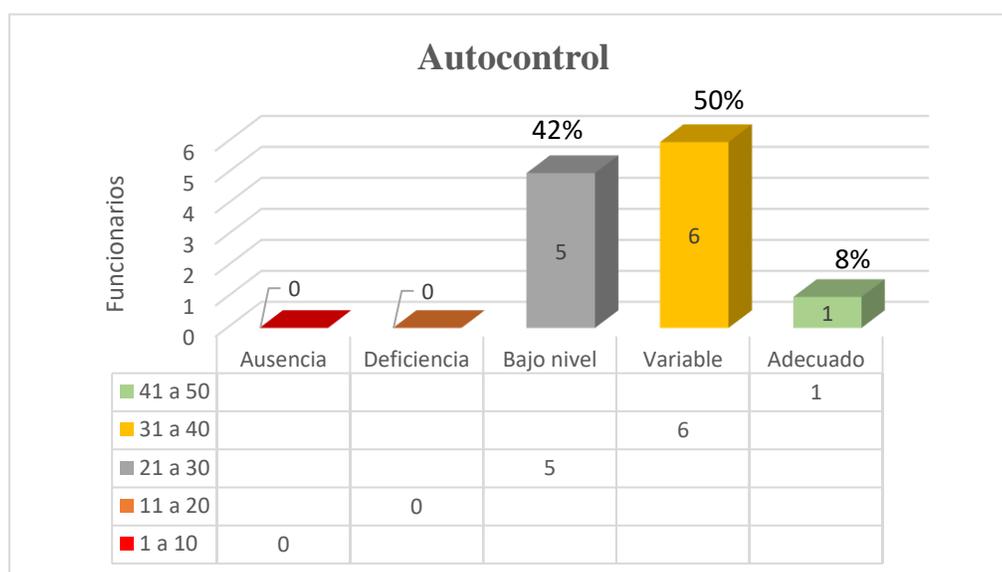
Los resultados de la aptitud de autoconciencia de inteligencia emocional, muestra que la mayoría de los funcionarios cuenta con un manejo de la capacidad *variable* con 75% (9 funcionarios), lo que manifiesta que la mayoría refleja una capacidad variable de reconocer los propios sentimientos. El 8% (1 funcionario) se encuentra en un *adecuado* manejo de capacidad para reconocer los propios sentimientos, y el 17% (2 funcionarios) se encuentra en un *bajo nivel* de la capacidad.

TABLA N° 6. Habilidad de autorregulación

AUTORREGULACIÓN

Interpretación	Frecuencia	Porcentaje
Existe bajo nivel del manejo de la capacidad	5	42 %
El manejo de la capacidad es variable	6	50 %
Existe un adecuado manejo de la capacidad	1	8 %
Total	12	100 %

GRÁFICO N° 6. Habilidad de autorregulación



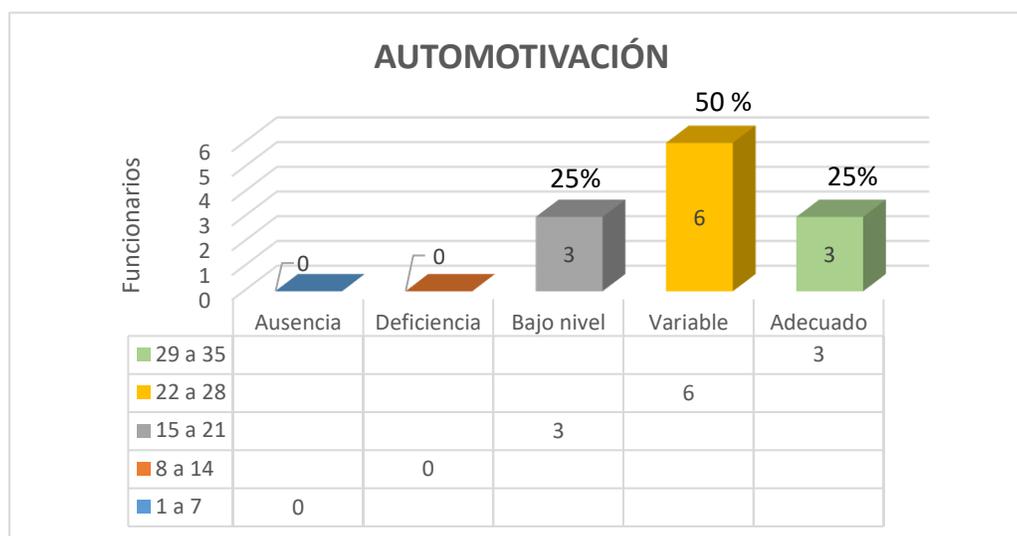
Los resultados de la aptitud de Autocontrol, muestran que la mitad de los funcionarios cuentan con un manejo de la capacidad *variable* con 50% de 6 funcionarios, lo que manifiesta manejar emociones e impulsos. Por otro lado, el 42% de 5 funcionarios a calificado un *bajo nivel* lo que significa que tienen dificultades para manejar las emociones e impulsos. Y el 8% señala que 1 funcionario público se encuentra en el nivel *adecuado* de la capacidad, en cuanto al manejo de emociones e impulsos.

TABLA N° 7. Habilidad de automotivación

AUTOMOTIVACIÓN

Interpretación	Frecuencia	Porcentaje
Existe bajo nivel del manejo de la capacidad	3	25 %
El manejo de la capacidad es variable	6	50 %
Existe un adecuado manejo de la capacidad	3	25 %
Total	12	100 %

GRÁFICO N° 7. Habilidad de automotivación



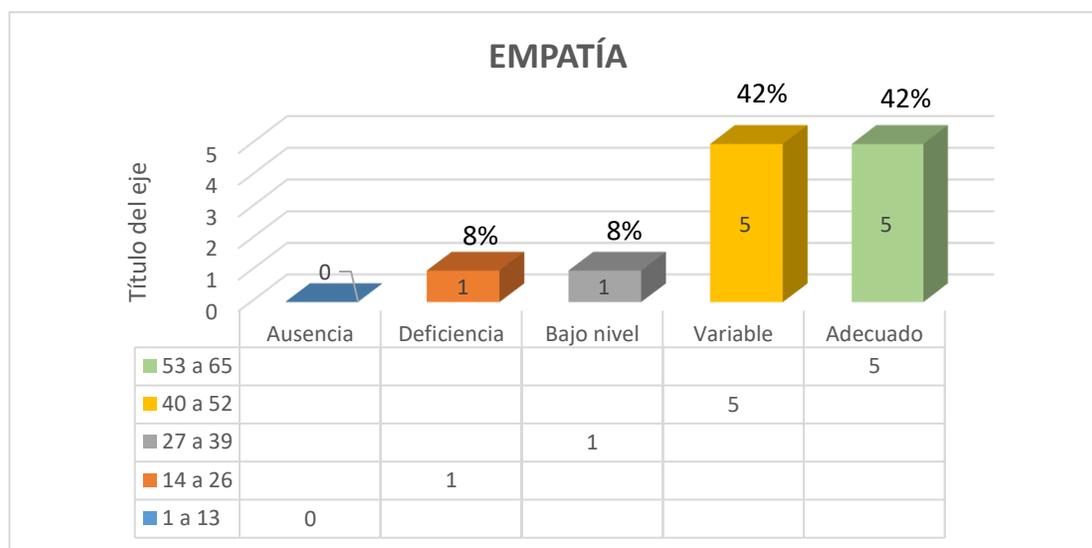
El mayor porcentaje de esta aptitud se encuentra en un 50% (6 funcionarios) lo que significa que este grupo cuenta con una capacidad *variable* de manejo de automotivación que facilitan el cumplimiento de las metas y objetivos, seguido de un 25% (3 funcionarios) que cuenta con una capacidad *adecuada*. Y por último el 25% (3 funcionarios) muestra un *nivel bajo* de automotivación de emociones.

TABLA N° 8. Habilidad de empatía

EMPATÍA

Interpretación	Frecuencia	Porcentaje
Existe deficiencia en el manejo de la capacidad	1	8 %
Existe bajo nivel del manejo de la capacidad	1	8%
El manejo de la capacidad es variable	5	42%
Existe un adecuado manejo de la capacidad	5	42%
Total	12	100 %

GRÁFICO N° 8. Habilidad de empatía



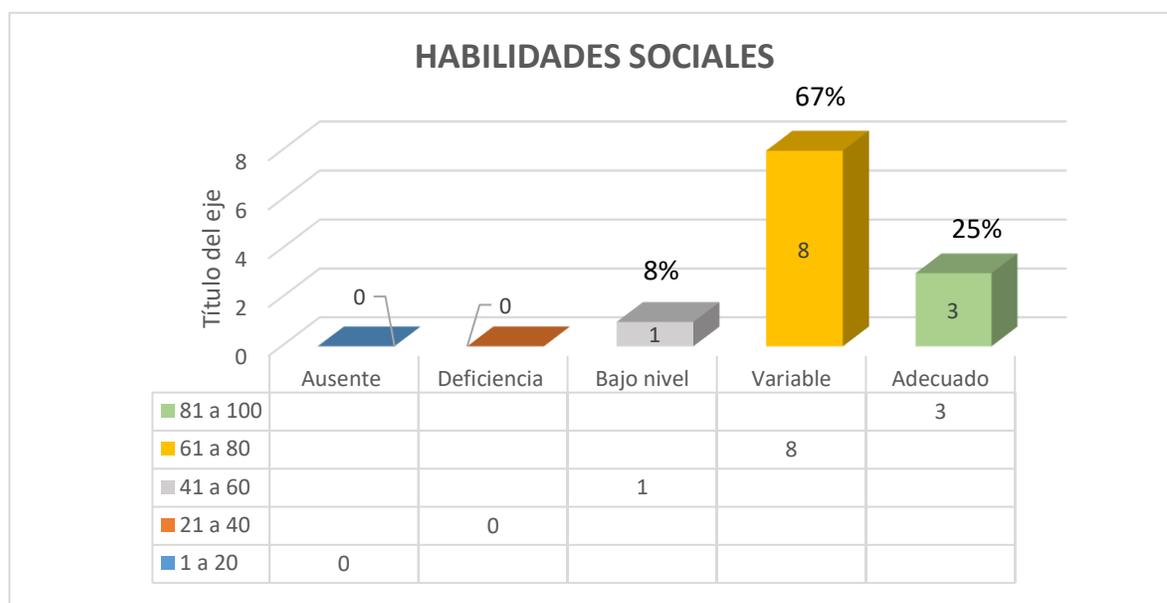
En cuanto a la dimensión de empatía el 42% (5 funcionarios) ha calificado un nivel *adecuado* de empatía, en otras palabras, este grupo manifiesta tener capacidad de darse cuenta de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás. El otro 42% (5 funcionarios) de esta dimensión se encuentra en la capacidad *variable* de darse cuenta de los sentimientos y necesidades de los demás. El siguiente porcentaje es de 8% (1 funcionarios) que es un *nivel bajo* de darse cuenta de los sentimientos de los demás, seguido de un 8% (1 funcionario) que muestra una *deficiencia* de esta dimensión.

TABLA N° 9. Habilidades sociales

HABILIDADES SOCIALES

Interpretación	Frecuencia	Porcentaje
Existe deficiencia en el manejo de la capacidad		
Existe bajo nivel del manejo de la capacidad	1	8%
El manejo de la capacidad es variable	8	67 %
Existe un adecuado manejo de la capacidad	3	25%
Total	12	100 %

GRÁFICO N° 9. Habilidades sociales

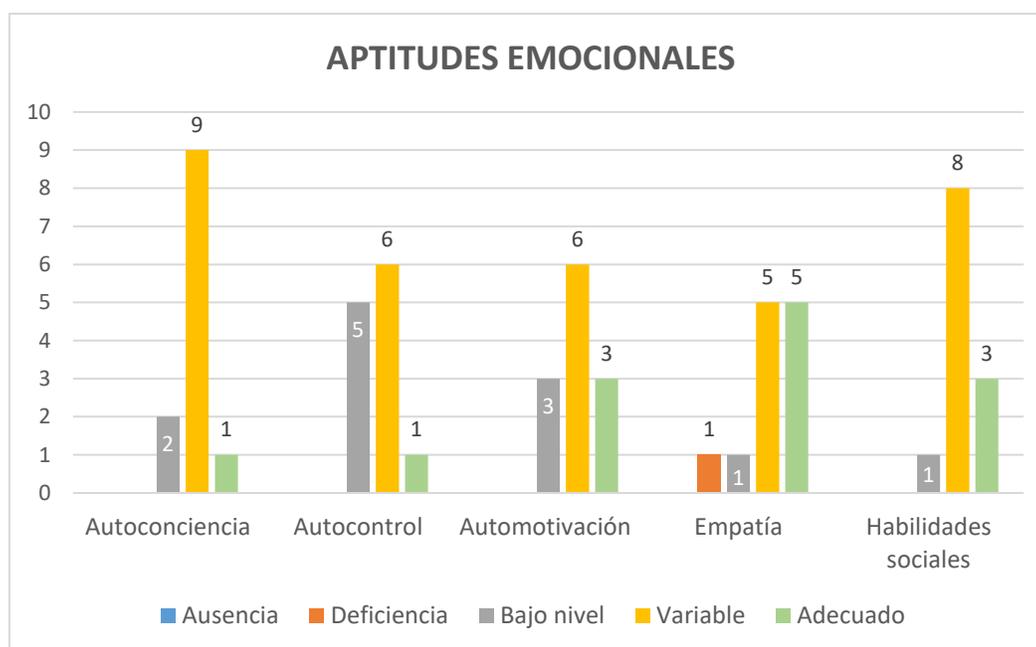


En la última dimensión de la IE, el 67 % (6 funcionarios) de la mayoría se encuentra con una capacidad *variable*, muestran colaboración y cooperación. Y el otro 25% (3 funcionarios) se encuentra en el nivel de capacidad *adecuado* de habilidad social, este grupo cuenta con la capacidad de negociar y resolver desacuerdos, son cooperativos, trabajan en equipo y mantiene la amistad. El 8% de uno de los funcionarios está en un *nivel bajo* de habilidad social con dificultad para establecer relaciones interpersonales.

TABLA N° 10. Resumen de las habilidades de la Inteligencia Emocional

	Ausencia	Deficiencia	Bajo nivel	Variable	Adecuado
Autoconciencia			2	9	1
Autorregulación			5	6	1
Automotivación			3	6	3
Empatía		1	1	5	5
Habilidades Sociales			1	8	3

GRÁFICO N° 10. Resumen de las habilidades de la Inteligencia Emocional



AUTOCONCIENCIA

Los resultados de la aptitud de Autoconciencia indican que el 75% (9 funcionarios) cuenta una capacidad *variable*, el 8% (1 funcionario) muestra un *adecuado* manejo de capacidad para reconocer los propios sentimientos y el 17% (2 funcionarios) se encuentra en un *bajo nivel* de la aptitud. Mayormente son personas que reconocen sus propias emociones e, identifican sus fortalezas y sus límites, confían en sus habilidades y en sí mismos, pueden expresar opiniones que despiertan rechazo, son decididas.

AUTOCONTROL

La aptitud de Autocontrol, muestran que la mitad del 50% (6 funcionarios) puntúa un manejo de la capacidad *variable*. El 42% (5 funcionarios) ha calificado un *bajo nivel* lo que significa que tienen dificultades en manejar las emociones e impulsos. Y el 8% (1 funcionario) con un *nivel adecuado* de la aptitud en cuanto al manejo de emociones e impulsos. Son personas que mantienen normas de honestidad e integridad, aceptan la responsabilidad del desempeño personal (satisfacen los objetivos),

AUTOMOTIVACIÓN

La aptitud de automotivación señala que un 50% (6 funcionarios) cuenta con una capacidad *variable*, seguido de un 25% (3 funcionarios) cuenta con una capacidad *adecuada*. Y por último el 25% (3 funcionarios) muestra un *nivel bajo* de automotivación. Son funcionarios que se orientan hacia los resultados, se alían a las metas del grupo u organización, disposición para aprovechar las oportunidades

EMPATÍA

En cuanto a la aptitud de la empatía el 42% (5 funcionarios) muestra un nivel *adecuado* de empatía. El otro 42% (5 funcionarios) se encuentra en la capacidad *variable*. El 8% (1 funcionario) evidenciaron un *nivel bajo* y un 8% (1 funcionario) con una *deficiencia* de esta aptitud. son cooperativas, perciben las necesidades y sentimientos de los demás, ayudan a los demás.

