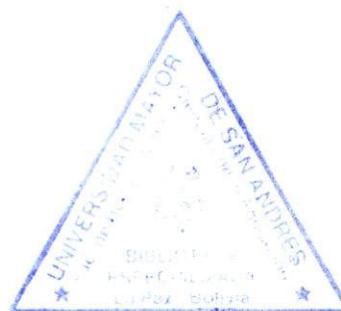


MARC

T-3277

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



**TESIS DE GRADO**

**RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN EL NIVEL OPERATIVO DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA FOMENTO A LAS INICIATIVAS ECONÓMICAS (FIE) GRAN  
PODER SOCIEDAD ANÓNIMA**

131 h.

**UNIVERSITARIA: CLAUDIA NOELIA SANCHEZ LIMA**

**TUTOR: Lic. MARCOS FERNANDEZ MOTIÑO**

2014

Tesis  
3277

## RESUMEN

Las investigaciones recientes aportan resultados según los cuales la inteligencia emocional (IE) es una de las variables individuales que predicen el rendimiento en el trabajo, y aunque todavía los estudios con rigor científico realizados en ambientes laborales son escasos, es uno de los criterios que se tienen en cuenta en los procesos de selección de personal. Es así que éste concepto está adquiriendo cada vez más protagonismo en el panorama de la investigación psicológica actual.

El presente trabajo de investigación se ha realizado con la finalidad de “Determinar el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Fomento a las Iniciativas Económicas (FIE) Gran Poder Sociedad Anónima”.

El cual se logró a través de los siguientes objetivos específicos: Identificar el nivel de Inteligencia emocional en los trabajadores operativos de la empresa; Medir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores y Establecer el tipo de relación que existe entre las sub escalas de la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores.

El marco metodológico utilizado tiene como lineamiento general el enfoque cuantitativo, tipo correlacional y diseño no experimental transversal. Para ello se ha trabajado con una población de 29 empleados del nivel operativo en la empresa Fomento a las Iniciativas económicas.

La recolección de datos de las variables objeto de estudio se realizó a través de auto informes de los sujetos. Para medir la Inteligencia emocional se utilizó el Trait Meta – Mood Scale (TMMS – 24) de Salovey y Mayer (versión reducida). Y el Desempeño Laboral fue evaluado a través de la evaluación de desempeño de 360 grados (evaluación por competencias).

De manera general, los resultados ponen en manifiesto la existencia de correlación positiva (débil) entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño laboral y se recomienda capacitar al personal en cuanto a la Inteligencia Emocional para que su productividad se oriente al éxito profesional y personal.

**DEDICATORIA:**

***A Juan Carlos, Betty y Linnet***

**AGRADECIMIENTOS.**

- *A mi tutor Marcos Fernández, por la ayuda brindada.*
- *A Víctor Hugo, por los conocimientos transmitidos y su apoyo incondicional.*
- *A FIE Gran Poder S.A. por cobijarme laboralmente.*
- *A mi familia, por su apoyo infinito.*

**INDICE**

- Resumen ..... I
- Dedicatoria..... II
- Agradecimientos ..... III
- Índice ..... IV

Introducción ..... 1

**CAPÍTULO I**

**PROBLEMA Y OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

- 1. ÁREA PROBLEMÁTICA ..... 4
- 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 6
- 1.2 OBJETIVOS ..... 10
- 1.3 HIPÓTESIS ..... 10
- 1.4 JUSTIFICACIÓN ..... 11

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO.**

- 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL ..... 13
- 1.1 Hacia una definición de Inteligencia emocional ..... 13
- 1.2 Antecedentes ..... 16
- 1.3 Teorías sobre la Inteligencia Emocional ..... 18
- 1.4 Dimensiones de la Inteligencia Emocional del TMMS-24 .... 22
  - 1.4.1 Percepción ..... 22
  - 1.4.2 Comprensión ..... 23
  - 1.4.3 Regulación ..... 24
- 1.5 Inteligencia emocional en la empresa ..... 25

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2. Desempeño Laboral .....                                    | 28 |
| 2.1 Hacia una definición de Desempeño Laboral .....           | 28 |
| 2.2 Elementos del desempeño laboral .....                     | 31 |
| 2.3 ¿Por qué evaluar el desempeño? .....                      | 32 |
| 2.4 Métodos de evaluación del desempeño .....                 | 33 |
| 2.5 Aplicación de un sistema de evaluación de desempeño ..... | 36 |
| 2.6 Evaluación por competencias .....                         | 38 |
| 2.7 Evaluación de 360 grados .....                            | 39 |
| 3. Antecedentes sobre estudios realizados en IE .....         | 40 |
| 4. Marco Institucional .....                                  | 44 |

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. METODOLOGÍA .....                             | 48 |
| 1.1 Enfoque .....                                | 48 |
| 1.2 Tipo .....                                   | 48 |
| 1.3 Diseño .....                                 | 48 |
| 2. Variables .....                               | 49 |
| 2.1 Definición conceptual de las variables ..... | 49 |
| 2.2 Operacionalización de las variables .....    | 50 |
| 3. Población y muestra .....                     | 52 |
| 4. Técnicas e instrumentos de medición .....     | 54 |
| 5. Procedimiento .....                           | 59 |

**CAPITULO IV**

**RESULTADOS**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1. Presentación y análisis de resultados .....     | 61 |
| 1.1 Datos socio demográficos de la población ..... | 61 |
| 1.2 Fase descriptiva .....                         | 63 |
| 1.2.1 Inventario de Inteligencia Emocional .....   | 64 |
| 1.2.2 Evaluación de desempeño de 360 grados .....  | 69 |
| 1.3 Fase correlacional .....                       | 84 |

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 1. Conclusiones .....            | 114 |
| 1.1 Inteligencia Emocional ..... | 115 |
| 1.2 Desempeño Laboral .....      | 116 |
| 1.3 Correlaciones .....          | 117 |
| 2. Recomendaciones .....         | 118 |
| Bibliografía de Referencia ..... | 120 |
| Anexos .....                     | 123 |



## INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Tabla 1. Definiciones: Inteligencia Emocional .....          | 15 |
| 2. Tabla 2. Definiciones: Desempeño Laboral .....               | 30 |
| 3. Gráfico 1. Representación de la estructura empresarial ..... | 46 |

### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Tabla 3. Metodología de la investigación .....                  | 48 |
| 5. Tabla 4. Definición operacional de Inteligencia Emocional ..... | 50 |
| 6. Tabla 5. Definición operacional de Desempeño Laboral .....      | 51 |
| 7. Gráfico 2. Ubicación de la población en la entidad.....         | 52 |
| 8. Tabla 6. Datos socio demográficos de la población .....         | 53 |
| 9. Tabla 7. Características del instrumento .....                  | 55 |
| 10. Tabla 8. Criterios de evaluación de la IE .....                | 56 |
| 11. Gráfico 3. Evaluación de 360 grados .....                      | 57 |
| 12. Gráfico 9. Taxonomía de la herramienta .....                   | 58 |

### CAPITULO IV

#### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 13. Tabla 1. Población según sexo .....                 | 61 |
| 14. Tabla 2. Población según edad .....                 | 62 |
| 15. Tabla 3. Población según nivel de instrucción ..... | 63 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 16. Tabla 4. Sub escala Percepción de IE .....                   | 64 |
| 17. Tabla 5. Sub escala Comprensión de IE .....                  | 65 |
| 18. Tabla 6. Sub escala Regulación de IE .....                   | 66 |
| 19. Tabla 7. Resultados Generales de IE .....                    | 67 |
| 20. Tabla 8. Competencia: Responsabilidad .....                  | 69 |
| 21. Tabla 9. Competencia Eficiencia .....                        | 71 |
| 22. Tabla 10. Competencia Relaciones Interpersonales .....       | 72 |
| 23. Tabla 11. Competencia Adaptabilidad al cambio .....          | 73 |
| 24. Tabla 12. Competencia Iniciativa .....                       | 74 |
| 25. Tabla 13. Competencia Orientación a los resultados .....     | 76 |
| 26. Tabla 14. Competencia Orientación al cliente .....           | 77 |
| 27. Tabla 15. Competencia Trabajo en equipo .....                | 78 |
| 28. Tabla 16. Competencia Calidad de trabajo .....               | 80 |
| 29. Tabla 17. Competencia Conocimiento del trabajo .....         | 81 |
| 30. Tabla 18. Resultados Globales de evaluación 360 grados ..... | 82 |
| <b>FASE CORRELACIONAL</b>                                        |    |
| 31. Tabla 19. Percepción Emocional y Responsabilidad .....       | 84 |
| 32. Tabla 20. Comprensión y Responsabilidad .....                | 85 |
| 33. Tabla 21. Regulación Responsabilidad .....                   | 86 |
| 34. Tabla 22. Percepción E. y Eficiencia .....                   | 87 |
| 35. Tabla 23. Comprensión E. y Eficiencia .....                  | 88 |
| 36. Tabla 24. Regulación E. y Eficiencia .....                   | 89 |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 37. Tabla 25. Percepción E. y Relaciones Interpersonales .....    | 90  |
| 38. Tabla 26 Comprensión E. y Relaciones Interpersonales .....    | 91  |
| 39. Tabla 27. Regulación E. y Relaciones interpersonales .....    | 92  |
| 40. Tabla 28. Percepción E. y Adaptabilidad al cambio .....       | 93  |
| 41. Tabla 29. Comprensión E. y Adaptabilidad al cambio .....      | 94  |
| 42. Tabla 30. Regulación E. y Adaptabilidad al cambio .....       | 95  |
| 43. Tabla 31. Percepción E. e Iniciativa .....                    | 96  |
| 44. Tabla 32. Comprensión E. e Iniciativa .....                   | 97  |
| 45. Tabla 33. Regulación E. e Iniciativa.....                     | 98  |
| 46. Tabla 34. Percepción E. y Orientación a los resultados .....  | 99  |
| 47. Tabla 35. Comprensión E. y Orientación a los Resultados ..... | 100 |
| 48. Tabla 36. Regulación E. y Orientación a los Resultados .....  | 101 |
| 49. Tabla 37. Percepción E. y Orientación al cliente .....        | 102 |
| 50. Tabla 38. Comprensión E. y Orientación al cliente .....       | 103 |
| 51. Tabla 39. Regulación E. y Orientación al cliente.....         | 104 |
| 52. Tabla 40. Percepción E. y Trabajo en equipo .....             | 105 |
| 53. Tabla 41. Comprensión E. y Trabajo en equipo .....            | 106 |
| 54. Tabla 42 Regulación E. y Trabajo en equipo .....              | 107 |
| 55. Tabla 43. Percepción E. y Calidad de trabajo .....            | 108 |
| 56. Tabla 44. Comprensión E. y Calidad de trabajo .....           | 109 |
| 57. Tabla 45. Regulación E. y Calidad de trabajo .....            | 110 |
| 58. Tabla 46. Percepción E. y Conocimiento del trabajo .....      | 111 |

59. Tabla 47. Comprensión E. y Conocimiento del trabajo ..... 112

60. Tabla 48. Regulación E. y Conocimiento del trabajo ..... 113

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. (Anastasi, 1976).

La sociedad actual está caracterizada por los continuos cambios y un desarrollo muy acelerado de la tecnología, por lo tanto, las empresas y sus trabajadores se ven obligados a desarrollar procesos, mecanismos y estrategias que les permitan adaptarse e innovarse ante esta situación, con el fin de propiciar un mejoramiento continuo en la calidad y el desempeño de sus colaboradores.

Para responder a estos cambios, las organizaciones privilegian algunas áreas específicas promoviendo el crecimiento, capacitación y formación de sus colaboradores, poniendo énfasis en los aspectos relacionados con la atención al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, capacidades de adaptación, importancia del liderazgo, entre otros.

En consecuencia aparece el interés por otro tipo de capacidades, cualidades, habilidades o aptitudes que van a marcar la diferencia entre un individuo con una alto nivel de desempeño y los individuos con desempeño menores o inferiores.

Se empieza a dar importancia a las características individuales relacionadas con la creatividad, la flexibilidad, empatía, capacidad de comprensión de las situaciones laborales, incluyéndose a uno mismo y a los otros.

Se concibe al individuo como un ser biopsicosocial, donde se toma en cuenta que este posee determinantes afectivos, emocionales y sociales. También se contempla la idea de que esto va mas allá de la posesión de una alta capacidad lógica, razonamiento y el cúmulo de informaciones y conocimientos, es decir, se reconoce la importancia de la inteligencia emocional.

Al respecto D. Goleman (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo sino tan solo un factor que unido a las necesidades

emocionales cubiertas del personal como equipo desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

La empresa FIE Gran Poder Sociedad Anónima (Fomento a las Iniciativas Económicas), no escapa a los planteamientos anteriores y atendiendo estas consideraciones la presente investigación tiene como propósito fundamental, determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa FIE Gran Poder S.A. basado en competencias emocionales.

La investigación está estructurada de la siguiente forma:

**Capítulo I.** En el primer capítulo se presenta el problema de investigación el cual contempla tanto el área problemática como el problema de investigación y la pregunta de investigación.

Posteriormente se plantea el objetivo general y los específicos, la hipótesis y la justificación de la presente investigación.

**Capítulo II.** En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual nos aporta constructos que sirven de norte en el proceso de investigación, además investigación.

Se presenta también el marco institucional, el cual brinda información acerca de la organización en la que se realiza la presente investigación.

**Capítulo III.** Se hace referencia también, en el capítulo tercero, al marco metodológico, donde se definirán los aspectos metodológicos a seguir como el enfoque, tipo y diseño en la investigación.

Definimos también las variables de investigación, tanto a nivel conceptual, como a nivel operacional.

Hacemos referencia en el mismo capítulo a la población y muestra. De la misma manera se presentan los instrumentos de investigación, los cuales nos permiten la recolección de los datos pretendidos. Y finalmente mencionamos el procedimiento a seguir.

**Capítulo IV.** El capítulo cuarto nos muestra la presentación y análisis de resultados, primero de forma descriptiva, para luego analizar los datos obtenidos luego de la medición de ambas variables y por último analizar la correlación existente entre las variables de investigación.

**Capítulo V.** Por último, en el capítulo quinto, exponemos las conclusiones y recomendaciones en la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA Y OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

#### 2. ÁREA PROBLEMÁTICA

La psicología laboral y de las organizaciones, entre otras cosas, ha estudiado la manera de efectivizar el rendimiento laboral de los Recursos Humanos en las empresas.

Específicamente la psicología del personal se relaciona con todos aquellos aspectos relativos a las diferencias individuales: habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar formar y mejorar los niveles de rendimiento en las personas en el trabajo. (Anastasi, 1976)

Las propuestas hechas para mejorar el desempeño han respondido a los paradigmas vigentes del momento y se han ido modificando en tanto estos últimos van siendo reemplazados por nuevos paradigmas emergentes.

El mundo laboral ha valorado durante mucho tiempo un ideal muy concreto del ser humano. Se ha identificado a la persona inteligente y destacada como aquella que obtiene una puntuación elevada en los test de inteligencia, el Coeficiente Intelectual se ha convertido en el referente de ese ideal.