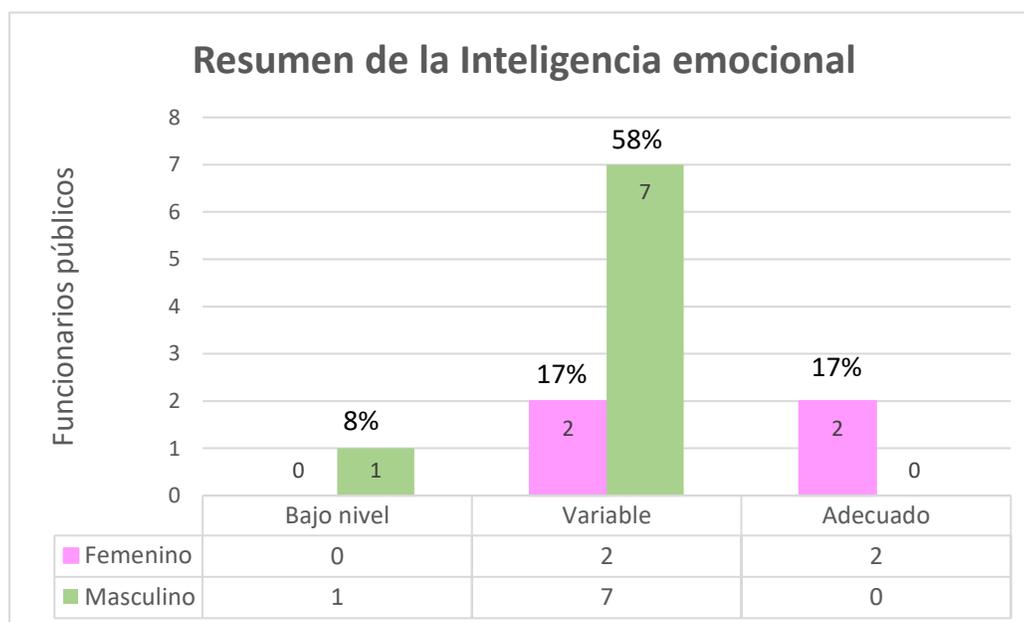
HABILIDADES SOCIALES

La dimensión señala el 67% (8 funcionarios) se encuentra en la capacidad *variable* de habilidad social. Luego el 25% (3 funcionarios) se encuentra en el nivel de capacidad *adecuado* de habilidad social, y el 8% (1funcionario) está en un *nivel bajo* de habilidad social. Saben escuchar abiertamente, buscan entendimiento mutuo.

TABLA N° 11. Resultados de inteligencia emocional y datos demográficos

INTELIGENCIA EMOCIONAL			
	Bajo nivel	Variable	Adecuado
Femenino		2	2
Masculino	1	7	

GRÁFICO N° 11. Resultados de la variable y datos demográficos



Los datos que se obtuvieron a través del cuestionario de Inteligencia emocional, diseñado por Dr. Hendire Weisinger, fue que el 17% (2 funcionarios) del sexo femenino, mostraron un *adecuado* manejo de la capacidad en las aptitudes emocionales. El siguiente dato señala que el 17% (2 funcionarias) del sexo femenino cuenta con un manejo de la capacidad *variable (intermedio)*, y el 58% (7 funcionarios) del sexo masculino tiene una capacidad *variable (intermedio)*, en las aptitudes de la inteligencia emocional, el 8% (1 funcionario) del sexo masculino se encuentra en un *bajo nivel* de la aptitud.

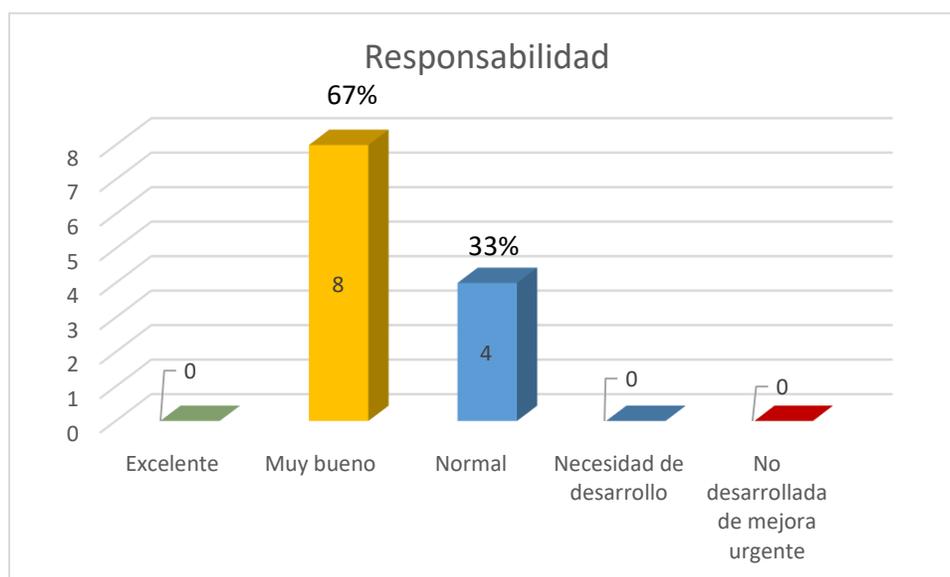
4.3. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

4.3.1. COMPETENCIAS CARDINALES

TABLA N° 12. Responsabilidad

Responsabilidad			
Valido	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	8	67%	82,3%
Normal	4	33%	67,3%
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 12. Responsabilidad



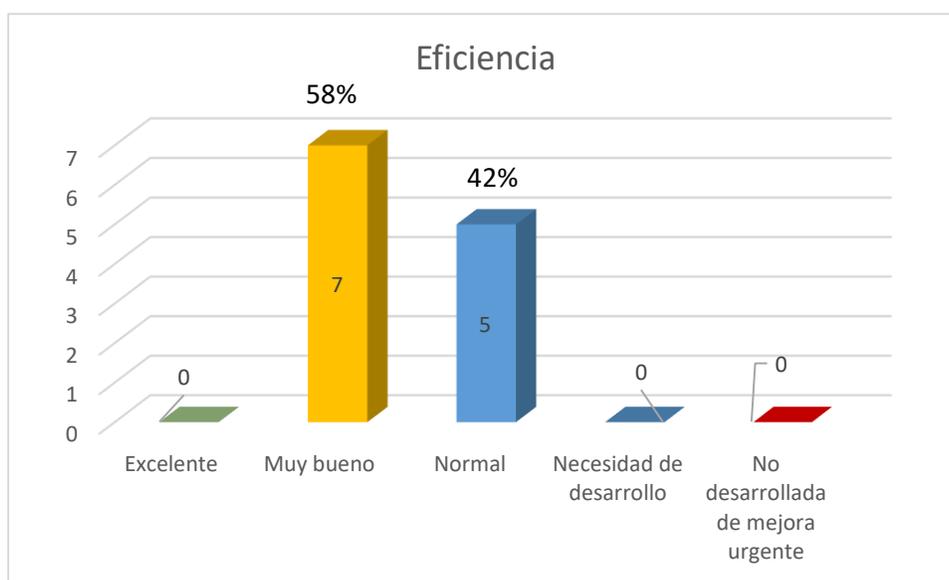
El gráfico de la competencia de la responsabilidad refleja los porcentajes de los resultados. El 67% de la población tiene una calificación B que significa que presentan una *muy buena* responsabilidad; el 33% de la población presenta una calificación C equivalente a una responsabilidad en niveles *normales*.

TABLA N° 13. Eficiencia

EFICIENCIA

Valido	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	7	58%	88,1 %
Normal	5	42%	70%
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 13. Eficiencia

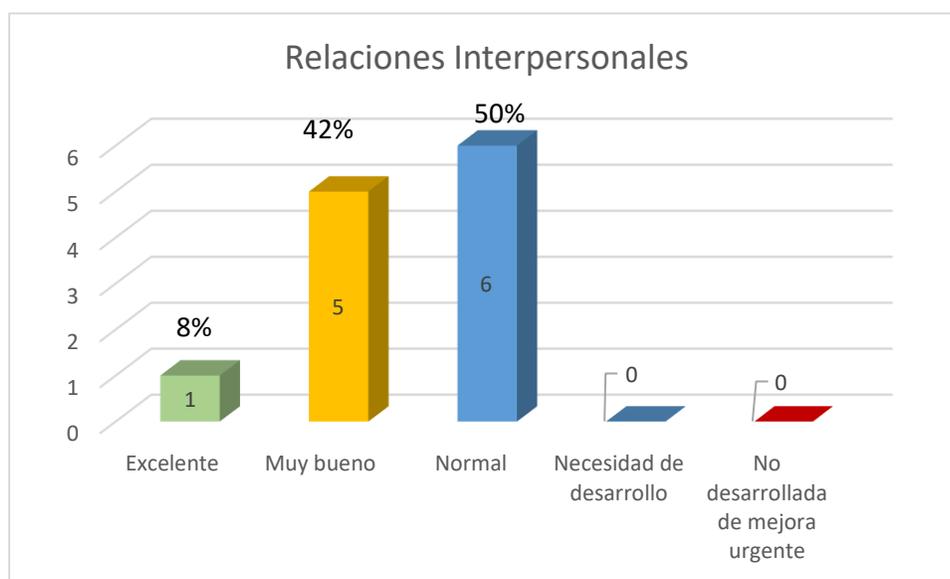


El gráfico de la competencia de la eficiencia refleja los porcentajes de los resultados. El 42% (5 funcionarios) de la población tiene una calificación C que significa que presentan una eficiencia con niveles *normales*; el 58% (7 funcionarios) de la población presenta una calificación B equivalente a una eficiencia *muy buena*. Por tanto, el desempeño de competencia de eficiencia se encuentra en muy bueno y normal.

TABLA N° 14. Relaciones interpersonales

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente	1	8%	100%
Muy Bueno	5	42%	81,7%
Normal	6	50%	62,5%
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 14. Relaciones interpersonales

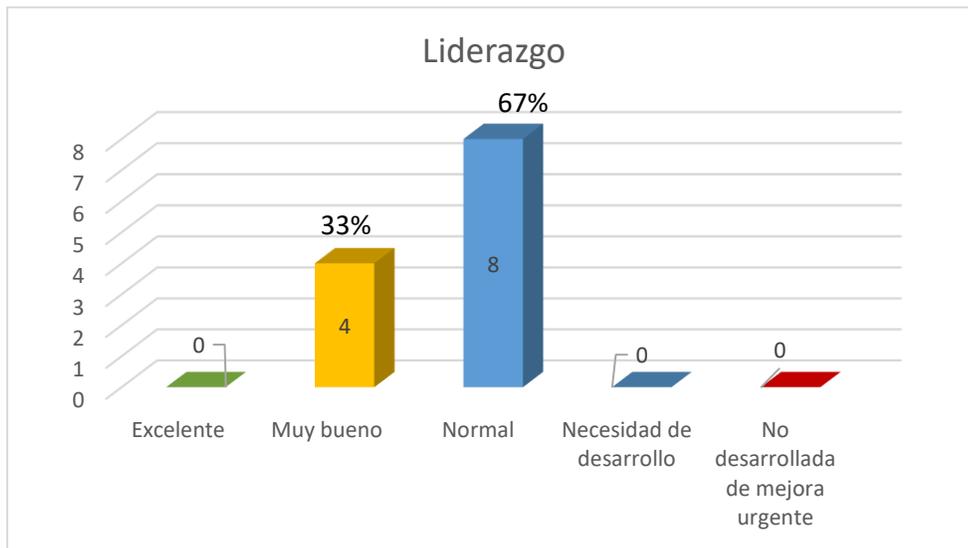


En lo que respecta al gráfico de la competencia de las relaciones interpersonales, la cual refleja los porcentajes de los resultados; el 50% (6 funcionarios) de la población tiene una calificación C equivalente a niveles intermedios en lo que respecta a las relaciones interpersonales *normales*; el 42% (5 funcionarios) de la población presenta una calificación B que significa que presentan relaciones interpersonales *muy buenas*; y el 8% (1 funcionario) de la población tiene una calificación A que significa que presentan un *excelente* desempeño en la competencia de relaciones interpersonales.

TABLA N° 15. Liderazgo

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	4	33%	77,1%
Normal	8	67%	56,2%
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 15. Liderazgo

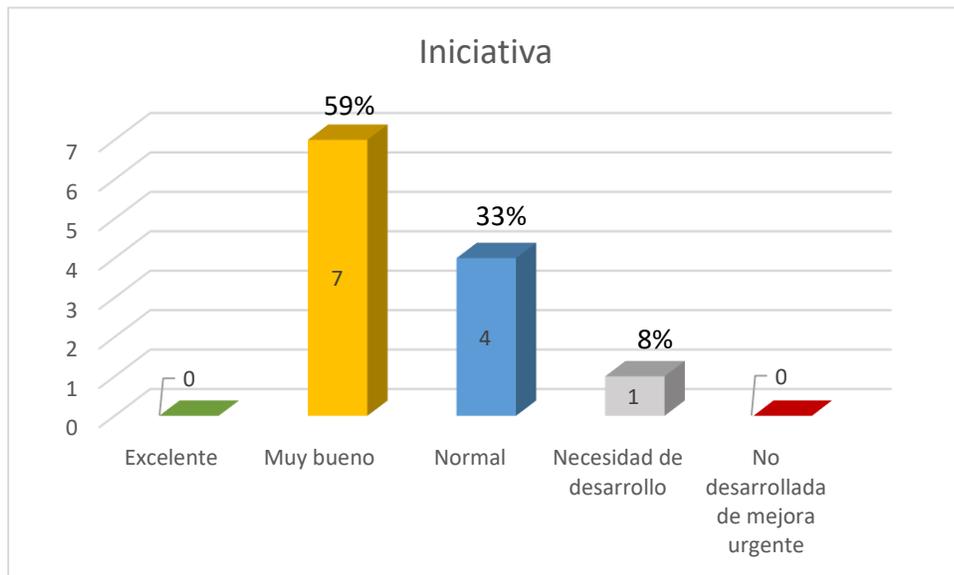


El gráfico de la competencia de liderazgo, la cual refleja los porcentajes de los resultados; el 67% (8 funcionarios) de la población tiene una calificación C equivalente a niveles intermedios en lo que respecta a liderazgo como *normal*; el 33% (4 funcionarios) de la población presenta una calificación B que significa que la competencia de liderazgo se encuentra en *muy bueno*.

TABLA N° 16. Iniciativa

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	7	59%	77,4%
Normal	4	33%	64,6%
Necesidad de desarrollo	1	8%	41,7 %
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 16. Iniciativa



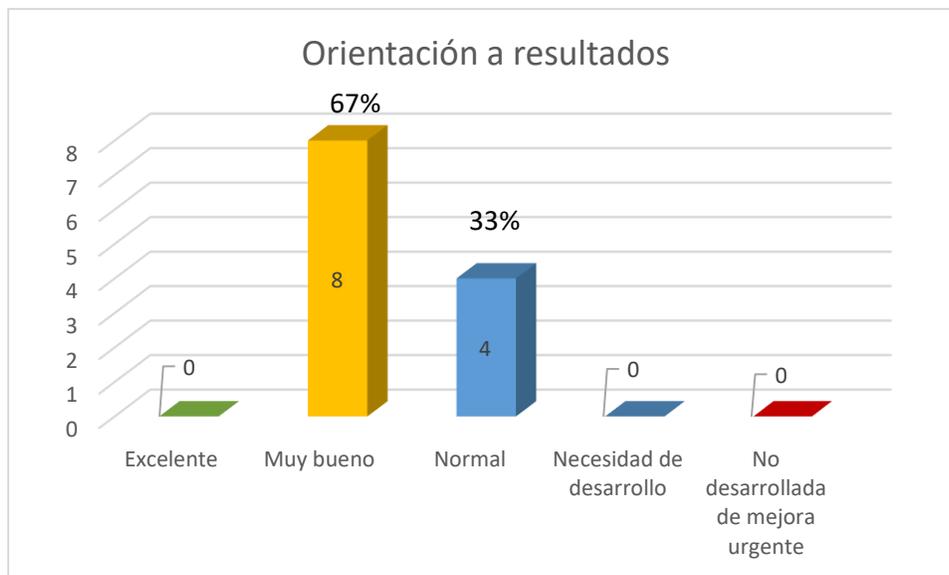
El gráfico de la competencia de iniciativa refleja los porcentajes de los resultados. El 59% (7 funcionarios) de la población tiene una calificación B que significa que presentan una iniciativa con nivel de *muy bueno*; luego el 33% (4 funcionarios) de la población tiene una calificación de C lo que significa que se encuentra en un nivel *normal*; Y el 8% (1 funcionario) de la población presenta una calificación D equivalente a niveles bajos en lo que respecta a la iniciativa con una *necesidad de desarrollo*.