Fernández Berrocal (2001), plantea que esta visión ha entrado en crisis por dos razones. Primero, la inteligencia académica no es suficiente para alcanzar el éxito profesional. Segundo, la inteligencia no garantiza el éxito en nuestra vida cotidiana, el Coeficiente intelectual no contribuye a nuestro equilibrio emocional ni a nuestra salud mental. Son otras habilidades emocionales las responsables de nuestra estabilidad emocional y mental, así como de nuestro ajuste social y relacional.

Una de las interrogantes que aún se mantiene vigente en las empresas respecto del desempeño laboral es la siguiente: ¿Por qué en el desempeño de un mismo trabajo, algunas personas lo hacen mejor que otras?

Una respuesta tradicional a esta pregunta podría estar en las diferencias de las habilidades intelectuales, motivación, formación, conocimientos y otros.

Pero dentro del ámbito organizacional, ha surgido un nuevo paradigma que hace énfasis a una nueva dimensión del individuo, las emociones. Este enfoque no excluye el aspecto intelectual cognitivo, pero prioriza las capacidades y habilidades de orden emocional.

En contraposición al concepto tradicional de inteligencia, surge el concepto de inteligencia emocional que comprende aptitudes como las habilidades sociales. Según esto el coeficiente intelectual no es el único que predice el éxito profesional, social o sentimental, sino otros factores como la motivación, el optimismo, la empatía y el autocontrol.

Al respecto Shapiro (1997) refiere: "los consultores en materia de recursos Humanos han dicho durante años que las "capacidades de la gente" son importantes en cada nivel de las operaciones de la empresa, desde el sector de ventas hasta la sala del directorio. Pero el grado en que las capacidades de la inteligencia emocional pueden llegar a afectar el lugar de trabajo resulta aún sorprendente" (p. 27).

El estudio de los componentes de la inteligencia emocional, no son nada nuevos, se trata de temas que desde hace años son objetos de estudio, lo novedoso es la incorporación en las empresas, tanto en los procesos de selección e incorporación, como en la evaluación del desempeño laboral.

Según Alexis Codina (2002) los elementos de la Inteligencia Emocional han estado presentes a lo largo del tiempo incluso en programas de capacitación, tanto de directivos como de profesionales y lo nuevo es su integración en un sistema coherente de actitudes y comportamientos que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual y en el trabajo.

Daniel Goleman (1996) inicia su libro con una cita de Aristóteles (ética a Nicómano) en el cual se hace referencia a la inteligencia emocional:

"Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente no resulta tan sencillo" (p. 56).

## 2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos, tanto político, social, científico y cultural. Lo cual produce también un cambio en el contexto en el cual se desenvuelven las empresas.

La globalización no solo nos plantea escenarios distintos, ante los cuales la única alternativa para la sobrevivencia es la adaptación al cambio, sino también genera incertidumbre e inestabilidad en las empresas.

El nuevo entorno en el cual se mueven las empresas está caracterizado por la inseguridad. Todo esto demanda en los recursos Humanos de las empresas nuevas habilidades.

Goleman (1998) inicia su segundo libro con la siguiente reflexión: "las normas con las que gobierna el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por la sagacidad, preparación y experiencia, sino por cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás" (p.13).

Ninguna empresa soslaya este proceso de cambio, ni los retos surgidos de ellos, es en este sentido que los niveles gerenciales y liderazgos estratégicos están siendo llamados a ajustarse y responder a las exigencias de los tiempos en los que las oportunidades de crecimiento van acompañados de nuevos desafíos.

Las empresas en el intento de hacer frente a las nuevas demandas están tratando de satisfacer los objetivos que se plantean en cuanto al desarrollo social y humano, sin dejar de responder a las exigencias empresariales. Al respecto Goleman (1998) plantea, cada vez son más las empresas para las que alentar este tipo de habilidades, es un componente vital para la filosofía de gerencia, actualmente, no se compete solo con productos si no con la eficiente administración del capital humano (p. 22).

Es importante resaltar que poseer una adecuada inteligencia emocional es indispensable y primordial, para el desarrollo de comportamientos eficientes, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de la organización.

Se observa con frecuencia que personas que poseen un alto coeficiente intelectual no desempeñan su trabajo de la mejor manera y quienes tienen un CI promedio o más bajo, tengan un mejor desempeño laboral.

La Inteligencia emocional según Goleman (1996, p. 45) se erige como un verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo, tanto individual como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales, las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional.

En el caso de la Entidad Financiera FIE Gran Poder S.A. Los resultados de una consultoría en Recursos Humanos revela la presencia de los factores que se mencionan a continuación:

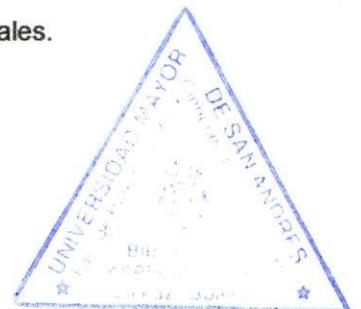
Entre los resultados que arroja esta consultoría se encuentra que actualmente una de las debilidades institucionales son los recursos humanos.

Esto se debe principalmente a que gran parte del personal operativo de la entidad, tiene poca o ninguna formación académica formal respecto al rubro desempeñado, por tanto, éstos deben no solo ser competentes en el mercado, sino también competir con entidades que poseen personal capacitado tanto en micro finanzas, como en ciencias económicas en general.

A esto se suma el alto nivel de rotación de personal, principalmente en períodos iniciales; esto no solo genera altos costos a nivel económico y desgaste de los recursos invertidos en capacitación e inducción laboral en el personal nuevo, sino también merma de manera significativa el porcentaje de incorporaciones que la entidad demanda según el cumplimiento de sus objetivos, debilitando de esta manera el capital humanos que posee dicha empresa.

La deserción es uno de los principales factores que generan la rotación en el personal de orden operativo.

Por su naturaleza el trabajo demanda en los colaboradores la presencia de un alto nivel de aptitudes emocionales, tales como: Adaptabilidad al cambio, autorregulación, motivación, aptitud social, empatía y habilidades sociales.



Al momento de ejecutar tareas, la empresa requiere que el trabajador ejecute las mismas con el nivel de eficiencia esperado, cumpliendo de este modo con los objetivos planteados al menor coste posible.

Entre las tareas que para su ejecución, requieren el empleo de la inteligencia emocional, principalmente están: tareas de evaluación cuantitativa como el trabajo por cumplimiento de objetivos mensuales, atención al cliente –cara a cara-, trabajo de campo o “calle”, cobranzas, entre otros. Y tareas de evaluación cualitativa que son: trabajo con clientes de origen diverso, lo que implica tratar con códigos distintos de comunicación, culturas y contextos. Se requiere capacidad de análisis, síntesis y observación tanto de capacidad como voluntad de pago del cliente.

Goleman (1998) advierte que “La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se buscan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones”. (p.89)

La aptitud emocional, dice Goleman, muestra qué proporción de ese potencial se ha traducido a las facultades que se aplicará en el trabajo.

Por tanto un déficit importante en las aptitudes emocionales que genera como consecuencia un bajo rendimiento laboral y en muchos casos una disonancia en el colaborador, entre las tareas a desempeñar y lo que desea realizar, se convierten en factores principales de la rotación del personal.

Goleman (1998, p. 41) refiere: así como la aptitud emocional tiene un obvio valor agregado, así también el déficit en esas aptitudes tienen su precio alto en la rotación del personal.

La consultoría también muestra que el liderazgo estratégico de la entidad, prioriza la capacitación y fortalecimiento de las aptitudes emocionales a nivel gerencial y mandos medios, mas no en los niveles operativos, cuestión que incide en el nivel de desempeño de los colaboradores.

Por último, el área de Recursos Humanos informa que dentro del proceso de reclutamiento, selección y promoción del personal, se evalúan aspectos de orden cognitivo, intelectual, capacidad técnica, habilidades operativas,

disposición al trabajo, compromiso laboral, cumplimiento de objetivos, conocimiento y manejo de emociones, entre otros. Sin embargo este aspecto y demás relacionados con la totalidad de la inteligencia emocional, no constituyen aspectos imperantes al momento de decidir la incorporación de personal nuevo.

Es en este sentido que surge la necesidad de promover acciones que ayuden a mejorar el desempeño laboral, en este caso mediante la investigación, donde como consecuencia de los resultados se plantearán programas efectivos para mejorar el desempeño laboral a través del desarrollo de la inteligencia emocional.

Para alcanzar el éxito, no bastan la excelencia intelectual ni la capacidad técnica, se necesita otro tipo de habilidades, solo para sobrevivir y mucho más para prosperar dice (Goleman, 1998, p. 19).

En este sentido cobra importancia el planteamiento de contemplar lo emocional dentro del ámbito laboral. Por tanto es relevante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en uno mismo y en los otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, esta afirmación es definida por Goleman como Inteligencia Emocional.

Debe considerarse que un déficit en la capacidad del manejo de las emociones tiene una incidencia negativa en el desempeño laboral en general. La aptitud emocional es mejor predictor de un buen desempeño que las facultades netamente cognitivas, sin que por esto se devalúe este último factor.

Por lo expuesto anteriormente es que surge la necesidad de formular la siguiente pregunta de investigación:

ψ ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, en los trabajadores operativos de la empresa Fomento a las Iniciativas Económicas S.A.?

Al respecto Goleman (2008) refiere que las aptitudes emocionales son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos.

## 2.2 OBJETIVOS

### → Objetivo general:

- ✓ Determinar el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Fomento a las Iniciativas Económicas S.A.

### → Objetivos específicos:

- ✓ Identificar el nivel de Inteligencia emocional en los trabajadores operativos de la empresa.
- ✓ Medir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa.
- ✓ Establecer el tipo de relación que existe entre las sub escalas de la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa.

## 2.3 HIPÓTESIS

La siguiente hipótesis de trabajo establece la asociación entre las dos variables de investigación:

- ψ “Existe correlación positiva entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en los trabajadores operativos, de la empresa Fomento a las Iniciativas Económicas (FIE) Gran Poder Sociedad Anónima”.

## 2.4 JUSTIFICACIÓN

La inteligencia emocional se ha convertido en uno de los más valiosos factores de éxito, pues intervienen en todos los aspectos de la vida diaria, tanto a nivel personal como empresarial, donde el coeficiente intelectual ha sido sustituido por el coeficiente emocional, el cual puede ser aprendido o desarrollado.

Actualmente constituye una herramienta excelente, que le permite al individuo de una manera sencilla y concreta comprender y manejar su comportamiento emocional y el de las personas que lo rodean.

Por tanto, estudiar la inteligencia emocional es una opción representativa para estimular el desarrollo de las aptitudes emocionales en los trabajadores, mejorando de esta manera no sólo las relaciones intrapersonales e interpersonales, sino también mejorar el nivel de desempeño laboral con el fin de aprovechar al máximo el potencial de los recursos humanos en la organización.

A través de la presente investigación se pretende determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, a través de la medición de dichas variables y de este modo coadyuvar a la mejora del Desempeño Laboral de los trabajadores por medio de estrategias que tengan como objeto el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

Por lo antes expuesto, deviene la importancia de generar acciones como la investigación, que permitan la implementación de actividades que incrementen el nivel de desempeño laboral, en una población crucial como son los evaluadores de crédito, en la empresa FIE Gran Poder. Esto deviene imperante debido a que los resultados obtenidos por éstos, tienen una significativa incidencia en el cumplimiento de los objetivos generales de la entidad.

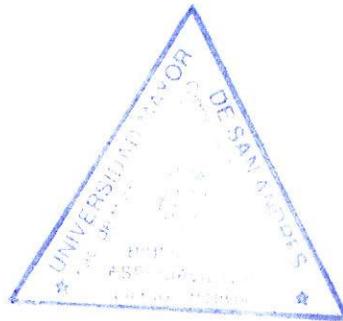
La presente investigación permitirá a la organización:

- ✓ Conocer los niveles de Inteligencia emocional de su personal operativo y su incidencia en el desempeño laboral, lo que permite generar acciones

que fomenten el desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar de esta manera los niveles de productividad

- ✓ El desarrollo de sus recursos humanos, mediante la retroalimentación de la evaluación de desempeño de 360 grados.
- ✓ Tomar decisiones sobre promociones o rotación del personal teniendo en cuenta el nivel de inteligencia emocional, en tanto, predictor del desempeño futuro.
- ✓ Facilitará la implementación de actividades que coadyuven el desarrollo de las competencias laborales en los trabajadores a fin de mejorar la productividad.

Por tanto, la Relevancia de la presente investigación es de orden Social, en tanto se pretende coadyuvar en la solución de un problema identificado que hace referencia a la baja productividad de los trabajadores a nivel operativo.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO.

#### 5. INTELIGENCIA EMOCIONAL

##### 1.1 Hacia una definición de Inteligencia emocional.

Tomando en consideración diferentes autores, tales como: Salovey y Mayer (1990), Goleman (1995, 1996, 1998, 2000), Bittel y Newtrons (1999), Gil Adí (2000), Benavides (2002), Chiavenato (2002), Cooper y Sawaf (2004) y Robbins (2004), se realiza un análisis detallado, crítico y sistemático de las variables, indicadores y sub indicadores, con la finalidad de obtener una visión general de la problemática, sirviendo de soporte para confrontar y analizar los resultados, establecer las conclusiones, así como las recomendaciones, que conforma un conjunto de aportes al área gerencial de la empresa FIE Gran Poder S.A.

Son muchos los investigadores que han prestado importancia al estudio de la Inteligencia emocional, en tal sentido, existen numerosas definiciones, para Mayer y Salovey (1993, p. 343) es "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender la emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y utilizar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno".

Por su parte Goleman (1995), define inteligencia emocional como la capacidad de reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, plantea que es un "sentimiento que afecta a los propios sentimientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción" (1995, p.30). Simons y Simons (1997, p.26), plantea que la inteligencia emocional está relacionada en un principio con el carácter y al plantear la sinonimia entre ambos términos, los consideraban equivalentes.

Posteriormente define la Inteligencia Emocional como "la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto-motivarse para mejorar positivamente las relaciones internas y las relaciones con los demás". Al respecto Carrión (2001), sostiene que la Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia

los otros. De igual manera considera que la persona inteligente emocional, es conciente de sí misma, vive aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.

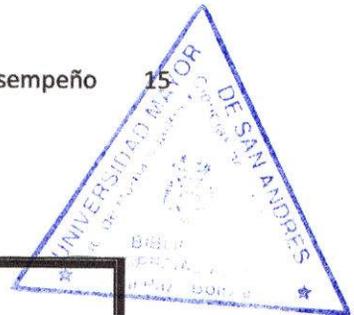
De igual manera Weisinger, (citado por Codina, 2010), la define como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Es importante aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes.

La Inteligencia Emocional puede incrementarse con el paso del tiempo, la experiencia y la madurez que la persona vaya adquiriendo a lo largo de la vida, le servirá para examinar y orientar sus emociones al producirse situaciones parecidas.

Cooper y Sawaf (2004), definen la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, aprender y aplicar eficazmente el poder de la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Abarca un paradigma de elementos, los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso.

Del análisis de algunas de las definiciones más expresivas de Inteligencia Emocional, surgidas en las últimas décadas (tabla 1), se desprende que una definición conceptual consensual de Inteligencia Emocional sigue siendo un desafío, sin embargo encontramos elementos en común que nos brinda el horizonte de tal definición.