4.3.2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

TABLA N° 17. Orientación a resultados

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	8	67%	84,4%
Normal	4	33%	62,5 %
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 17. Orientación a resultados

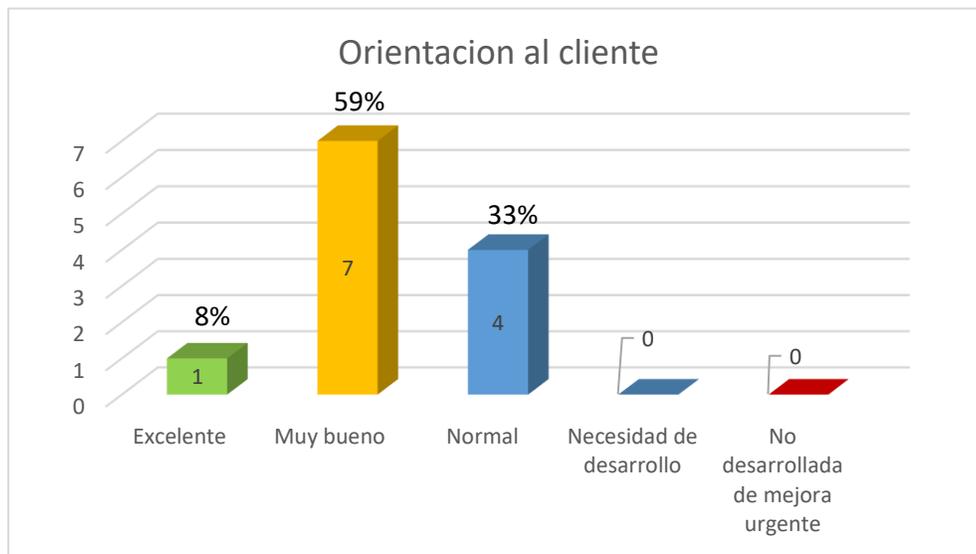


El gráfico de la competencia de la orientación a los resultados refleja los porcentajes de los resultados. El 67% (8 funcionarios) de la población tiene una calificación B equivalente a un desempeño *muy bueno*; el 33% (4 funcionarios) de la población tiene una calificación C lo que significa que presentan una orientación a los resultados en niveles *normales*. Por lo tanto, esta competencia se caracteriza por dos resultados, el primero más de la mitad de muy bueno y el segundo de normal.

TABLA N° 18. Orientación al cliente

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente	1	8%	100%
Muy Bueno	7	59%	84,4%
Normal	4	33%	62,5 %
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 18. Orientación al cliente

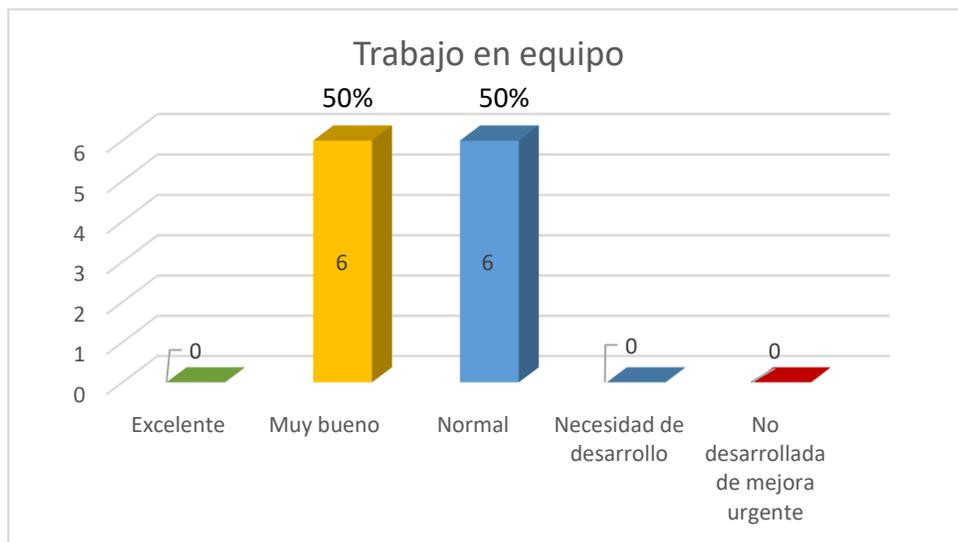


El gráfico de la competencia de la orientación al cliente refleja los porcentajes de los resultados. El 59% (7 funcionarios) de la población tiene una calificación B que significa que presentan una orientación al cliente *muy bueno*; el 33% de la población presenta una calificación C correspondiente a niveles intermedios de la competencia y el 8% de la población tiene una calificación A que significa que presentan un *excelente* desempeño en la competencia de orientación al cliente.

TABLA N° 19. Trabajo en equipo

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	6	50%	77,8%
Normal	6	50%	61,1 %
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 19. Trabajo en equipo

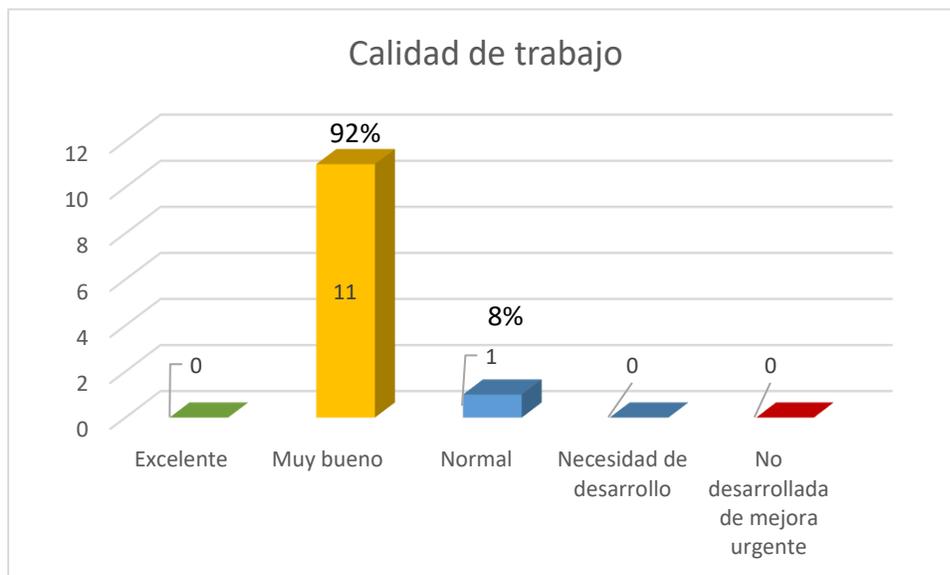


En lo que respecta al gráfico de la competencia de trabajo en equipo, la cual refleja los porcentajes de los resultados; el 50% (6 funcionarios) de la población tiene una calificación B que significa que presentan un trabajo en equipo *muy bueno*; el otro 50% (6 funcionarios) de la población presenta una calificación C equivalente a un desempeño con niveles *normales*. Por lo tanto, esta competencia es constituida en dos niveles, el primer nivel por un trabajo en equipo muy bueno y el segundo por un trabajo en equipo normal.

TABLA N° 20. Calidad de trabajo

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	11	92%	81,8%
Normal	1	8%	66,7 %
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 20. Calidad de trabajo

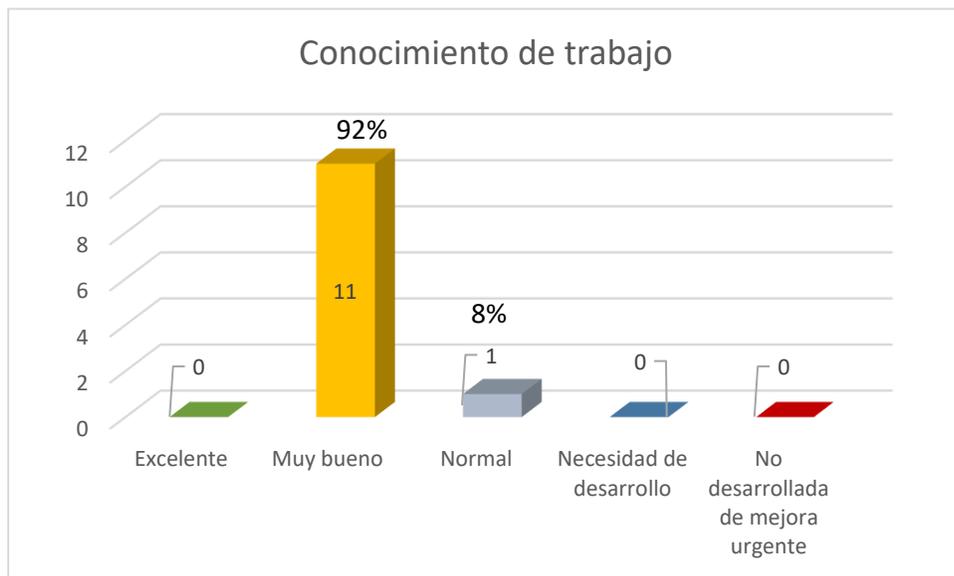


El gráfico de calidad de trabajo refleja los porcentajes de los resultados. Donde casi el total de la población tiene una calificación de B (11 funcionarios) lo que significa que equivale a niveles muy buenos en lo que respecta a la calidad de trabajo; y el 8% (1 funcionario) de la población que tiene una calificación C que significa que presentan una calidad de trabajo con niveles normales en lo que respecta a la competencia de calidad de trabajo.

TABLA N° 21. Conocimiento de trabajo

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	11	92%	81,8%
Normal	1	8%	66,7%
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 21. Conocimiento de trabajo



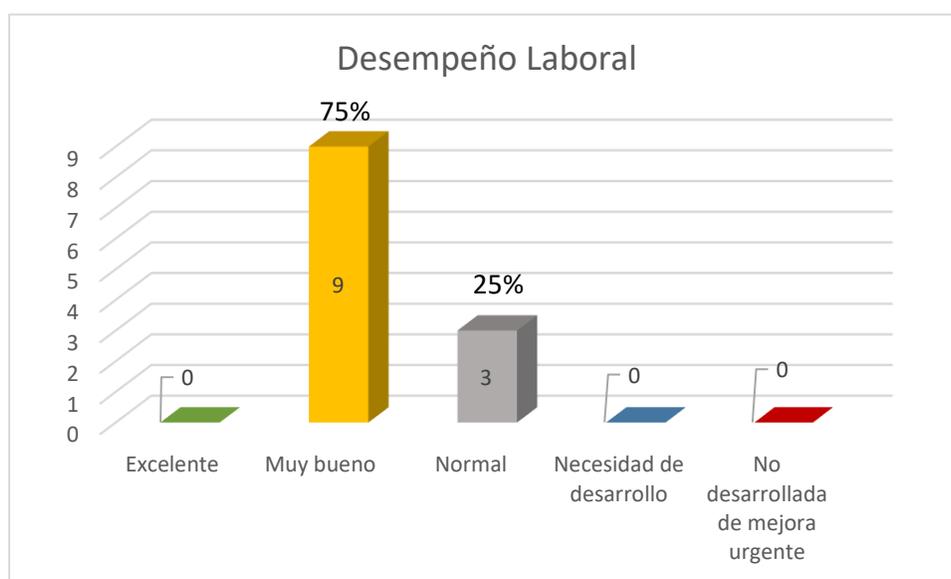
Y finalizando las competencias específicas, en lo que respecta al gráfico de la competencia del conocimiento del trabajo, la cual refleja los porcentajes de los resultados; el 92% (11 funcionarios) de la población tiene una calificación B que significa que presentan un conocimiento del trabajo muy bueno; el 8% (1 funcionario) de la población presenta una calificación C equivalente a un desempeño con niveles normales en el conocimiento del trabajo. Por ende, esta capacidad se destaca por una gran mayoría en la competencia de conocimiento de trabajo muy bueno, seguido de normal.

4.3.3. DESEMPEÑO LABORAL EN GENERAL

TABLA N° 22. Desempeño laboral

Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Excelente			
Muy Bueno	9	75%	78,0%
Normal	3	25%	65%
Total	12	100%	

GRÁFICO N° 22. Desempeño laboral



Tanto la tabla como el gráfico nos muestran el análisis de los resultados desde una perspectiva general, la cual se obtuvo mediante la media (promedio) de las 12 evaluaciones en las 10 competencias. Ambas ilustraciones reflejan que el 75% de la población en general presenta un desempeño laboral *muy bueno*, con una calificación B, de 9 funcionarios públicos mantienen un desempeño laboral *muy bueno* en las 10 competencias.

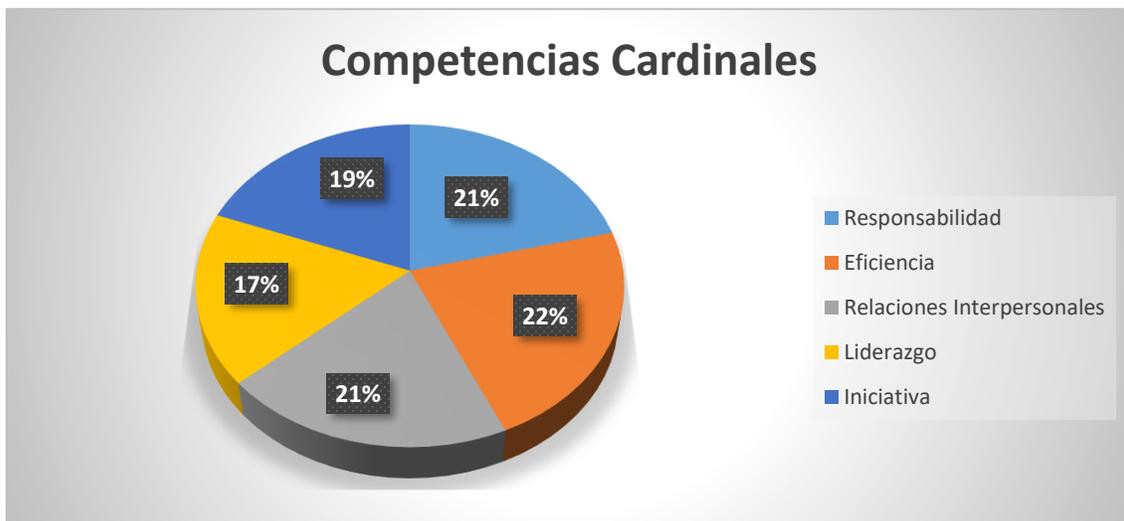
El 25 % de la población presenta un desempeño laboral con niveles *normales* (*intermedios*), con una calificación C, estos funcionarios públicos no se encuentran con problemas en las 10 competencias, pero tampoco muestran un rendimiento bueno, que es lo que aspira cualquier organización pública del país.

4.3.4. Competencias cardinales en General

TABLA N° 23. Competencias Cardinales

Responsabilidad	Eficiencia	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Iniciativa
77,0	81,0	74,0	63,0	70,0

GRÁFICO N° 23. Competencias Cardinales



En la tabla 23 se puede observar los niveles de calificación en cuanto a las competencias cardinales de los empleados de IITCUP. Al final de la tabla se puede ver los distintos promedios que corresponden a cada competencia; en el caso de responsabilidad el promedio de calificación es de 77, en el caso de la eficiencia el puntaje es de 81, las relaciones interpersonales se califican e 74 (21%), en el liderazgo con 63 (17%) y la iniciativa es de 70.

En el grafico 23, se puede ver la distribución de porcentajes en relación a las competencias cardinales de desempeño laboral, la responsabilidad con 21%, eficiencia con 22%, relaciones interpersonales con 21 % liderazgo con 17% e iniciativa con 19%. La competencia que sobre sale es la eficiencia con 22%, luego la responsabilidad con las relaciones interpersonales con 21%, finalmente la iniciativa 19% y el liderazgo 17%

4.3.5. Competencias específicas en General

TABLA N° 24. Competencias específicas

Orientación a resultados	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Calidad de trabajo	Conocimiento del trabajo
77,1	75,8	69,5	81,2	80,5

GRÁFICO N° 24. Competencias específicas



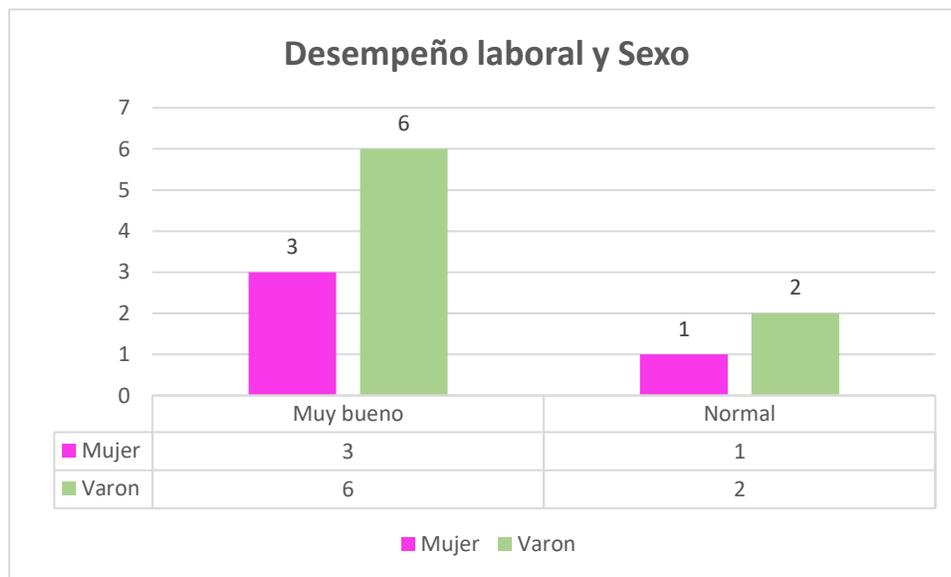
En la tabla 24, se puede ver los diferentes puntajes obtenidos en las competencias específicas, entre las siete dimensiones calificadas encontramos que en promedio la orientación a los resultados es 77, a orientación al cliente en un 75, el trabajo en equipo en 69, la calidad de trabajo en un 81 y, por último, el conocimiento del trabajo en un 80

En el gráfico 24, se puede ver la distribución de porcentajes en relación a las competencias específicas de desempeño laboral, la orientación a los resultados puntuados con el 20%, la orientación al cliente con el 20%, el trabajo en equipo con el 18%, la calidad de trabajo con el 21 % y el conocimiento de trabajo con el 21%. Se puede notar que el puntaje más alto esta entre calidad de trabajo y conocimiento de trabajo y los demás con el 20% la orientación a los resultados, la orientación al cliente y el trabajo en equipo.

TABLA N° 25. Desempeño laboral y Sexo

Desempeño laboral	Mujer	Varón	Total
Necesidad de desarrollo			
Normal	3	2	5
Muy Bueno	6	1	7
Total	9	3	12

GRÁFICO N° 25. Desempeño laboral y Sexo



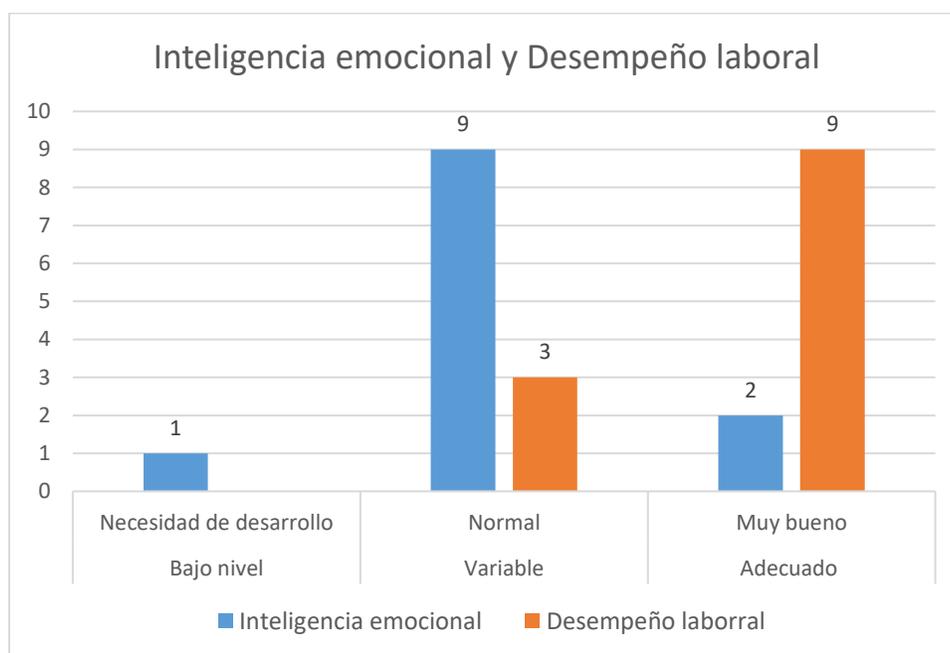
En el grafico número 25, señala que la mayor parte de la población presenta un desempeño laboral entre *muy bueno* y *normal*. Los varones (6 funcionarios) tienen un desempeño laboral muy bueno; Y las mujeres (3 funcionarias) también tienen un desempeño laboral *muy bueno*; luego el desempeño laboral de (2 funcionarios) varones es *normal* y el desempeño laboral de una mujer (1 funcionaria) es *normal*.

4.3.7. TABLA CRUZADA: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N° 26. Inteligencia Emocional y desempeño Laboral

		Inteligencia emocional			
		Bajo	Variable	Adecuado	Total
Desempeño laboral	Necesidad de desarrollo	1	0	0	1
	Normal	0	9		9
	Muy bueno	0	0	2	2
Total		1	9	2	12

GRÁFICO N° 26. Inteligencia emocional y Desempeño laboral

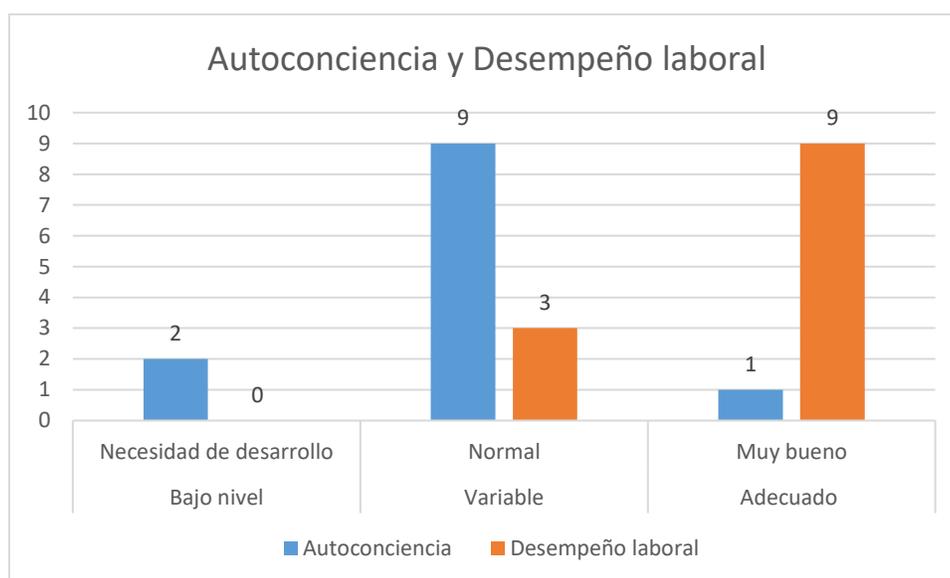


El gráfico refleja que la mayor parte de la población (9 funcionarios) presenta un nivel *variable* en el manejo en inteligencia emocional con un desempeño laboral *normal* de 3 funcionarios. Por otra parte, los empleados con un nivel *adecuado* en inteligencia emocional (2 funcionarios) presentan un desempeño laboral *muy bueno* de 9 funcionarios. Y un empleado tiene bajo nivel en IE. Entonces el gráfico señala que los empleados con un nivel de IE *variable* (intermedio) y *adecuado*, tienen mayormente un desempeño laboral *muy bueno*.

TABLA N° 27. Autoconciencia en el Desempeño laboral

		Autoconciencia			
		Bajo	Variable	Adecuado	Total
Desempeño laboral	Necesidad de desarrollo	2	0	1	3
	Normal	0	9	0	9
	Muy bueno	0	0	0	0
Total		2	9	1	12

GRÁFICO N° 27. Autoconciencia en el Desempeño laboral

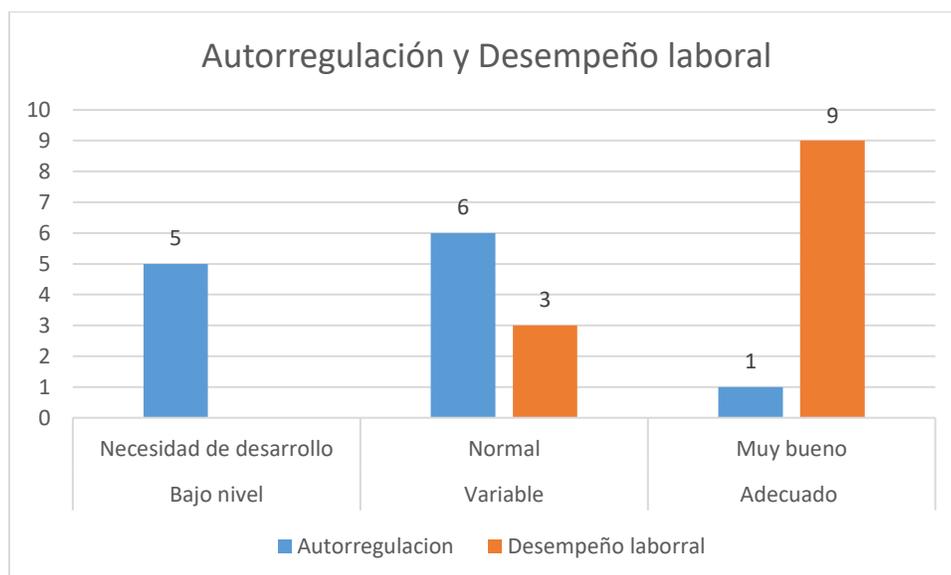


La grafica refleja que generalmente la población (9 funcionarios) presenta un nivel *variable* en autoconciencia y 3 funcionarios un desempeño *norma*. Luego un empleado tiene un *nivel adecuado* de autoconciencia con un desempeño laboral *muy bueno* (9 funcionarios). Y dos funcionarios tienen bajo nivel en autoconciencia. Por lo tanto, la mayoría de los empleados con nivel variable (intermedio) en autoconciencia tiene un desempeño laboral muy bueno.

TABLA N° 28. Autorregulación en el Desempeño laboral

		Autoregulación			
		Bajo	Variable	Adecuado	Total
Desempeño laboral	Necesidad de desarrollo	5	0	0	5
	Normal	0	6	0	6
	Muy bueno	0	0	1	1
Total		5	6	1	12

GRÁFICO N° 28. Autorregulación en el Desempeño laboral

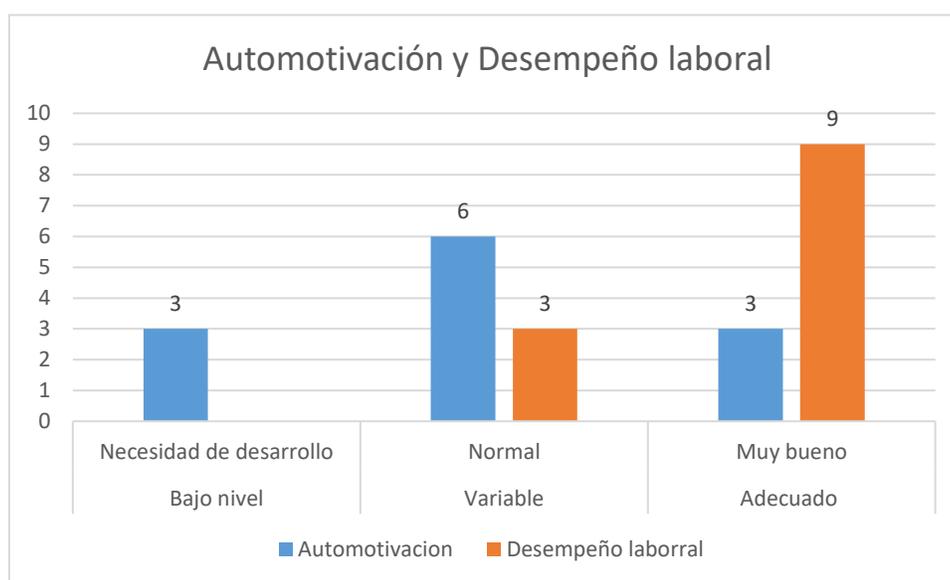


La tabla y grafica refleja que la mitad de la población (6 funcionarios) presenta un nivel variable en autorregulación con un desempeño *normal* de tres funcionarios. Luego 5 funcionarios tienen un nivel bajo en autorregulación. Y un empleado presenta un nivel *adecuado* en autorregulación con un desempeño laboral *muy bueno* (9 funcionarios). Entonces, el grafico señala que los empleados con un nivel *variable* de autorregulación tienen un desempeño laboral entre muy bueno y normal. Asimismo, ocurre con los empleados con un bajo nivel.

TABLA N° 29. Automotivación en el Desempeño laboral

		Automotivación			
		Bajo	Variable	Adecuado	Total
Desempeño laboral	Necesidad de desarrollo	3	0	0	3
	Normal	0	6		6
	Muy bueno	0	0	3	3
Total		3	6	3	12

GRÁFICO N° 29. Automotivación en el Desempeño laboral

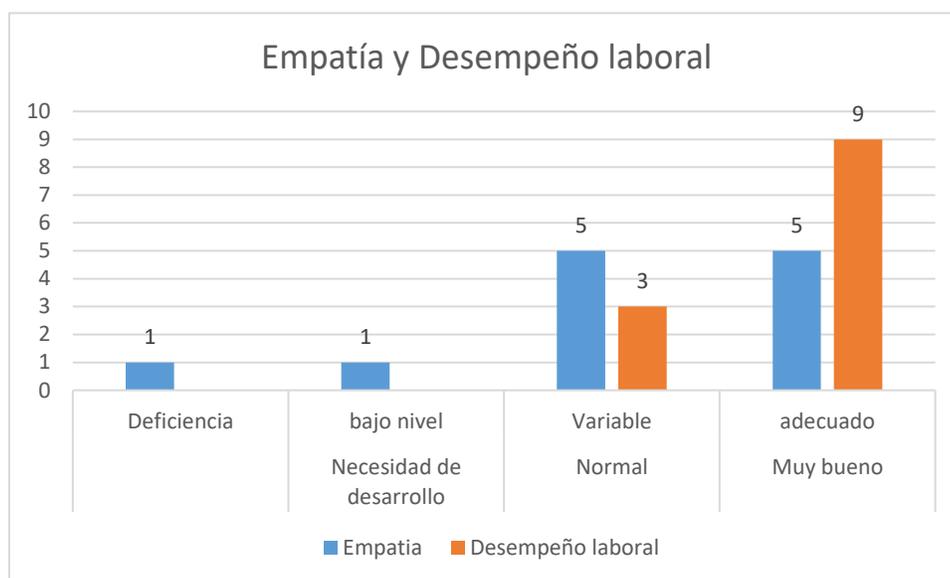


La tabla y grafica refleja que la mitad de la población (6 funcionarios) presenta un nivel *variable* en automotivación con un desempeño *normal* de tres empleados. Luego 3 funcionarios tienen un *nivel bajo* en la aptitud. También 3 funcionarios presentan un nivel *adecuado* en automotivación, con un desempeño laboral *muy bueno* (9 funcionarios). Por tanto, los resultados señalan que generalmente los empleados tienen un nivel variable (intermedio) de automotivación y presentan un desempeño laboral entre muy bueno y normal.

TABLA N° 30. Empatía en el Desempeño laboral

		Empatía				
		Deficiente	Bajo	Variable	Adecuado	Total
Desempeño laboral	Necesidad de desarrollo	1	1			2
	Normal		0	5		5
	Muy bueno		0	0	5	5
Total		1	1	5	5	12

GRÁFICO N° 30. Empatía en el Desempeño laboral

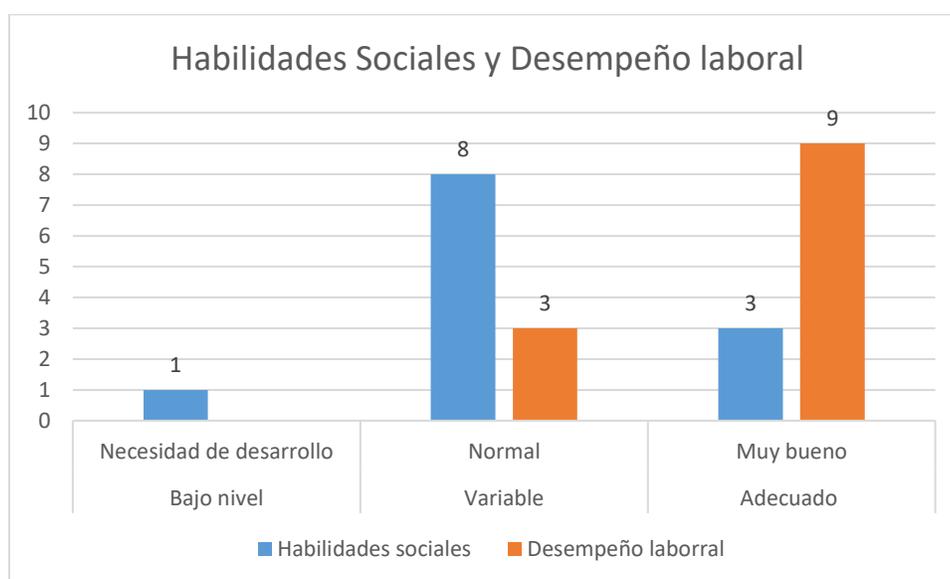


La tabla y grafica refleja que una parte de la población (5 funcionarios) presenta un nivel *variable* en empatía con un desempeño *normal* de tres empleados. La otra parte (5 funcionarios) tiene un *nivel adecuado* de empatía, con desempeño laboral *muy bueno* de nueve funcionarios. Y 1 funcionario tiene deficiencia y otro bajo nivel en empatía. Entonces, los resultados de empatía señalan que mayormente la empatía de nivel variable y adecuado tienen un desempeño laboral *muy bueno*.

TABLA N° 31. Habilidades Sociales en el Desempeño laboral

		Habilidades Sociales			
		Bajo	Variable	Adecuado	Total
Desempeño laboral	Necesidad de desarrollo	1	0	0	1
	Normal	0	8	0	8
	Muy bueno	0	0	3	3
Total		1	8	3	12

GRÁFICO N° 31. Habilidades Sociales en el Desempeño laboral



La tabla y gráfica refleja que la mayor parte de la población (8 funcionarios) presenta un nivel *variable* en habilidades sociales con un desempeño *normal* de tres empleados. También (3 funcionarios) tienen un *nivel adecuado* de habilidades sociales, con desempeño laboral *muy bueno* de nueve funcionarios. Y 1 funcionario tiene *bajo nivel* en empatía. Por lo tanto, los resultados de habilidades sociales señalan que mayormente esta habilidad nivel variable tienen un desempeño laboral entre normal y muy bueno.