**Tabla 1: Definiciones de Inteligencia Emocional**

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gardner (1983)         | "Inteligencia interpersonal, la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas. Y la inteligencia intrapersonal, la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios". |
| 2. Salovey y Mayer (1990) | "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno".                               |
| 3. Goleman (1995)         | "Capacidad de reconocer sentimientos en sí mismos y de otros, sentido hábil para gerenciarlos al trabajar con otros", "...sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos estados biológicos y voluntad de acción".                |
| 4. Simons y Simons (1997) | "...Es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás".                                                                             |
| 5. Carrión (2001)         | "la Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros".                                                                                                                        |

|                             |                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Weisinger<br>(2001)      | "Capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia el resultado positivo".                                                                       |
| 7. Cooper y Sawaf<br>(2004) | La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder de la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión e influencia". |

## 1.2 Antecedentes

Aunque el "boom" del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores.

Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre "las tres necesidades: poder, logro y filiación" (Codina, 2010).

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la *"...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual.."*. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que *"... las aptitudes académicas tradicionales-como las calificaciones y los títulos- no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida..."*. Goleman, D.; (1996). Obra citada, p.35

En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien

las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo.

Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. (Codina, 2010).

Desde esa nueva perspectiva, una "competencia" es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

Weisinger (citado por Codina, 2010) señala que el término "inteligencia emocional" lo acuñaron en 1990 dos psicólogos de las universidades de New Hampshire, John Mayer, y de Yale, Peter Salovey, que identificaron como los cuatro componentes y habilidades básicas de la inteligencia emocional las siguientes:

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Ryback (citado por Codina, 2010) plantea que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años señalando que, después que Freud y Jung sacaran a la luz el funcionamiento interno de la mente, quedó en manos de pioneros tales como Carl Rogers, Maslow y Rollo May la tarea de sacar a la luz la importancia de las emociones y la relevancia de la autenticidad, que es la capacidad de ser sinceros y francos en la expresión de las emociones.

No obstante, coincide con Weisinger en que Mayer y Salovey fueron los que acuñaron este término, pero que *“...sólo en la década actual encontró una validación en el centro de trabajo el concepto de inteligencia emocional, gracias a las investigaciones realizadas y al popular libro de Daniel Goleman La Inteligencia Emocional.*

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

- a) Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.
- b) Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

En su primer libro, Goleman (1996) se lamenta de que *“Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante. Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica”* (p. 15).

### 1.3 Teorías sobre la Inteligencia Emocional

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado mediante el modelo de la Inteligencia Emocional gran importancia en el área organizacional. Inicialmente la respuesta fue, la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy se sabe el nuevo concepto que da respuesta a esta y otras interrogantes es la Inteligencia

Emocional un destreza que permite reconocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en la vida, a la vez crear hábitos mentales que no favorecen a la productividad y desempeño laboral.

Desde entonces los propios sentimientos y emociones fueron ganando importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida, originándose así diferentes modelos o teorías de la Inteligencia Emocional.

### **1.3.1 Teorías sobre la Inteligencia Emocional de Goleman**

Para Goleman (1999), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiéndose por actitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

Con la finalidad de profundizar el concepto de la Inteligencia Emocional, se describen las aptitudes personales:

**Auto-conocimiento:** saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres sub aptitudes: Conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo.

**Autorregulación:** manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco sub aptitudes: Autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

**Motivación:** utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

De igual manera las aptitudes sociales la cuales determinan el modo de relacionarse con los demás se dividen en aptitudes generales y sub aptitudes.

**Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva, Goleman (1996), plantea cinco sub aptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.

**Habilidades sociales:** manejar bien las relaciones es una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho sub aptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios, establecer vínculos, colaboración, cooperación y habilidades de equipo.

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por Goleman, fue cambiando y evolucionado, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a solo cuatro componentes o dominios (conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las emociones), donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, la cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales.

La motivación fue incluida como parte de la competencia de autogestión, se agruparon varias competencias, como por ejemplo, el aprovechamiento de la diversidad se integró a la empatía, se renombraron algunas competencias, este es el caso, de la sinceridad convertida en transparencia y el liderazgo el cual ahora es identificado como liderazgo inspirado. Otros cambios son la eliminación de la competencia de confiabilidad, por otra parte, se incluyó la habilidad de la comunicación en la competencia de influencia.

### **1.3.2 Teorías de la Inteligencia emocional de GIL ADI**

Gil' Adi (2000), crea su teoría a partir de las ideas de Gardner basándose en las inteligencias múltiples y los trabajos de Senge y otros (2000). Abarca en primer lugar, el enfoque en el mismo individuo y la adquisición de independencia

(interpersonal – intrapersonal) y en segundo lugar, en el enfoque del individuo en la interacción social y en el manejo de conflictos a fin de que toda la persona pueda llenar su necesidad de validación e interdependencia. Explica la maestría personal modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

Destaca las mismas posiciones de Goleman y Cooper en cuanto a la insuficiencia que presenta el coeficiente intelectual en el éxito del individuo, planteando a la autoconciencia como el pilar fundamental de la autoestima.

### **1.3.3 Modelos de los cuatro pilares de la inteligencia emocional**

Cooper y Sawaf (2004), exponen el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional, donde extraen la inteligencia del campo del análisis psicológico y de las teorías filosóficas, colocándolo en el terreno del conocimiento directo su estudio y su aplicación, son muy importantes para el desarrollo integral del individuo en todo su proyecto de vida.

#### **Pilares de la Inteligencia Emocional**

**Primer Pilar. Conocimiento Emocional.** Crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión. Elementos presentes: honestidad emocional, energía emocional, retroalimentación emocional e intuición práctica.

**Segundo Pilar. Aptitud Emocional.** Este pilar forma la autenticidad del Individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo. Elementos presentes: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación.

**Tercer Pilar. Profundidad Emocional.** En este pilar se exponen maneras de conformar la vida y el trabajo con un potencial único con un respaldándose con integridad y aumentando su influencia sin autoridad. Elementos presentes: potencial único, propósito, compromiso, responsabilidad, conciencia, integridad e influencia.

**Cuarto Pilar. Alquimia Emocional.** Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos presentes: Flujo intuitivo, desplazamiento reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad creando futuro.

Se puede afirmar que el primer pilar contribuye al conocimiento emocional creando un espacio emocional de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad y el cuarto pilar, alquimia emociodolinal, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para encontrar futuro.

## **1.4 Dimensiones de la Inteligencia Emocional del TMMS-24**

### **1.4.1 Percepción**

Los sentimientos son un sistema de alarma que nos informa sobre cómo nos encontramos, qué nos gusta o qué funciona mal a nuestro alrededor con la finalidad de realizar cambios en nuestras vidas. Una buena percepción implica saber leer nuestros sentimientos y emociones, etiquetarlos y vivenciarlos. (Fernández, 1998).

Con un buen dominio para reconocer cómo nos sentimos, establecemos la base para posteriormente aprender a controlarnos, moderar nuestras reacciones y no dejamos arrastrar por impulsos o pasiones exaltadas. Ahora bien, ser conscientes de las emociones implica ser hábil en múltiples facetas tintadas afectivamente. Junto a la percepción de nuestros estados afectivos, se suman las emociones evocadas por objetos cargados de sentimientos, reconocer las emociones expresadas, tanto verbal como gestualmente, en el rostro y cuerpo de las personas; incluso distinguir el valor o contenido emocional de un evento o situación social.

Por último, la única forma de evaluar nuestro grado de conciencia emocional está siempre unida a la capacidad para poder describirlos, expresarlos con palabras y darle una etiqueta verbal correcta. No en vano, la expresión

emocional y la revelación del acontecimiento causante de nuestro estrés psicológico se alzan en el eje central de cualquier terapia con independencia de su corriente psicológica.

#### **1.4.2 Comprensión**

Fernández (1998) refiere que para comprender los sentimientos de los demás debemos empezar por aprender a comprendemos a nosotros mismos, cuáles son nuestras necesidades y deseos, qué cosas, personas o situaciones nos causan determinados sentimientos, qué pensamientos generan tales emociones, cómo nos afectan y qué consecuencias y reacciones nos provocan.

Si reconocemos e identificamos nuestros propios sentimientos, más facilidades tendremos para conectar con los del prójimo. Empatizar consiste «simplemente» en situarnos en el lugar del otro y ser consciente de sus sentimientos, sus causas y sus implicaciones personales.

Ahora bien, en el caso de que la persona nunca haya sentido el sentimiento expresado por el amigo, le resultará difícil tratar de comprender por lo que está pasando. Aquél que nunca ha vivido una ruptura de pareja, en ningún momento fue alabado y reforzado por sus padres por un trabajo bien hecho o jamás ha sufrido la pérdida de un ser querido realizará un mayor esfuerzo mental y emocional de la situación, aun a riesgo de no llegar a entenderlo finalmente, para imaginarse el estado afectivo de la otra persona.

Junto a la existencia de otros factores personales y ambientales, el nivel de IE de una persona está relacionado con las experiencias emocionales que nos ocurren a lo largo del ciclo vital.

Desarrollar una plena destreza empática en los niños implica también enseñarles que no todos sentimos lo mismo en situaciones semejantes y ante las mismas personas, que la individualidad orienta nuestras vidas y que cada persona siente distintas necesidades, miedos, deseos y odios.

### 1.4.3 Regulación

Una de las habilidades más complicadas de desplegar y dominar con maestría es la regulación de nuestros estados emocionales. Consiste en la habilidad para moderar o manejar nuestra propia reacción emocional ante situaciones intensas, ya sean positivas o negativas.

La regulación emocional se ha considerado como la capacidad para evitar respuestas emocionales descontroladas en situaciones de ira, provocación o miedo. Tal definición es comúnmente considerada correcta, pero resulta incompleta. Las investigaciones están ampliando el campo de la autoregulación a las emociones positivas. Una línea divisoria invisible y muy frágil demarca los límites entre sentir una emoción y dejarse llevar por ella.

Es decir, regular las emociones implica algo más que simplemente alcanzar satisfacción con los sentimientos positivos y tratar de evitar y/o esconder nuestros afectos más nocivos. La regulación supone un paso más allá, consiste en percibir, sentir y vivenciar nuestro estado afectivo, sin ser abrumado o avasallado por él, de forma que no llegue a nublar nuestra forma de razonar.

Posteriormente, debemos decidir de manera prudente y consciente, cómo queremos hacer uso de tal información, de acuerdo a nuestras normas sociales y culturales, para alcanzar un pensamiento claro y eficaz y no basado en el arrebato y la irracionalidad. Un experto emocional elige bien los pensamientos a los que va a prestar atención con objeto de no dejarse llevar por su primer impulso e, incluso, aprende a generar pensamientos alternativos adaptativos para controlar posibles alteraciones emocionales.

Del mismo modo, una regulación efectiva contempla la capacidad para tolerar la frustración y sentirse tranquilo y relajado ante metas que se plantean como muy lejanas o inalcanzables. Tampoco se puede pasar por alto la importancia de la destreza regulativa a la hora de poner en práctica nuestra capacidad para automotivarnos.

En este sentido, el proceso autoreglativo forma parte de la habilidad inherente para valorar nuestras prioridades, dirigir nuestra energía hacia la consecución

de un objetivo, afrontando positivamente los obstáculos encontrados en el camino, a través de un estado de búsqueda, constancia y entusiasmo hacia nuestras metas.

### **1.5 Inteligencia emocional en la empresa**

Para hablar de Inteligencia emocional en las empresas es insoslayable remitirse a Goleman, sus escritos acerca de la inteligencia emocional son producto de profundas investigaciones acerca de inteligencia emocional aplicada al trabajo y demuestra que quienes demuestran altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo.

Goleman (1998) introduce un término que vale la pena rescatar, al referirse a las aptitudes que se requieren para ser exitoso laboralmente habla de "aptitudes emocionales" que las define como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

Una de las cualidades que mayor aporte tienen al éxito laboral, esta centrado en la intuición, Goleman dice: "Datos ofrecidos por estudios en Harvard dice: que la gente percibe por intuición, en los 30 primeros segundos de un encuentro, que impresión básica tendrán del otro 15 minutos pasados o 6 meses después.

La intuición y las corazonadas revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, nuestro propio reservorio de sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo, y este conocimiento es la base vital de tres aptitudes emocionales:

- ♣ **Conciencia Emocional.** Saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño; capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones
- ♣ **Autoevaluación precisa.** Un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes; visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de la experiencia

- ♣ **Confianza en uno mismo.** Valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.

Otro concepto primordial e imprescindible al momento de hablar de Inteligencia emocional en el trabajo es la empatía, Goleman (1996) introduce el término mencionando que la empatía es el radar social. Percibir lo que otros sienten es la esencia de la empatía. (p. 112).

Rara vez el otro nos dira con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revelará con su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes mas básicas sobre todo del autoconocimiento y el autodomínio.

Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

La empatía requiere cuanto menos saber interpretar las emociones ajenas; en un plano mas elevado, incluye percibir las preocupaciones y las emociones del otro y responder a ellos.

Respecto de su uso en el trabajo dice: 111 "ser capaces de ver una situación desde el punto de vista del cliente, a fin de que sea éste quien se beneficie", es una de las características de la empatía.

Nos habla también de la importancia de la empatía en la interacción con los compañeros, 114 "Es esencial captar el ritmo social y la sincronización de nuestros compañeros de trabajo".

Entre las aptitudes sociales que mayor importancia laboral que se basan en la empatía, están:

- ♣ **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente por sus preocupaciones
- ♣ **Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- ♣ **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo a los demás y fomentar su capacidad

- ♣ Aprovechar la diversidad. Cultivar las oportunidades a través de personas diversas
- ♣ Conciencia Política. Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

Quien posea estas aptitudes sociales sin duda logrará destacarse laboralmente.

Otro aspecto al que Goleman le da énfasis es el trabajo en equipo y la importancia de las aptitudes emocionales para tener éxito en los equipos de trabajo.

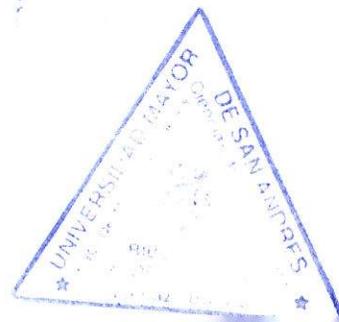
Refiere que el trabajo de grupo unido ha sido la clave de la supervivencia humana, no la inexorabilidad de pícaros solitarios. Y ya desde Darwin quien decía que los grupos humanos cuyos miembros estaban dispuestos a trabajar en unión, en pos del bien común, sobrevivían mejor y tenían más descendencia que aquellos cuyos miembros eran egoístas y quienes no formaban parte de ningún grupo.

Para la coordinación social son necesarios varios talentos humanos básicos, entre los más importantes están la creación de vínculos o lazos, alimentar las relaciones instrumentales, la proximidad psicológica es algo que se debe fomentar con las personas a las cuales se les tiene confianza y simpatía, ya que serán los eslabones más fuertes de las redes.

La colaboración y la cooperación son también cruciales para trabajar con otros y alcanzar objetivos compartidos. Goleman (1998) dice que los vínculos emocionales, son cruciales para la moral, la efectividad y la supervivencia misma del grupo. (p. 171).