4.4.4. ANÁLISIS DE RELACIÓN CHI-CUADRADO DE PEARSON

La prueba de chi-cuadrado permite saber el grado de asociación de dos variables categóricas. Sean estas dicotómicas de dos atributos y polinómicas mas de dos atributos o dimensiones.

TABLA N° 32. Tabla cruzada

Tabla cruzada Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral

			Desempeño Laboral		Total
			Normal	Muy bueno	
Inteligencia Emocional	Bajo nivel	Recuento	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,8	1,0
	Variable	Recuento	1	8	9
		Recuento esperado	2,3	6,8	9,0
	Adecuado	Recuento	2	0	2
		Recuento esperado	,5	1,5	2,0
Total	Recuento	3	9	12	
	Recuento esperado	3,0	9,0	12,0	

Fuente: SPSS 25

La tabla cruzada señala que la población es de 12, donde 3 funcionarios tienen un nivel *normal* y 9 tienen un nivel *muy bueno* en desempeño laboral. Por otro lado, se observa que en inteligencia emocional se tiene 1 empleado con *bajo nivel*, luego 9 empleados con un nivel *variable* y 2 tienen un nivel *adecuado*. Entonces la mayoría de 9 empleados tienen una IE variable, donde 8 tienen un desempeño laboral muy bueno y 1 normal. Por lo tanto, generalmente aquellas personas con inteligencia emocional variable (intermedio) tienen un desempeño laboral muy bueno y normal.

Regla:

Si $f_i \leq 20\%$ casillas con valor 5 \longrightarrow El test de chi-cuadrado es Óptimo

Si $f_i > 20\%$ casillas con valor 5 \longrightarrow El test de chi-cuadrado es Débil

En la frecuencia esperada se presentan los siguientes valores (0,3 - 0,8 - 2,3 - 6,8 - 0,5 1,5) cinco valores son menor a 5, es decir que el (83,3%) de chi-cuadrado es Débil.

TABLA N° 33. CHI - CUADRADO DE PEARSON

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,259 ^a	2	,027
Razón de verosimilitud	7,217	2	,027
Asociación lineal por lineal	5,133	1	,023
N de casos válidos	12		

a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

Regla:

- Si Sig. p. $\leq 0,05$ se rechaza hipótesis nula (son relacionadas)
- Si Sig. p. $\geq 0,05$ se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna (son independientes)

El Chi-cuadrado de Pearson, entre los resultados de inteligencia emocional y el desempeño laboral es:

0.027

Interpretación: Como el valor de Sig. (valor critico observado) es $0,027 \leq 0,05$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En la presente investigación se llegó a la conclusión que la inteligencia emocional beneficia y favorece al desarrollo laboral. Los resultados demuestran que las habilidades socioemocionales son una parte fundamental para que los funcionarios públicos de IITCUP desempeñen su labor. De modo que la mayoría de los empleados posee un nivel variable (intermedio) en el manejo y conocimiento de la inteligencia emocional. Estos funcionarios tienen confianza en sí mismos, muestran iniciativa, son responsables, mantienen un buen clima laboral, y su desempeño laboral generalmente es muy bueno. Así pues, solo una persona carece de conocimiento y manejo de la inteligencia emocional, la cual es más indiferente, se encuentra menos motivada, muestra poca comunicación e interés en relacionarse con los demás.

También aquellos empleados públicos de IITCUP con mayores niveles de manejo y conocimiento de inteligencia emocional (adecuado) poseen un desempeño laboral muy bueno. Por eso los funcionarios con mayor inteligencia emocional son más empáticos, tienen mayor confianza en sí mismos, trabajan en equipo, son responsables, cooperativos, optimistas y comunicativos en su desempeño. Por lo tanto, los empleados de IITCUP con inteligencia emocional (variable-adecuado) reflejan un desempeño laboral muy bueno, porque, saben reconocer sus emociones y de los demás, identifican sus fortalezas y límites, tienen buena comunicación e iniciativa, buscan alcanzar sus objetivos y metas, trabajan en equipo, estas habilidades benefician al desempeño y la producción de la organización.

Por otra parte, se observa en el análisis de evaluación de 360 grados por competencias, que la mayor parte de los funcionarios públicos de IITCUP presentan niveles muy buenos en su desempeño laboral. Asimismo, solo algunos empleados tienen un rendimiento laboral normal. Por consecuencia, estas competencias (específicas y cardinales) son positivas en los empleados, porque muestran eficiencia, iniciativa, son responsables, tienen relaciones interpersonales estables, tienen buen conocimiento en su área de trabajo, lo que favorece al clima laboral y la producción de la unidad de IITCUP.

A través de la medición de la inteligencia emocional se pudo especificar cada una de sus dimensiones y los niveles que poseen los funcionarios públicos. La investigación tuvo como objetivos específicos: describir, determinar, establecer y analizar el nivel de cada dimensión (autoconocimiento, autocontrol, automotivación, etc.) de inteligencia emocional, en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de IITCUP, de El Alto.

La primera dimensión que sobresale es la habilidad de autoconciencia debido a que la mayoría de los funcionarios públicos de IITCUP, presentan un nivel variable (intermedio) y solo uno tiene un nivel adecuado. Entonces los empleados generalmente logran reconocer sus propios sentimientos internos como de los demás, tienen confianza en sí mismos, reconocen sus límites. En especial cuando enfrentan situaciones estresantes, demandas y preocupaciones laborales.

La segunda aptitud que destaca son las habilidades sociales, se observa que generalmente los empleados de IITCUP, presentan un nivel variable (intermedio) y solo algunos empleados tienen un nivel adecuado en el manejo de la habilidad. Por tal razón, la mayoría de funcionarios tienen la capacidad de mantener y establecer

relaciones interpersonales positivas, mantienen una comunicación abierta, clara y convincente.

También se apreció un nivel igualitario entre autorregulación y automotivación.

La autorregulación señala que la mayoría de los funcionarios públicos de IITCUP, presenta un nivel variable (intermedio). Por eso, esta habilidad permite que los empleados controlen sus emociones e incluso los impulsos perjudiciales, aceptan responsabilidades, mantienen normas de honestidad e integridad dentro de la organización. En cambio, la habilidad de automotivación se observa que la mitad de los empleados de IITCUP, presentan un nivel variable (intermedio), de manera que, son optimistas, buscan alcanzar sus objetivos y metas pese a los obstáculos que se presenten en la labor.

En cuanto a la aptitud de empatía, la mitad de la población tiene un nivel variable (intermedio) y la otra mitad adecuado, de modo que, los empleados de IITCUP reconocen las emociones de los demás, comprender los problemas de otros. En consecuencia, estas dimensiones de inteligencia emocional que poseen los funcionarios de IITCUP, con nivel variable y adecuado, ayudan al desenvolvimiento personal de uno mismo y sobre todo al desempeño laboral dentro de la unidad de IITCUP.

Sin embargo, en algunos empleados la puntuación desciende (bajo nivel) en tres aptitudes que son: la autorregulación, la automotivación y la empatía, esto puede ser atribuido debido que algunos funcionarios públicos trabajan en oficinas individuales, de manera aislada, lo que hace que solo se enfoquen en su trabajo y tengan poco interés en interactuar con los demás compañeros.

Se pudo constatar que los resultados obtenidos por comparaciones fueron que: la mayoría de los hombres obtuvieron niveles variables (intermedio) en inteligencia

emocional, con un desempeño laboral muy bueno. Así mismo, algunas mujeres presentaron niveles altos en inteligencia emocional adecuado y otras un nivel variable (intermedio), pero a menor proporción, con un desempeño laboral muy bueno. Por tal razón, los funcionarios públicos de IITCUP con un nivel variable y adecuada en inteligencia emocional tienen un desempeño laboral mayormente muy bueno.

Mediante la investigación se llega a la conclusión de que la inteligencia emocional no es un proceso separado al desempeño laboral, si bien la relación no es perfecta, existe un nivel significativo de relación o asociación entre ambas variables, puesto que, se obtuvo una Sig. de $0,027 < 0,05$ (valor chi-cuadrado), lo cual significa que ambas variables se encuentran relacionadas positivamente. De modo que estas habilidades socioemocionales con las que cuentan los funcionarios públicos de IITCUP contribuyen de manera efectiva a su desempeño laboral, ya que, proporcionan la capacidad de controlar sus sentimientos, percibir las emociones propias y de otros, tienen confianza en sí mismo, muestran iniciativa, optimismo, son empáticos, trabajan en equipo, tienen buenas relaciones interpersonales, estas aptitudes permiten enriquecer positivamente el clima laboral, la productividad de IITCUP de forma sobresaliente e incluso exitosa.

5.2. Recomendación

A través de las conclusiones de esta investigación, se recomienda que se genere más trabajos relacionados al área organizacional (inteligencia emocional), en el transcurso de la investigación se notó que el manejo de las aptitudes emocionales es necesario para relacionarse con las demás personas, ya que, es un indicador de éxito para el ámbito personal, social o laboral. Entonces se recomienda:

- Realizar investigaciones de inteligencia emocional en el ámbito laboral, debido a que, es una capacidad imprescindible para la convivencia e interacción de las personas, ya que, enfrentan situaciones estresantes.
- Implementar áreas y espacios que fortalezcan la inteligencia emocional para mejorar el desempeño y la producción en los trabajadores de una organización
- Brindar información contundente (enriquecedora) en inteligencia emocional para demostrar la relevancia que tiene en el ámbito laboral y como llega a impactar en el éxito de las personas.
- Incorporar en las organizaciones programas en los cuales contengan las estrategias para promover el desarrollo de la inteligencia emocional, los cuales deben llevar en base a diversas sesiones, ya sea en las horas libres.
- Realizar talleres de autoconocimiento, autocontrol, con la finalidad de mejorar el autodomínio frente a situaciones estresantes, conflictivas y sobre todo mantener el buen humor, entusiasmo en situación que requieren mayor demanda.
- Finalmente se recomienda a las organizaciones implementar las aptitudes de la inteligencia emocional ya que beneficiara eficientemente el desempeño y la producción de sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- ALLES, M. A. (2005). Desempeño por competencias Evaluación de 360°. (1era Ed.). Buenos Aires: Granica.
- CARBAJAL, J. et al (2013). Psicología organizacional: perspectiva y avances. Colombia: Andrea Sierras
- FELDMAN, R. (2002). Motivación y emoción. Cuarta edición. Editorial: McGRA HILL, de México: Ultra, S.A. de C.V.
- GARDENER, A. (1994). Las inteligencias múltiples Estructura de la mente. México: Editorial CFE, Mexico
- GOLEMAN, D. (1995). La inteligencia emocional. Buenos Aires (Argentina): Editorial B Argentina, S.A.
- GOLEMAN, D. (1998). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires (Argentina): Editorial B Argentina, S.A.
- GARCÍA, J., & ZABALETA, V. (2018). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una Empresa Constructora Privada. 2017. Ciencia y Tecnología, 14(4), pp.67-79.
- CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R. (1997). Metodología de Investigación. México D.F. Edit. McGraw - Hill.
- MARTÍN, D. Y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona.
- SOLANO, A. (2013, mayo 20). Inteligencia Emocional en el Trabajo: Sus implicaciones y el rol de la Psicología Laboral. *HUMANITAS*, 10(10), pp. 201-2014.

OLVERA, Y., DOMÍNGUEZ, B., & CRUZ, A. (2002). Inteligencia emocional Manual para profesionales en el ámbito industrial (1ª ed.). México: editorial@plazayvaldes.com

PAPALIA, D. (2001). Motivación y emoción. Primera edición. Editorial: McGRA W-HILL, de México

PAPALIA, D. (2001). Inteligencia. Primera edición. Editorial: McGRA W-HILL, de México

REEVE, J. (2002). Motivación y emoción. México: Tercera edición. Edit. McGraw Hill

ROOBINS, P. (2004) Comportamiento Organizacional. Prentice. Pearson, décima edición, México

TINTAYA, P. (2014) “Proyecto de Investigación”, Instituto de Estudios Bolivianos (IEB), La Paz – Bolivia

WEISINGER H. (2001) La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial: Javier Vergara. Argentina

ARTÍCULOS

GUAITA, V. (2019). Ilustración neurociencias: amígdala. Asociación educar para el desarrollo humano. Sitio web: <https://asociacioneducar.com/ilustracion-amigdala>

ORUÉ, E. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Ciencias Empresariales, 2, pp. 90-106.

CARMONA, P., VARGAS, J., & ROSAS, R. (2015). Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral. Enero 3, 2015, de redalyc.org Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>

ARAUJO, M & LEAL, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales, 4(2), pp 132-147.

RICO, C. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger. diciembre 2, 2002, de redalyc.org Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90910213>

TRUJILLO, M., & RIVAS, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. 25, Enero-junio, 2005, pp. 9-24 de redalyc.org Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802502>

TESIS

CHAVARRIA, M. E. (2013). La inteligencia emocional y el desempeño laboral en el proyecto cebras (Tesis). UMSA. La Paz

GOSSWEILER, L. A. (2017). Inteligencia emocional y toma de decisiones de mando en cadetes de la escuela naval militar (Tesis). UMSA. La Paz

GARCÍA, M. (2016). El síndrome de burnout y desempeño laboral en policías de la unidad de solución temprana de la felcc de la ciudad de la paz (Tesis). UMSA. La Paz

SÁNCHEZ, J. P. (2016). El síndrome de burnout y el desempeño laboral en los empleados del banco mercantil santa cruz – agencia Camacho (Tesis). UMSA. Las Paz

RIVAS, M. (2009). Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador. Tesis inédita de Maestría en Administración, Universidad de Montemorelos, México.

TARIFA, R. A. (2020). Relación entre la inteligencia emocional y la inteligencia corporal cinestesica en adolescentes y bailarines de danza folklórica (Tesis). UMSA. La Paz

Anexos

Facultad De Humanidades Y Ciencias De La Educación (UMSA)	
Propuesta de Intervención: Capacitación en Aptitudes Emocionales	
I. RESUMEN DE INTERVENCIÓN	
1.1. Facultad de humanidades y ciencias de la educación	Carrera: Psicología
1.2. Área problemática	Prevención e intervención en: <ul style="list-style-type: none"> • Aptitud de Autocontrol • Aptitud de Automotivación • Aptitud de la Empatía
1.3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • En la sub organización existen conflictos internos, entre los funcionarios, tienen un comportamiento agresivo, gritan, son poco tolerantes, están estresados, algunas veces vienen molestos, manifiestan discusiones acaloradas, hay poca coordinación entre los miembros y a veces falla la comunicación (medianamente). También existe una baja productividad en algunos casos, ya que el trabajo llega hacer deficiente, no se respetan los plazos para la presentación de documentación e informes, algunas veces se hacen llamar la atención verbalmente o con un memorándum por el encargado superior. • Entre los resultados obtenidos la aptitud menos utilizada se encuentra la aptitud de <i>autocontrol</i>, donde el 42% de los funcionarios públicos a calificado un <i>bajo nivel</i> lo que significa que son 5 personas que tienen dificultades en manejar los impulsos, reflejando poca confiabilidad y de adaptabilidad. • Seguida de la aptitud de <i>automotivación</i> con un 25% que señala un <i>bajo nivel</i> lo que significa que son 3 personas que son poco optimistas, carecen de iniciativa, compromiso y un bajo afán de triunfo. • La cuarta aptitud de <i>empatía</i> representa el 8% de 1 funcionario está en un <i>bajo nivel</i>, seguido de otro 8% que muestra una <i>deficiencia</i> de la capacidad e indica dificultad en comprender y ayudar a los demás, no tratan de reconocer las necesidades de otros.
1.4. Instituto donde se ejecuta la intervención	Instituto de Investigaciones Técnico Científicas de la Universidad Policial (IITCUP)

1.5. Beneficiarios de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Institución • Sujetos 		
1.6. Duración de la intervención	(enero, febrero y marzo 2022)		
II. LA INTERVENCION			
2.1. Objetivo General:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las aptitudes emocionales de <i>bajo nivel</i> en funcionarios públicos de IITCUP para mejorar el desempeño laboral. 		
2.2. Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la aptitud de autocontrol en los funcionarios públicos de IITCUP, en la ciudad de El Alto • Establecer la aptitud de automotivación en los funcionarios públicos IITCUP, en la ciudad de El Alto • Establecer la aptitud de empatía en los funcionarios públicos de IITCUP, de la ciudad del El Alto 		
2.3. Productos:	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol, manejar las emociones e impulsos perjudiciales. • Comprender que las aptitudes emocionales guían o facilitan la obtención de las metas • Comprensión de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. • Fortalecer la flexibilidad para manejar el cambio • Compromiso, aliarse a las metas del grupo 		
2.4. Actividades Psicoeducativas	<p>Fase 1 Elaborar un plan de intervención en torno a tres aptitudes emocionales: Autocontrol, automotivación y la empatía.</p> <p>Fase 2 Sugerir estrategias de autocontrol para manejar las emociones negativas e impulsos</p> <p>Fase 3 Sugerir estrategias de automotivación para guiar o facilitar la obtención de objetivos</p> <p>Fase 4 Sugerir estrategias de empatía para comprender los sentimientos, necesidades e intereses de los demás.</p> <p>Fase 5 Las fases 2, 3 y 4 deben incluir un hábito de repetición y práctica.</p> <p>Fase 6 Evaluar las aptitudes emocionales después del plan de intervención</p>		
2.5. Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un control adecuado sobre las emociones e impulsos perjudiciales. • Mantener una aptitud flexible ante cambios, opiniones e ideas. • Comprender que las emociones guían la obtención de objetivos. • Aliarse a las metas del grupo u organización. • Percibir los sentimientos de los demás e interesarse en los demás. 		
III. PLAN DE EJECUCIÓN			
Actividades	Septiembre - 2022	Octubre - 2022	Noviembre - 2022
Actividades o Fases	1.S 2.S 3.S 4.S	1.S 2.S 3.S 4.S	1.S 2.S 3.S 4.S