Las empresas requieren que sus empleados adquieran todas las aptitudes anteriormente mencionadas para mejorar la eficacia en las mismas.

Al respecto Goleman expresa sobre la práctica en el manejo de las emociones, que la aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar. Es por eso que los seminarios y cursos por sí solos no bastan, pero sí es un comienzo.



La gente aprende más efectivamente si se le brinda oportunidades repetidas de practicar su nueva habilidad a lo largo de un período prolongado, en vez de amontonar toda esa práctica en una sola sesión. Esta regla básica según Goleman es pasada por alta una y otra vez en los cursos de capacitación. Refiere también que en el caso de las costumbres complejas, como la aptitud emocional el período de práctica para lograr el máximo efecto puede ser de 3 a 6 meses, o aún más.

Gran parte del aprendizaje se produce naturalmente durante las relaciones laborales, aunque no se las considere asesoramiento.

Otra cosa que según Goleman ayuda mucho al aprendizaje es tener contacto con alguien que sea un gran ejemplo de esa aptitud. Al respecto dice : “ en general, moldeamos nuestra conducta según las personas que ocupan puestos altos de nuestra organización; eso significa que además de adquirir sus hábitos positivos, podemos asumir los negativos”. (p. 219).

## **2. Desempeño Laboral**

### **2.1 Hacia una definición de Desempeño Laboral.**

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomado en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

D' Vicente (citado por Carrión, 2001), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución, alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante a cerca del desempeño laboral es la expuesta por Stoner (citado por Codina, 2010) quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajen eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición, se plantea que el Desempeño

Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción personal". En tal sentido el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad para una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el desempeño Laboral, planea se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de esta, logrando sí resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

A continuación (tabla 2), se presentan algunas definiciones respecto al desempeño Laboral.

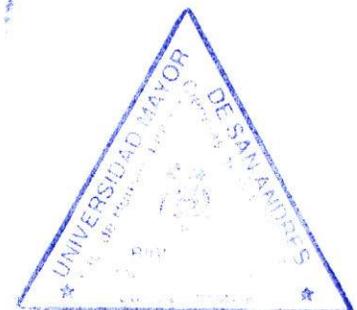


Tabla 2: Definiciones del Desempeño Laboral

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Stoner (1994)               | "El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad".                                                                                                       |
| 2. Milkovich y Boudreau (1994) | "...tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afecten los resultados". |
| 3. D'Vicente (1997)            | "Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización, en un tiempo determinado".                                                                                                                                                                |
| 4. Chiavenato (2000)           | "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".                                                                                                                                            |
| 5. Drucker (2002)              | "... Se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones y será preciso definir el desempeño en términos no financieros".                                                                                                                                   |
| 6. Robbins (2004)              | "Plantea la importancia de la fijación de metas cautivándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. El desempeño laboral es mejor cuando se fijan metas difíciles".                                                                                                         |

## 2.2 Elementos del desempeño laboral.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (citados por Mora, 2007) conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto Chiavenato, (2000, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores Operativos: conocimiento el trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño, relaciona este con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias, mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsables de manera eficaz y satisfactoria.

Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender las habilidades y competencias requeridas para

alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

### **2.3 ¿Por qué evaluar el desempeño?**

El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos Alles (2002, p.11) refiere el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en la que se satisfacen sus expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Alles (2000), afirma que los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quién hay que despedir.

Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ♣ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ♣ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ♣ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso ese algo, es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona – puesto.

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos de despido, salariales, de promoción o ambos, creemos que existe otro aspecto tan importante como estos, no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores: La evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo.

Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño (Alles, 2002, p. 34).

#### **2.4 Métodos de evaluación de desempeño.**

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño.

A continuación se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para tener un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño según Alles se clasifican de acuerdo con aquellos que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan a la organización.

#### **2.4.1 Métodos basados en características**

Su diseño está pensado para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que esa compañía considera importantes para el presente o futuro. Son populares porque son sencillos de administrar.

Si el "listado" de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

##### **a) Escalas gráficas de calificación**

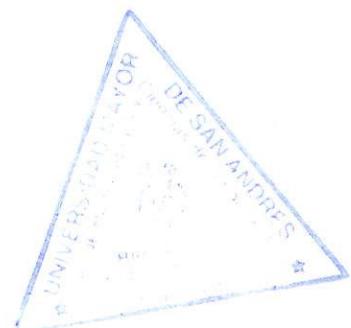
Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

##### **b) Método de escalas mixtas**

Es una modificación del método de escalas básicas. En lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio, inferior

##### **c) Método de distribución forzada**

Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.



**d) Método de formas narrativas**

Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo, tiene muchos problemas, es subjetivo y los evaluadores no siempre cuentan con un buen nivel de escritura.

**2.4.2 Métodos basados en el comportamiento**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.

Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

**a) Método de incidente crítico**

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

**b) Escala fundamentada para la medición del comportamiento**

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

### **c) Escala de observación de comportamiento**

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento, la escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de sus comportamientos

#### **2.4.3 Método basado en los resultados**

Como su nombre lo indica evalúa los logros de sus empleados, los resultados que obtienen en su trabajo, sus defensores afirman que son mas objetivos que otros y otorgan más autoridad a los empleados

#### **2.4.4 Administración por objetivos**

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o indicador de área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, citado por Alles según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta de sus superiores; luego se utilizan estas metas para la evaluación de desempeño.

## **2.5 Aplicación de un sistema de evaluación de desempeño**

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos:

### **2.5.1 Selección**

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

### **2.5.2 Formación**

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades)

### **2.5.3 Análisis del Potencial**

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

### **2.5.4 Ajuste persona-puesto**

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

### **2.5.5 Planes de Carrera**

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

### **2.5.6 Comunicación Interna**

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

### **2.5.7 Motivación**

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

### **2.5.8 Política retributiva**

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos

## **2.6 Evaluación por competencias**

Para el análisis de desempeño se usan las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamiento que pueden realizar o evitar si quieren tener éxito en sus trabajos.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

## 2.7 Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados 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 utiliza 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.

El desarrollo de los 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.

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.

Por último propone la auto evaluación, en esta muchas personas se sobre califican y otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello analizar la mirada de sus pares y sus jefes y subordinados, puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

La evaluación de 360 grados es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Las fuentes múltiples pueden ofrecer un marco más rico, más completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede es factible prever un incremento en la productividad.

Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todas aquellas que reciben los servicios de la persona.

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que alguna veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en cumplimentar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

### **3. Antecedentes sobre estudios realizados en Inteligencia Emocional**

Seligman (citado por Carrión, 2001) en investigaciones realizadas encontró que cuando los individuos con tendencia a una actitud positiva no alcanzaban sus objetivos, lo atribuían a situaciones que si podían cambiar y no a una falla en su carácter que podría adaptarse. Esa convicción de poder influir sobre el medio ambiente por lo general era autorreforzarse. Con este estudio el autor contribuyó a conformar el concepto de inteligencia emocional.

Reúven Bar – On (1992), Realizó una investigación sobre la teoría emocional denominada " the development of a concept and test of psychological well-bein". En esencia, éste modelo describe la inteligencia emocional como una serie de habilidades personales, emocionales y sociales que influyen sobre la capacidad de triunfar en el manejo de las exigencias y presiones del ambiente. Las 15 habilidades clave caen en 5 grandes grupos:

Capacidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, estrategias para el manejo del estrés y factores motivacionales y anímicos. (Carrón, 2001).

Vallés (1995), manifiesta que el aprendizaje de las habilidades sociales en España forman parte del currículo de las enseñanzas post obligatorias y se difunde a partir de módulos experimentales, ciclos formativos profesionales y los programas de garantía social, incluyéndose como contenido de la orientación laboral; también se ofrecen en el segundo ciclo de la educación secundaria obligatoria como material optativa. (Citado por López, Malpica, 2008)

En el ámbito estrictamente laboral, la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación constituyen contenidos habituales de programas de formación empresarial.