CAPACITACIÓN EN APTITUDES EMOCIONALES

APTITUD DE AUTOCONTROL

Objetivo	Técnica	Desarrollo de la actividad	Resultados esperados	Fecha/Hora
Manejar las emociones e impulsos perjudiciales	<p>Semáforo tiene seis pasos;</p> <p><i>Luz roja:</i> 1. Detente, cálmate, y piensa antes de actuar.</p> <p><i>Luz amarilla:</i> 2. Cuenta el problema, y di cómo te sientes, 3. Proponte un objetivo positivo, 4. Piensa en una cantidad de soluciones. 5 Piensa en las consecuencias posteriores.</p> <p>Luz verde: 6 adelante, y pon en práctica el mejor plan</p>	<p>Se armarán tres grupos, los rojos, los amarillos y los verdes cada uno de los grupos tiene una característica particular.</p> <p>El color verde característica de actuar y acción, color amarillo analizar y solución, rojo pensar y frenar.</p> <p>Cada grupo propone cuatro situaciones vividas donde solo se tome o considere su característica. Posteriormente deberán debatir y anotar las posibles consecuencias perjudiciales al tomar solo esta característica.</p> <p>Objetivo: La técnica del semáforo ofrece tres pasos vinculados para pensar, sentir y actuar de la mejor manera, frente a situaciones experimentadas.</p>	Lograr un control adecuado sobre las emociones e impulsos perjudiciales	2 de septiembre Una hora
Manejar las emociones e impulsos perjudiciales	Relajación Método Jacobson.	<p>Consiste en ir prestando la atención en cada parte de nuestro cuerpo. Podemos empezar normalmente por la punta de los pies; para luego ir subiendo hasta terminar en la coronilla de la cabeza. Mientras se va pensando en cada parte del cuerpo se dan sugerencias de flojedad y liviandad tiene sus raíces en las técnicas de yoga y el zen. Por ejemplo:</p> <p>-Dirigir la atención al pie derecho. Piensa en tu pie derecho, contrae los dedos y suéltalos. Contrae la pantorrilla derecha y afloja. Contrae el muslo derecho y suelta.</p>	Lograr que los participantes experimenten un estado de sosiego y tranquilidad.	9 de septiembre Una hora y media

		-Piensa ahora en el pie izquierdo: contrae los dedos y aflójalos. Contrae la pantorrilla y suéltala. Hasta culminar la relajación		
	<p>Autorregulación emocional</p> <p>Ser capaces de ponerle nombre a las emociones experimentadas y dar un paso más, analizando y siendo conscientes de como reaccionamos ante ellas, trasladando esto a todas las situaciones vividas.</p>	<p>Para esta sesión los funcionarios serán divididos en grupos, en los que un miembro tendrá puesto en la cabeza una etiqueta con el nombre de la emoción correspondiente.</p> <p>El grupo ha de actuar en función de las características que identifiquen o interpreten con esa emoción, con el fin de que la emoción representada sea adivinada por la persona que la contiene. Luego se hará una puesta en común de situaciones cotidianas de la vida real en las que expresamos e identificamos emociones de este tipo.</p> <p>Como tarea de sesión se pide a los participantes que anoten aquellas emociones que sean capaces de identificar en sí mismos, anotando los antecedentes directos y de situaciones vividas. Serán expuestas de manera voluntaria al inicio de la siguiente sesión, con el fin de realizar una reflexión en común que aporte a cada uno de ellos.</p>	Que los participantes identifiquen las emociones por medio de los demás	
	<p>Autogenia</p> <p>Este es un método diferente, pero mantiene los principios básicos del sistema de activación motora y sensorial</p>	<p>En principio hay que escuchar lo que nos indique y cuando el facilitador esta en silencio se repetirá la frase. Mental o imaginativamente nunca oralmente, repetir frase por frase lo que dicho. Por ejemplo:</p> <p>Primer nivel: Con los ojos cerrados escucha lo que te digo y cuando yo me haya callado lo repites mentalmente.</p> <p>Con los ojos cerrados escucha lo que te digo y cuando yo me haya callado lo repites.</p> <p>Experimento todo el peso de mi brazo derecho en la palma de la mano, yemas de los dedos, muñeca, antebrazo y codo, repite.</p> <p>Posteriormente hasta culminar las consignas de la técnica.</p>	Lograr que los participantes experimenten un estado de sosiego y tranquilidad.	16 de septiembre Una hora
	Evito asignar calificativos negativos a los demás	El facilitador invita a los participantes a revivir situaciones desagradables, vividos con personas de importancia. Una vez entregado el material (lamina de hoja), se le pide que asigne el nombre "real o imaginario" de la persona con quien se tuvo la situación desagradable al gráfico de la primera parte.	Hacer que el participante ejercite formas o maneras de evitar	16 de septiembre Una hora

		<p>Se le pide al participante que debajo, vaya asignando un calificativo negativo como signo de rabia, enojo, cólera o ira que haya vivido con esa persona en una situación desagradable.</p> <p>Segunda parte: se le pide nuevamente revivir las situaciones desagradables con la persona elegida anteriormente.</p> <p>A diferencia de la primera parte se le pide al participante prescindir de las calificaciones y atribuir otro tipo de calificaciones para manifestar, en momentos desagradables vividos por esa persona en determinada situación.</p>	<p>calificativos negativos a los demás con los que haya vivido experiencias negativas</p>	
	Tiempo Fuera	<p>En esta actividad se explicó a los funcionarios que cuando sentimos alguna emoción como el enojo, la tristeza o alguna otra que nos haga sentir mal, es bueno primeramente expresar lo que sentimos y hacérselo saber a las personas que están a nuestro alrededor y <i>después informar nuestro deseo de darnos un tiempo a solas</i>, una vez expresado eso, nos podemos ir a algún lugar tranquilo y que nos haga sentir mejor, como ser: la calle, algún lugar de vacío, el patio o jardín; una vez que estemos en este lugar podemos pensar en lo que sucedió y buscar soluciones positivas que nos hagan sentir mejor.</p>	<p>Hacer notar que los participantes tienen la habilidad/opción de evitar una confrontación con personas conocidas y desconocidas</p>	<p>23 de septiembre 30 minutos</p>
	<p>Situación flexible</p> <p>Prever las situaciones peligrosas y prepararse para no perder las riendas</p>	<p>1. Recordarse que, cuando se siente uno criticado (a) o atacado (a), generalmente se trata de comentarios positivos para ayudar. Practicar esas reacciones en cada oportunidad, ensayarlas mentalmente dos veces a la semana.</p> <p>2. Anticiparse a esos momentos difíciles, preparando una reacción interna funcional, reduce el efecto emocional y acelera la recuperación.</p> <p>Desarrollo de la sesión: formación de equipos, dos personas por equipo deben revivir situaciones estresantes, preocupantes, conflictivas a fin de crear o sugerir nuevas estrategias de control.</p>	<p>Hacer que los participantes encuentren maneras de controlar las situaciones estresantes</p>	<p>23 de septiembre Una hora y media</p>
	El, tu, ellos, deberían	<p>El facilitador invita a los participantes a imaginarse que el sujeto dibujado en la hoja es una de las personas que más le desagrada.</p>	<p>Lograr que los participantes prescindan de</p>	<p>30 de septiembre</p>

		<p>Luego se le pide volver a sus recuerdos diversos aspectos desagradables de la personalidad del sujeto (grafico) manifestados en diferentes situaciones vividas con él y con otras personas.</p> <p>A continuación, se le pide al participante, colocar al lado derecho todas aquellas cosas que un determinado momento no le gusto o no le gusta de la persona del gráfico.</p> <p>Posteriormente se le pide al participante colocar al lado izquierdo de la figura como debería ser en función de lo escrito en el lado izquierdo</p> <p>Compartir en plenaria la actividad haciendo un análisis y síntesis del tema</p>	reglas sobre la manera en deben actuar con los demás	Una hora y media
	Diario de conductas	<p>El facilitador explica a los participantes que al finalizar cada sesión o jornada laboral anota en el diario personal las conductas que ha experimentado durante las horas anteriores y explicando sus causas incluyendo a aquellas conductas que parezcan insignificantes.</p> <p>Al culminar la semana el participante analiza que conductas se repiten más que otras.</p> <p>Posteriormente examinar las conductas y sus causas y que cambios debería darse y como mejorarla.</p> <p>Comentar como se sintieron al realizar la actividad.</p>	Adquirir conciencia de las conductas Comprender el papel que desempeñan las conductas en cotidiano vivir	7 de octubre Media hora
	Recordando mis conductas negativas y positivas	<p>El facilitador pide a los participantes que se concentren y recuerden las conductas que les parecieron negativas anotándolas en la hoja de cuadro grises, y las que les parecieron positivas en las nubes blancas.</p> <p>Reconstruir la conducta con todos sus detalles que se escribirá en cada cuadrado.</p> <p>En los puntos suspensivos se escribirán las emociones que sintieron.</p> <p>Compartir en plenaria la actividad.</p>	Reflexionar sobre las conductas negativas y rescatar las positivas Reconocer que de las conductas negativas son más fáciles de repetir.	14 de octubre Una hora y media

APTITUD DE AUTOMOTIVACIÓN

Objetivo	Técnica	Desarrollo de la actividad	Resultados esperados	Fecha /hora
Reconocer las emociones que nos ayudan y perjudican para el logro de nuestras metas	La carrera	<p>El facilitador pide a los participantes que cierren los ojos y piensen cual es el objetivo que tienen que luego escriban en la hoja con un dibujo de bandera que el sujeto sostiene en el dibujo ubicada en el material que de proporción.</p> <p>Que reconozca los progresos hechos hasta la fecha y que cada uno de estas sean a notadas en los círculos que conducen el camino hacia la meta.</p> <p>Posteriormente deber responder las preguntas planteadas en la misma hoja de proporción.</p> <p>Reunir en grupos 3 para compartir los objetivos alcanzados y los que aun desean alcanzar. Luego dentro del grupo se debate y se sugiere como alcanzar los objetivos.</p>	<p>Tomar conciencia que los objetivos es parte de nuestra automotivación</p> <p>Reconocer que movilizamos nuestros pensamientos para estar motivados.</p>	<p>21 de octubre</p> <p>Una hora y media</p>
	Lista de tareas	<p>El facilitador pide que en la hoja de trabajo anoten la actividad o trabajo cuya motivación falta.</p> <p>Que el participante haga una lista de mini tareas relacionadas a que se desprenden de la actividad que desmotiva.</p> <p>Ordenar las mini tareas, cual va primero, segundo y así sucesivamente el participante deberá escribir analizando cada mini tarea como lo realizará cada una de esta.</p> <p>El facilitador pide a los participantes que se armen grupos de 3 y que en ellos cada uno comente su mini tarea y opine que sintió, que enseñanzas les dejo esta actividad, sacando una conclusión de la misma, la cual deberá ser compartida por un representante con todos los demás participantes.</p>	<p>Convertir una tarea que nos desmotiva en mini tareas.</p>	<p>28 de octubre</p> <p>1 hora y media</p>
	El apoyo	<p>El facilitador distribuye a cada participante la hoja de trabajo explica los tres puntos de relación motivadora confianza, idoneidad y disponibilidad.</p> <p>Les pide que sigan la lectura, uno de los (as) participantes lee la historia</p>	<p>Reconocer que en diferentes situaciones necesitamos de</p>	<p>28 de octubre</p> <p>Una hora y media</p>

		<p>Posteriormente los participantes deberán escribir en la hoja de trabajo en que parte de la historia encontraron <i>confianza, idoneidad y disponibilidad</i>.</p> <p>Los participantes forman grupos de 4 para intercambiar las respuestas que dieron y que les enseña la narración, luego se seleccionara al azar a un representante de cada grupo y explicara a la conclusión a la que llegaron.</p>	<p>la ayuda de los demás. Desarrollar relaciones mutuamente motivadoras</p>	
	La comprensión	<p>El facilitador distribuye la hoja de trabajo a cada uno de los participantes. Se pide que cada uno de los funcionarios cierren sus ojos y recuerden una situación difícil desalentadora en la que alguna persona les dio su apoyo. En la hoja de trabajo en la parte inferior los (as) participantes deberán ubicar en base a su relato los tres puntos principales (confianza, idoneidad y disponibilidad) Forman grupos de manera que los participantes compartan sus experiencias.</p>	Desarrollar relaciones de motivación	1 de noviembre una hora y media
	Optimismo El cambio ansiado aumenta nuestra motivación para dar los pasos necesarios	<p>La actividad comienza cuando el facilitador distribuye otra hoja de trabajo a los participantes. Se le pide a cada uno de los participantes: “puedes comenzar por identificar tus puntos débiles, los hechos que activan una respuesta contraproducente y cómo te sientes” Puedes detectar ideas pesimistas, como “No puedo con esto” Es evidente que no sirvo. (lado izquierdo) Luego escribe ideas positivas con lo que haces y quieres cambiar, y con la mejor manera de pensar y actuar en la parte de “yo posible” (lado derecho) que den fortaleza y esperanza. Y cada vez que te encuentres con uno de esos momentos peligrosos, tratas de quebrar el viejo patrón.</p>	Aceptar de buen ánimo los contratiempos y los rechazos.	4 de Noviembre una hora y media

APTITUD DE EMPATÍA

Objetivo	Técnica	Desarrollo de la actividad	Resultados esperados	Fecha/Hora
Establecer la aptitud de empatía en los funcionarios públicos de IITCUP	La influencia de las emociones	<p>El facilitador, invita a realizar la hoja de trabajo.</p> <p>Una vez entregada la plantilla el participante, se le pide que analice las diferentes situaciones que se le presentan en la hoja de trabajo.</p> <p>Una vez sea analizado estas situaciones se le pide a los participantes que completen los espacios vacíos, en situaciones positivas, cada una acorde a cada caso referido.</p> <p>Posteriormente el facilitador pide a los participantes formar grupos a los cuales se distribuirá un pliego de hoja sabana para que en ella anoten las experiencias que sintieron al llenar la hoja de trabajo y así compartir su experiencia personal, grupal y la conclusión a la que llegaron.</p>	Lograr que los funcionarios analice, la influencia que tienen las emociones de los demás y en qué medida nos afecta	4 noviembre de Una hora y media
	Ayudar a tranquilizar	<p>El facilitador invita a los participantes a escuchar y analizar la historia que se le contara.</p> <p>Se pide a los participantes que organicen grupos de 4 personas y se les reparte un pliego de hoja sabana, marcadores y cartulinas de colores.</p> <p>Se pide que hagan un análisis de la situación que pasa Roberto y la coloquen en el pliego de la hoja sabana.</p> <p>Posteriormente a este análisis se reparte las cartulinas a cada grupo y se pide que tomen las cartulinas, analicen cada una de ellas en relación a la historia presentada y las ordenen de acuerdo a su criterio de cuáles deberían ser los pasos a seguir para tranquilizar a una persona.</p> <p>El facilitador debe crear un ambiente apto para un debate sobre cómo se siente el personaje de la historia y como ellos pueden ayudar a tranquilizarlo analizando cada uno de los puntos que se expuso anteriormente logrando así compartir la experiencia personal, grupal y lograr llegar a una conclusión.</p>	Lograr que los participantes analicen la importancia de poder ayudar a las personas a tranquilizarse	11 de noviembre una hora y media

Escuchar con el corazón	<p>El facilitador invita a los participantes a escuchar atentamente la historia que se les presenta.</p> <p>Una vez que la historia es terminada de contar, se les pide a los participantes que formen grupos de 4 personas, comenten y analicen la historia.</p> <p>Luego que realizaron este análisis se pide a los participantes que escriban en una hoja de trabajo “lo que pudieron entender de la historia”</p> <p>El facilitador pide a los participantes exponer a los demás el análisis que realizo cada grupo.</p> <p>El facilitador con ayuda de un pliego de hoja sabana o pizarra, estimulara a la realizar un debate, sobre los diferentes puntos de vista sobre la historia y anotarla en la hoja o pizarra la experiencia personal, grupal y la conclusión a la que llegaron.</p>	Lograr que los participantes consigan ser más empáticos en diferentes situaciones de la cotidianidad	11 de noviembre una hora y media
Ayudando a los demás	<p>El facilitador invita a los participantes a escuchar y analizar la historia que se les contara.</p> <p>Se les pide a los participantes que en la hoja de trabajo trabajen la historia anteriormente presentada, realizando un análisis del mismo.</p> <p>Se pide a los participantes que se organicen en grupos de 4 y analicen en forma grupal nuevamente las posibilidades de planificar y lograr los objetivos del personaje de la historia.</p> <p>Se pide que los participantes expongan sus trabajos realizados y el análisis que realizaron.</p> <p>El facilitador debe crear un ambiente apto para un debate sobre como el personaje de la historia puede alcanzar sus objetivos, como se siente este y cómo podemos nosotros ayudarlo, tomando en cuenta la experiencia personal y grupal del grupo y poder ayudar a los demás.</p>	Que los participantes analice la importancia de poder ayudar a las personas a planificar y poder alcanzar sus objetivos	18 de noviembre una hora y media
Pruebas escénicas	<p>El facilitador invita a los participantes a recrear una situación por medio de la interpretación escénica con 4 funcionarios. Primero se les pide a 2 funcionarios que actúen (enseñen) como se manejan ellos en una situación laboral (interacción).</p> <p>El primer funcionario asumirá un rol de ciudadano y el segundo asumirá el rol de funcionario de su área de trabajo, luego se les invita que interpreten el proceso de interacción con las debidas funciones de cada uno. Luego se repitiera lo mismo con los otros funcionarios.</p>	Manejar las situaciones por medio de los sentimientos de los demás.	25 de noviembre hora y media

Tarjeta #1
Sesión 1

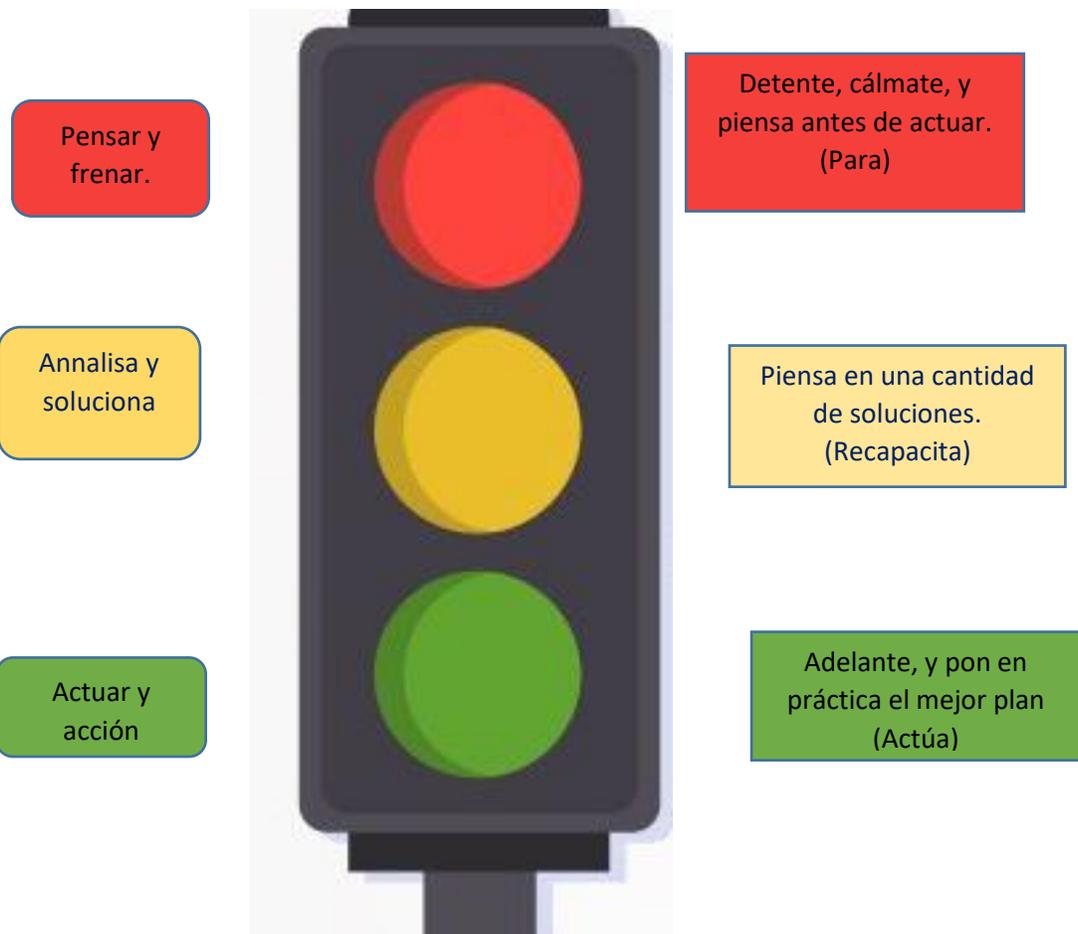
Tarjeta de trabajo #1

Semáforo de las emocionales

El color verde tiene la característica de actuar y acción, color amarillo analizar y solución, rojo pensar y frenar.

Cada grupo propone cuatro situaciones vividas donde solo se considere su característica. Posteriormente deberán anotar y debatir las posibles consecuencias perjudiciales al tomar solo esta característica.

Característica



Método Jacobson

Comencemos:

-Dirigir la atención al pie derecho

- “piensa en tu pie derecho, contrae los dedos y suéltalos. Contrae la pantorrilla derecha y aflójala. Contrae el musculo derecho y suéltala”

-Piensa ahora en el pie izquierdo:

“Contrae los dedos y aflójalos. Contrae la pantorrilla y suéltala. El muslo izquierdo aflójalos y repite mentalmente: experimento un bienestar y una tranquilidad progresiva”.

-Pasamos ahora al brazo derecho:

“Sin moverlo, ténsalo un poco y suéltalo. Contrae la mano suéltala.

Contrae el antebrazo y suéltalo. Tensa ahora un poco el hombro y aflójalos”

-Pasamos al brazo izquierdo:

“Contrae la mano y suéltala. Contrae el antebrazo y suéltalo. El hombro ténsalo un poco y suéltalo”.

-Traga saliva y piensa en la campanilla del paladar y ahora repite mentalmente.

- Experimento un bienestar y una tranquilidad progresiva”.

-Pasa ahora en la mano y el brazo izquierdo:

Piensa en la unidad del dedo pulgar, en la uña del dedo índice, en la uña del dedo corazón, en la uña del dedo anular, en la uña del meñique, en la muñeca, en el antebrazo, en el codo, en el brazo y en el hombro y una tranquilidad progresiva.

-Piensa ahora en la mano y el brazo derecho:

Piensa en la unidad del dedo pulgar, en la uña del dedo índice, en la uña del dedo corazón, en la uña del dedo anular, en la uña del meñique, en la muñeca, en el antebrazo, en el codo, en el brazo y en el hombro y una tranquilidad progresiva.

-Traga saliva y piensa en la campanilla del paladar:

Entreabre un poco la boca y con la punta de la lengua toca la encía superior y luego la inferior y repite mentalmente: experimento un bienestar y una tranquilidad progresiva.

Para salir se hace una estructuración:

- “Contrae los dedos de los pies y suéltalos. Tensa las piernas y aflójalas.

Contare los brazos y suéltalos. Inspiración lenta y profunda. Aguanta el aire y expúlsalo por la boca

El sistema Jacobson también podemos ampliarlo, lo que hay que tener en cuenta es que hay que trabajar, bien tocando más partes del cuerpo con la parte motora, bien ampliado el nivel sensorial utilizando la imaginación con las diferentes partes del cuerpo. Es pues muy importante saber jugar con los conceptos.

Ahora con los ojos cerrados pasamos al segundo nivel - nivel sensorial -, pero siempre siguiendo este orden: de abajo hacia arriba, o sea empezando por los pies y acabando por la cabeza:

-Piensa en el pie derecho:

- “Uña del dedo pulgar, uña del segundo dedo, uña del tercer dedo, uña del tercer dedo, uña del cuarto dedo, uña del dedo pequeño.

-Piensa ahora en el tobillo:

“En el empeine del pie, en las pantorrillas, en la rodilla, en el muslo”

Pasamos ahora al pie izquierdo

Uña del dedo pulgar, uña del segundo dedo, uña del tercer dedo, uña del tercer dedo, uña del cuarto dedo, uña del dedo pequeño.

- Piensa ahora en el tobillo:

“En el empeine del pie, en las pantorrillas, en la rodilla, en el muslo”

-Piensa ahora en el ombligo:

“Repite mentalmente: experimento un bienestar y una tranquilidad progresiva”

Ahora pasa a la mano y al brazo derecho:

- “Piensa en la uña del dedo pulgar, en la uña del dedo índice, en la uña del dedo corazón, en la uña del dedo anular, en la uña del dedo meñique, en la muñeca, en el antebrazo y el codo, en el brazo, en el hombro y repite mentalmente:

“Experimento un bienestar y una tranquilidad progresiva”

Tarjeta # 2

Tarjeta de trabajo

Etiqueta de emoción

Recortar y pega cada uno de los cuadros, selecciona a uno de tus compañeros de grupo para pegarle en la frente y ayudarle a identificar la emoción determinada.

ALEGRIA

IRA

MIEDO

TRISTESA

AMOR

ASOMBRO

DISGUSTO – DESPRECIO

VERGÜENZA
(CULPABILIDAD)

Método Autogenia

Primer nivel

Con los ojos cerrados escucha lo que te digo y cuando me haya callado lo repites mental mente:

Siento mi brazo derecho agradablemente caliente pesado e inerte. Repite mentalmente.

Experimento todo el peso de mi brazo derecho en la palma de la mano, yemas de los dedos, muñeca, antebrazo, y codo, repite mentalmente.

Experimento un bienestar y una tranquilidad progresivas. Repite mentalmente.

Noto mi brazo izquierdo agradablemente caliente pesado e inactivo. Repite mentalmente.

Experimento todo el peso de mi brazo izquierdo en la palma de la mano, yemas de los dedos, muñecas y codo, repite mental mente.

Experimento un bienestar y una tranquilidad progresivas. Repite mentalmente.

Noto mi pierna derecha agradablemente caliente pesada e inactiva. Siento todo el peso de mi pierna izquierda en la planta del pie en el muslo y en la nalga. Repite mentalmente.

“Siento mi brazo derecho agradablemente caliente, pesado e inactivo”. Repite mentalmente

“Noto todo el peso del brazo izquierdo en la palma de la mano, yemas de los dedos, muñeca antebrazo y codo. Repite mentalmente.

“Experimento un bienestar y una tranquilidad progresivas”.

“Siento todo el peso de la pierna derecha en la planta del pie, muslo y en la nalga. Repite mentalmente”.

“Siento mi cabeza y el tronco agradablemente calientes pesados e inactivos”

“Siento todo el peso de mi cabeza sobre los hombros y todo el peso del tronco en la espalda y en las nalgas”. Repite mentalmente.

“Experimento un bienestar y una tranquilidad progresivas”.

“Noto todo mi cuerpo agradablemente caliente pesado e inactivo”. Repite mentalmente.

“Noto todo el peso de las piernas en las plantas de los pies y en los muslos. Repite mentalmente”.

“Siento todo el peso en los brazos en las palmas de las manos, yemas de los dedos muñeca, antebrazos y codos. Repite mentalmente”.

“Experimento un bienestar y una tranquilidad progresivas”.

Segundo nivel

Este segundo nivel del método autogénico trabaja con los colores. Es una parte de los sistemas de relajación que es muy bien empleada.

A continuación, utilizaremos el clásico ejemplo del ascensor.

Con los ojos cerrados escucha lo que te voy a decir:

“Imagina que estar en una séptima planta, de un edificio de siete pisos. Esta planta es de color rojo. Imagínatelo”.

“Piensa, que las paredes, del techo y del suelo. Todo es de un color rojo aterciopelado, un rojo confortable. Imagínatelo”.

“Imagina que tienes ganas de pasear y que te paseas por esta planta, es como si este color fuera desapareciendo los restos de negatividad acumulada hasta este instante. Imagínalo”.

“Estas dentro, es un ascensor muy acogedor, confortable y también decorado de este rojo aterciopelado, hay como un sillón anatómico y te sientas en él. Se cierran las puertas del ascensor, desciende y en la medida que va bajando es como si dejaras atrás problemas dificultades obstáculos y te sientes bien. Imagínatelo”

“Te sientes muy bien y muy a gusto, entres dentro te acomodas, se cierran las puertas y como si entraras en la nueva dimensión es como si una luz blanca y dorada al mismo tiempo, saliendo de ti, llenase todo el ascensor. Imagínalo”.

“Se ilumina el número cuatro, se detiene, se abren las puertas y se abren ante ti una nueva planta, esta vez de color verde. Un verde lleno de paz, tienes ganas de caminar y sales de esta planta. Imagínatelo”.

“Es como si pisaras una mullida de césped recién cortado. Imagínatelo”.

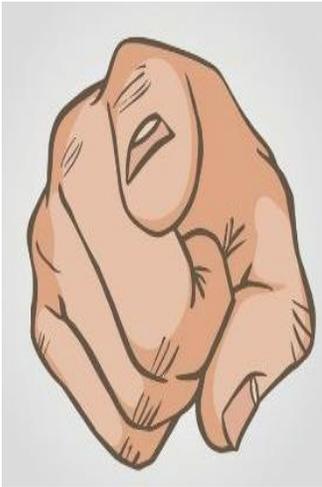
“Es como si el aroma del césped penetrara en tu fosa nasal. Es como si ese olor, como si este frescor de la hierba impregnara la planta de tus pies”.

“Todo tu cuerpo está rodeado de una luz verde clara. Tu cuerpo se regula y equilibra, te sientes tremendamente bien. Diriges de nuevo tus pasos al ascensor y observas que a cambiado de nuevo a este verde hierba. Entrás dentro, te acomodas en el sillón, se cierran las puertas y como si tu fueras el equilibrio de todas las cosas. Imagínatelo”.

Evito asignar calificativos negativos a los demás

Primera parte

Antes te asignaba estos calificativos negativos



.....

Segunda parte

“Ahora evito asignarte calificativos negativos” (Alternativa positiva en palabras)



.....

Hoja de trabajo

Situaciones Estresantes

Deben seleccionar y revivir situaciones estresantes, preocupantes, conflictivas a fin de crear o sugerir nuevas estrategias de control

Situaciones Estresantes	Estrategias de control

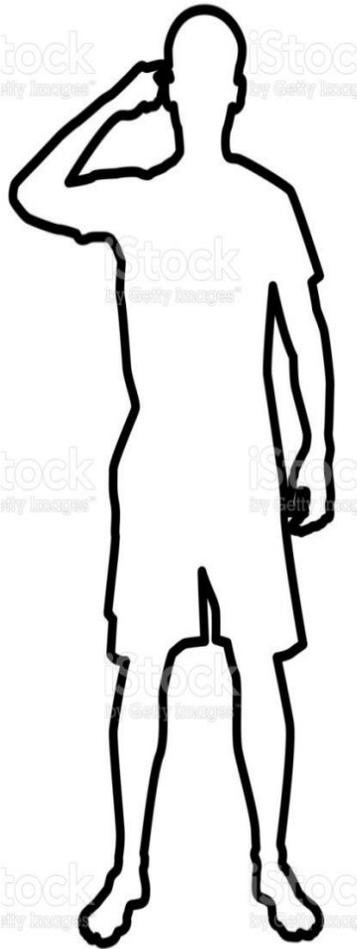
Tarjeta # 5
Autocontrol

Hoja de trabajo

El, tu, ellos, deberían

Escribo en la parte izquierda de la figura, todas las cosas que no te gustan o no te gustaron en algunas situaciones con la persona no grata. En la parte derecha escriba como debería ser o hacer.

Lo que no me gusta de ti es....



Por eso deberías

Tarjeta #6
Autocontrol

Hoja de trabajo

Diario de conducta

En distintos momentos del día o al final de cada clase anota en tu diario las conductas que has experimentado y sus causas



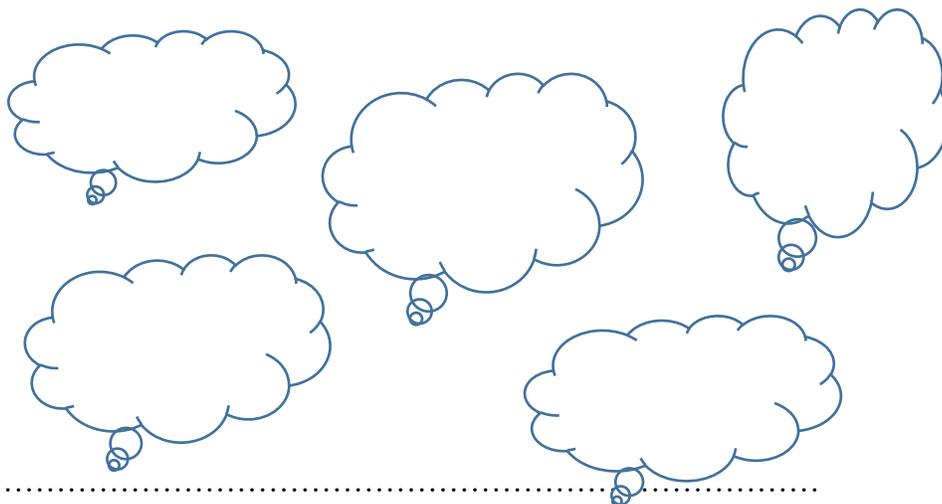
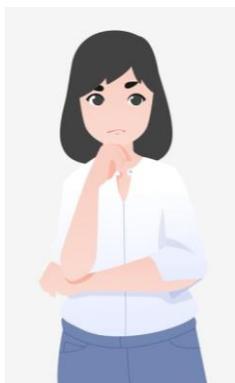
CONDUCTAS.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿POR QUE?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Hoja de Trabajo

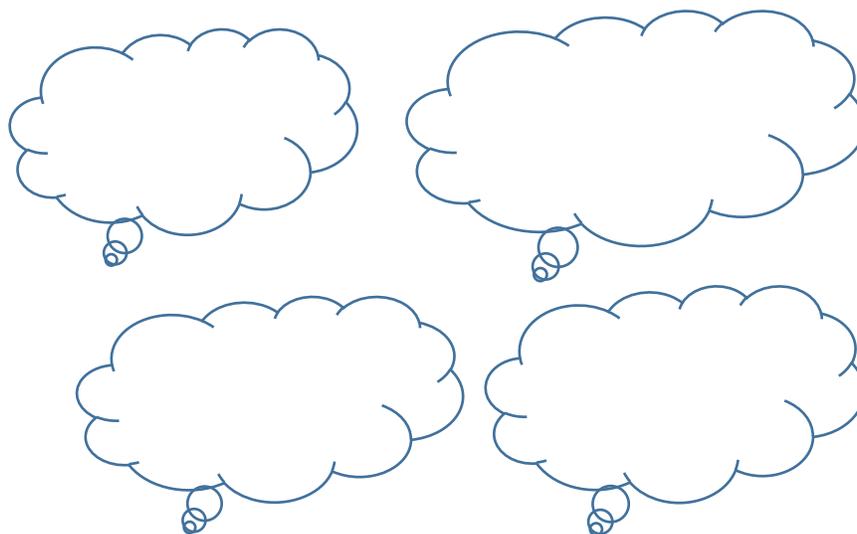
Recordando mis conductas negativas

LAS POSITIVAS



.....
.....
.....
.....

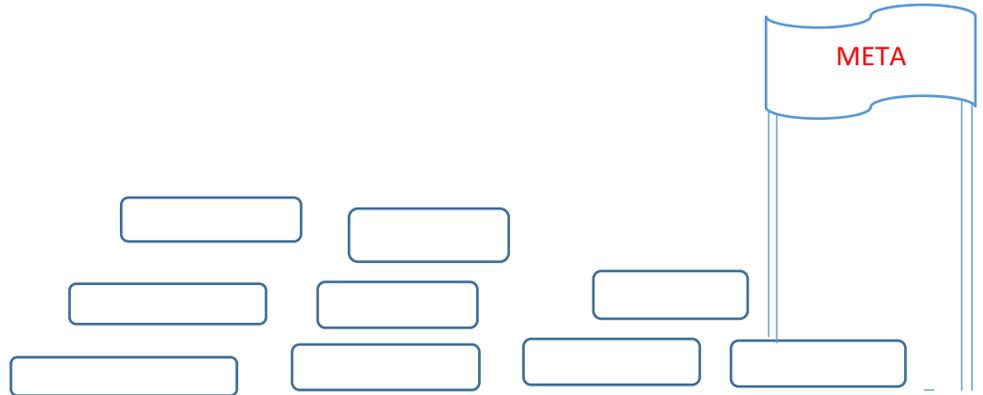
LAS NEGATIVAS



.....
.....
.....
.....

Hoja de trabajo

La carrera



1. ¿Por qué quieres lograr este objetivo?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué te motiva a perseguir este objetivo?

.....
.....
.....
.....

3. Califica del 10 al 100 cuanto avanzaste para llegar a tu objetivo o meta trazada y cuanto te falta para alcanzarlo

.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué te impide en lograr tu objetivo? ¿y por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

Hoja de trabajo

Lista de Tareas

Lista de trabajo (desmotivadora)	Ordenar las mini tareas	Como hacerlo
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

El apoyo

EL VERDADERO VALOR DEL ANILLO

Un día, un muchacho fue a ver a un maestro: Vengo maestro, porque me siento tan poca cosa que no tengo fuerzas para hacer nada. Me dicen que no sirvo, que no hago nada bien, que soy torpe y bastante tonto. ¿Cómo puedo mejorar? ¿Qué puedo hacer para que me valoren más?

El maestro sin mirarlo, le dijo: Cuánto lo siento muchacho, no puedo ayudarte, debo resolver primero mi propio problema. Quizás después... y haciendo una pausa agregó- si quisieras ayudarme tú a mí, yo podría resolver este problema con más rapidez y después tal vez te pueda ayudar.

E ... encantado, maestro- titubeó el joven, pero sintió que otra vez era desvalorizado, y sus necesidades postergadas. -Bien, asintió el maestro. Se quitó un anillo que llevaba en el dedo pequeño y dándoselo al muchacho, agregó: - toma el caballo que está allí afuera y cabalga hasta el mercado. Debo vender este anillo porque tengo que pagar una deuda. Es necesario que obtengas por él la mayor suma posible, pero no aceptes menos de una moneda de oro. Ve y regresa con esa moneda lo más rápido que puedas.

El joven tomó el anillo y partió. Apenas llegó, empezó a ofrecer el anillo a los mercaderes. Estos lo miraban con algún interés, hasta que el joven decía lo que pretendía por el anillo. Cuando el joven mencionaba la moneda de oro, algunos reían, otros volvían la cara y sólo un viejito fue tan amable como para tomarse la molestia de explicarle que una moneda de oro era muy valiosa para entregarla a cambio de un anillo. En afán de ayudar, alguien le ofreció una moneda de plata y un cacharro de cobre, pero el joven tenía instrucciones de no aceptar menos de una moneda de oro y rechazó la oferta.

Después de ofrecer su joya a toda persona que se cruzaba en el mercado - más de cien personas - y abatido por su fracaso, montó su caballo y regresó. ¡Cuánto hubiera deseado el joven tener él mismo esa moneda de oro! Podría entonces habérsela entregado al maestro para liberarlo de su preocupación y recibir entonces su consejo y ayuda.

Entró en la habitación. - Maestro - dijo - lo siento, no se puede conseguir lo que me pediste. Quizás pudiera conseguir dos o tres monedas de plata, pero no creo que yo pueda engañar a nadie respecto del verdadero valor del anillo.

- Qué importante lo que dijiste, joven amigo- contestó sonriente el maestro. Debemos saber primero el verdadero valor del anillo. Vuelve a montar y vete al joyero. ¿Quién mejor que él para saberlo? Dile que quisieras vender el anillo y pregúntale cuánto te da por él. Pero no importa lo que ofrezca, no se lo vendas. Vuelve aquí con mi anillo.

El joven volvió a cabalgar. El joyero examinó el anillo a la luz del candil con su lupa, lo pesó y luego le dijo: -Dile al maestro, muchacho, que, si lo quiere vender YA, no puedo darle más que 58 monedas de oro por su anillo. - ¡58 MONEDAS!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! Exclamó el joven.! Si, replicó el joyero- yo sé que con tiempo podríamos obtener por él cerca de 70 monedas, pero no sé ... si la venta es urgente...

El joven corrió emocionado a la casa del maestro a contarle lo sucedido. -Siéntate- dijo el maestro después de escucharlo- Tú eres como este anillo: una joya, valiosa y única. Y como tal, sólo puede evaluarte verdaderamente un experto. ¿Qué haces por la vida pretendiendo que cualquiera descubra tu verdadero valor?

Y diciendo esto, volvió a ponerse el anillo en el dedo pequeño. Todos somos como esta joya, valiosos y únicos, y andamos por los mercados de la vida pretendiendo que gente inexperta nos valore.

Confianza

.....
.....
.....
.....

Idoneidad

.....
.....
.....
.....

Disponibilidad

.....
.....
.....
.....

Tarjeta #10
Automotivación

Hoja de trabajo

La comprensión

Relata una situación de tu vida en la que recibiste comprensión y los tres puntos de relación motivadora ya sea por un amigo o familiar.

Confianza

.....
.....
.....
.....

Idoneidad

.....
.....
.....
.....

Disponibilidad

.....
.....
.....
.....

Hoja de trabajo

Optimismo

Puedes detectar ideas pesimistas, como “No puedo con esto” Es evidente que no sirvo.
(lado izquierdo)

Luego escribe ideas positivas con lo que haces y quieres cambiar, de la mejor manera en
la parte de “yo posible” (lado derecho) que den fortaleza y esperanza.

Ideas pesimistas “No puedo con esto”	Ideas positivas “yo posible”
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10

Tarjeta # 12
Empatía

Hoja de trabajo

Influencia de las emociones

Lee y analiza con cuidado cada una de las situaciones que se te presenta a continuación:

Cuando entre hoy al trabajo la mayoría estaban molestos porque tenían mucho trabajo y además tenían horas extra de trabajo, a diferencia de otros días, entonces yo.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

En mi lugar de trabajo, entro una persona enojada, con una expresión molesta, saludo muy fuerte sin mirar a nadie, inmediatamente intento discutir con alguno de mis compañeros de forma descortés, tenía una actitud desafiante, prepotente frente a los demás, pero luego se acercó donde mí, pero sé que.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cuando llegué a mi casa mi mamá estaba enojada porque mi hermano (a) le hizo renegar y al verla así pensé.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tarjeta #13
Empatía

Hoja de trabajo

Ayudemos a tranquilizar

Recortar y pega cada uno de los cuadros, en una hoja de cartulina de diferentes colores

PEDIR QUE CUENTE LO SUCEDIDO CALMADAMENTE

DEJARLO POR UN MOMENTO SOLO PARA QUE SE
TRANQUILICE UN POCO

MANIFESTAR PENSAMIENTOS POSITIVOS SOBRE LA
SITUACIÓN QUE ENFRENTA EN ESE MOMENTO

QUE LA PERSONA TOME AGUA

PEDIR A LA PERSONA QUE TOME ASIENTO

Escuchando con el corazón

Escucha con atención la historia que se relata a continuación y analiza que es lo realmente sucede en la vida de esta persona.

LO MEJOR PARA TI.....

Era un matrimonio pobre. Ella hilaba a la puerta de su choza pensando en su marido. Todo el que pasaba se quedaba prendado de la belleza de su cabello negro, largo como hebras brillantes salidas de su rueca. Él iba cada día al mercado con algunas frutas. A la sombra de un árbol se sentaba a esperar, sujetando entre los dientes su pipa vacía. No llegaba el dinero para comprar un pellizco de tabaco.

Se acercaba el día del aniversario de su boda y ella no cesaba de preguntarse qué podría regalarle a su marido. Y, además, ¿con qué dinero? Una idea cruzó su mente. Sintió un escalofrío al pensarlo, pero, al decidirse, todo su cuerpo se estremeció de gozo: vendería su pelo para comprarle tabaco.

Ya imaginaba a su hombre en la plaza, sentado ante sus frutas, dando largas bocanadas a su pipa: aromas de incienso y jazmín darían al dueño del puestecillo la solemnidad y prestigio de un verdadero comerciante.

Sólo obtuvo por su pelo unas cuantas monedas, pero eligió con cuidado el más fino estuche de tabaco. El perfume de las hojas arrugadas compensaba largamente el sacrificio de su pelo.

Al llegar la tarde, regresó el marido. Venía cantando por el camino. Traía en su mano un pequeño envoltorio: eran unos peines para su mujer; que acababa de comprar tras vender su vieja pipa...

Abrazados, rieron hasta el amanecer.

Cooperación:

Es hacer juntos, trabajar en común. La cooperación fortalece el espíritu de grupo y debilita la competencia y la necesidad de ganar, mostrando que el otro no es un adversario sino un compañero.

El reconocimiento de la importancia de cada uno dentro del todo, abre la mente y el corazón al conjunto y nos permite ofrecer nuestros talentos a los demás. La cooperación es la capacidad de trabajar en equipo para lograr el bien común. Por eso, cooperar lleva a la persona mucho más allá de sí misma, de sus preocupaciones y sus intereses, en busca del bienestar de todos los seres humanos.

Hoja de trabajo

Ayudando a los demás**LA SOPA COMPARTIDA**

En un pequeño pueblo una mujer se llevó una gran sorpresa al ver que había llamado a su puerta un extraño, correctamente vestido, que le pedía algo de comer.

— Lo siento, dijo ella, pero ahora mismo no tengo nada en casa. — No se preocupe, dijo amablemente el extraño, tengo una piedra de sopa en mi cartera; si usted me permitiera echarla en una olla de agua hirviendo, yo haría la más exquisita sopa del mundo. Una olla muy grande, por favor. A la mujer le picó la curiosidad, puso el puchero al fuego y fue a contar el secreto de la piedra de sopa a sus vecinas. Cuando el agua empezó a hervir, todo el vecindario se había reunido allí para ver aquel extraño y su piedra de sopa. El extraño dejó caer la piedra en el agua, luego probó una cucharada y exclamó: — ¡Deliciosa!, lo único que necesita son unas cuantas patatas.

— ¡Yo tengo patatas en mi cocina! - gritó una mujer- Y en pocos minutos estaba de regresó con una fuente de patatas peladas, que fueron derechas a la olla. El extraño volvió a probar el caldo. — ¡Excelente! - dijo- y añadió pensativamente, si tuviéramos un poco de carne haríamos un cocido de lo más apetitoso.

Otra mujer salió zumbando y regresó con un trozo de carne que el extraño introdujo en la olla. Cuando volvió a probar el caldo, puso los ojos en blanco y dijo, —

¡Ah, qué sabroso! - si tuviéramos unas cuantas verduras sería perfecto.

Uno de los vecinos corrió hacia su casa y regresó con una cesta de cebollas y zanahorias. Después de introducir las verduras en la olla, probó nuevamente el guiso y dijo:

— La sal, aquí la tiene dijo la dueña de la casa. A continuación, dio otra orden, ¡platos para todo el mundo! La gente se apresuró a ir a sus casas en busca de platos, luego se sentaron a disfrutar de una espléndida comida, mientras el extraño repartía abundantes raciones de su increíble sopa.

Todos se sentía extrañamente felices mientras reían, charlaban y compartían por primera vez su comida. En miedo del alboroto, el extraño se escabulló silenciosamente, dejando tras de sí la milagrosa piedra de sopa, que ellos podrían usar siempre que quisieran hacer la más deliciosa sopa del mundo.

(Anthony de Mello)

CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL
Dr. Weisinger H.

INSTRUCCIONES. - En cada fase califica tu capacidad marcando con una x, en el cuadrado que consideres te describe mejor, después de leer cada capacidad.

Antes de responder cada ítem piensa en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.

1. Casi Nunca
2. A veces
3. Regular Mente
4. Casi Siempre
5. Siempre

Nº	CAPACIDAD	1	2	3	4	5
1	Identificar los cambios del estímulo fisiológico					
2	Relajarnos en situación de presión					
3	Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados					
4	Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad					
5	Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados					
6	Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas					
7	Usar el dialogo interior para controlar estados emocionales					
8	Comunicar sentimientos de modo eficaz					
9	Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos					
10	Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros					
11	Saber cuándo tenemos pensamientos negativos					
12	Saber cuándo nuestro “discurso interior” es positivo					
13	Saber cuándo empezamos a enfadarnos					
14	Saber cómo interpretamos los acontecimientos					
15	Conocer que sentimientos utilizamos actualmente					
16	Comunicar con precisión lo que experimentamos					
17	Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones					
18	Identificar nuestros cambios de humor					
19	Saber cuándo estamos a la defensiva					

20	Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás					
21	Saber cuándo no nos comunicamos con sentido					
22	Ponernos en marcha cuando lo necesitamos					
23	Recuperarnos rápido después de un contratiempo					
24	Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto					
25	Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante					
26	Abandonar o cambiar hábitos inútiles					
27	Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas					
28	Cumplir con lo que decidimos					
29	Resolver conflictos					
30	Desarrollar el consenso con los demás					
31	Mediar en los conflictos de los demás					
32	Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces					
33	Expresar los sentimientos de un grupo					
34	Influir sobre los demás de forma directa o indirecta					
35	Fomentar la confianza en los demás					
36	Montar grupos de apoyo					
37	Hacer que los demás se sientan bien					
38	Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario					
39	Reflejar con precisión los sentimientos de las personas					
40	Reconocer la angustia en los demás					
41	Ayudar a los demás a controlar sus emociones					
42	Mostrar comprensión hacia los demás					
43	Entablar conversaciones íntimas con los demás					
44	Ayudar a un grupo a controlar sus emociones					
45	Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas					

Evaluación de 360 Grados (Confidencial)

COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	NO DESARR OLLADO
Competencias Cardinales					
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
Eficiencia	<input type="checkbox"/>				
Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>				
Liderazgo	<input type="checkbox"/>				
Iniciativa	<input type="checkbox"/>				
Competencias Especificas					
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>				
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>				
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
Calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento de trabajo	<input type="checkbox"/>				