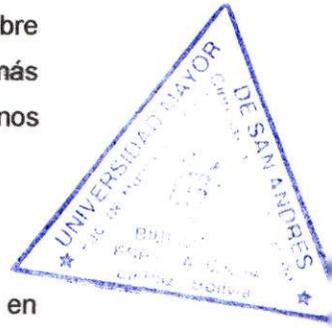
Medina (1998), en su trabajo trató la importancia de obtener la inteligencia emocional; mediante una investigación bibliográfica en libros y medios electrónicos, llegando a las siguientes conclusiones.

La inteligencia emocional es importante en las personas, ser equilibrado en una reacción emocional, saber controlar las emociones, los sentimientos, conocerse y auto motivarse.

Eso da a la persona la capacidad de ser mejor, con mejores relaciones, lo que hará en su vida personal y profesional. El fin es lograr una personalidad madura, que es el conjunto existencial dinámico de rasgos físicos, temperamentales, afectivos, volitivos propios que nos hacen ser únicos y originales.

En la inteligencia emocional ya no depende del corazón depende de las capacidades intelectuales superiores, ya que un cerebro más avanzado, entre más control tengamos de nuestro cerebro, entre más rápidas sean nuestras conexiones entre el cerebro primitivo y la corteza cerebral mucho más inteligencia emocional tendremos.

Para lograr las conexiones tenemos que crear nuevos hábitos positivos sobre las emociones, lo que logrará que nuestras sinapsis sean mejores y más rápidas. Desarrollar la inteligencia emocional nos hará mejores personas y nos ayudará a que los demás lo sean. (Citado por López, Malpica, 2008)



Salmen, Puig, Manrique y Uzcategui (1999), En sus trabajos no dudan en resaltar las fortalezas de la inteligencia emocional para explicar el movimiento de los individuos, bien sea desde el caso de los niños hasta el mundo de los adultos. Estos investigadores han demostrado que hasta hace poco las capacidades del individuo eran "medidas" por el coeficiente intelectual, obtenían logros y resultados exitosos en su desempeño escolar, mientras que como adultos destacaban en el ámbito laboral alcanzando altos rangos organizacionales.

Así mismo con los estudios de resonancia magnética con positrones quedó demostrado que luego del periodo del trabajo, las distribuciones del trabajo a nivel cerebral cambiaba, al igual que los resultados cotidianos que el individuo percibía.

Es justamente de estas experiencias que nace el concepto de cerebro emocional o sistema límbico, criterio que asocia diferentes partes del sistema cerebral y cuyo funcionamiento conjunto da una nueva dimensión a la inteligencia desde el punto de vista del cerebro racional o cerebro inteligente. (Citado por López, Malpica, 2008).

Yesern de Arce (1999), en un trabajo internacional presentado en Chile y cuyo título es "Inteligencia emocional en el adulto mayor", expresa: "los nuevos estudios indican que las emociones positivas y negativas influyen en la salud más de lo que se suponía hace unos cuantos años y que si no tenemos un desarrollo afectivo óptimo no se desarrolla la inteligencia", de igual manera este investigador sostiene que hay una relación directa entre afecto y desarrollo cerebral intelectual. (citado por López, Malpica, 2008).

Mentruyt (2003), en sus trabajos: estudio y diferencia del pensamiento lateral y vertical, tipo de problemas y su forma de resolverlo, cambio de esquemas: El humor y el pensamiento lateral. Percepción retrospectiva e intuición.

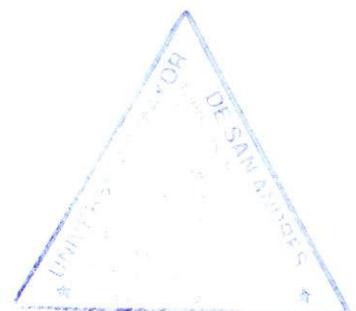
Sugiere replantear la escuela desarrollando las diferentes inteligencias ya que es un paso adelante en la creatividad porque tiende a eliminar los bloqueos que pueden surgir en el proceso del pensamiento. Las técnicas que describe en su trabajo son para el desarrollo de la creatividad, son una manera de desarrollar la inteligencia desde sus nuevos puntos de vista. (Citado por López, Malpica, 2008).

Pereira (2004), en su trabajo: "La inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones", analizó la influencia ejercida por la inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones.

La población estuvo constituida por las Fuentes documentales entre las que se destacan textos, manuales, monografías, artículos de prensa nacionales. Los resultados obtenidos arrojaron que al analizar la matriz de desarrollo de la inteligencia emocional y sus competencias, se pudo apreciar que el utilizar adecuadamente algunas herramientas y hacer uso de los hábitos que aporta la inteligencia emocional, contribuye a desarrollar y gestionar de una manera adecuada las emociones aprovechando la energía para lograr los objetivos propuestos.

Concluyendo que desarrollar la inteligencia emocional tanto del líder como de sus colaboradores es el paso necesario que hay que dar para poder evolucionar hacia distintos modelos empresariales, donde se requiere de las personas un nivel mayor de conciencia, integridad y colaboración.

De igual manera se logro establecer que el mundo empresarial es ahora la plataforma ideal para el cambio, porque su necesidad imperiosa de supervivencia en un nivel cada vez más complejo, global y competitivo les obligue a revisar sus creencias y modelos de dirección. (citado por López, Malpica, 2008).



Araujo, M. Leal, M. (Venezuela) Realizaron una investigación correlacional entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, en las instituciones de Educación Superior públicas del Estado de Trujillo.

Para la correlación entre las variables de estudio utilizaron el coeficiente de correlación de Pearson arrojando una puntuación de 0.995 indicando una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio.

Concluyen que existe una alta relación entre la inteligencia emocional y desempeño laboral, cuanto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional. (citado por López, Malpica, 2008).

#### **4. Marco Institucional.**

FIE Gran Poder S.A. es una sociedad anónima comercial constituida en el año 2001 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, dedicada al otorgamiento de créditos de libre disponibilidad a personas que realizan micro y pequeños emprendimientos con actividades de comercio, producción, servicios o dependientes, que no tienen acceso al crédito en entidades financieras reguladas.

Tiene como socios a la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL con sede principal en Madrid, España; y la Cooperativa CPP-INCOFIN con sede principal en Wilrijk, Bélgica, las dos entidades inscriptas legalmente en el país y un accionista privado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

La mayoría de las personas que solicitan crédito en la entidad carecen de garantías formales, por lo que son evaluados en los sitios de su actividad específica, para así establecer su capacidad de pago y determinar que el giro del negocio o sus ingresos permiten reembolsar el crédito.

#### **4.1 MISIÓN**

Facilitar el desarrollo de las unidades económicas de escasos recursos, brindando acceso a financiamiento a las micro y pequeñas empresas, con limitaciones para acceder a sistemas convencionales de crédito, con la finalidad de impulsar la equidad e inclusión.

#### **4.2 VISIÓN**

Ser líderes en la participación en el mercado de microfinanzas Argentinas y brindar la mayor cobertura nacional en beneficio de las unidades económicas de escasos recursos.

#### **4.3 OBJETIVOS**

- Constituir una entidad rentable con la capacidad de satisfacer las necesidades de un número cada vez mayor de micro y pequeñas empresas.
- Expandir la empresa para satisfacer las necesidades de mayor cantidad de clientes.
- Ayudar al cliente a regularizar su situación impositiva mejorando su calidad de vida
- Consolidamos como la institución microfinanciera líder del país con una posición sólida y solvente en el mercado.

#### **4.4 VALORES**

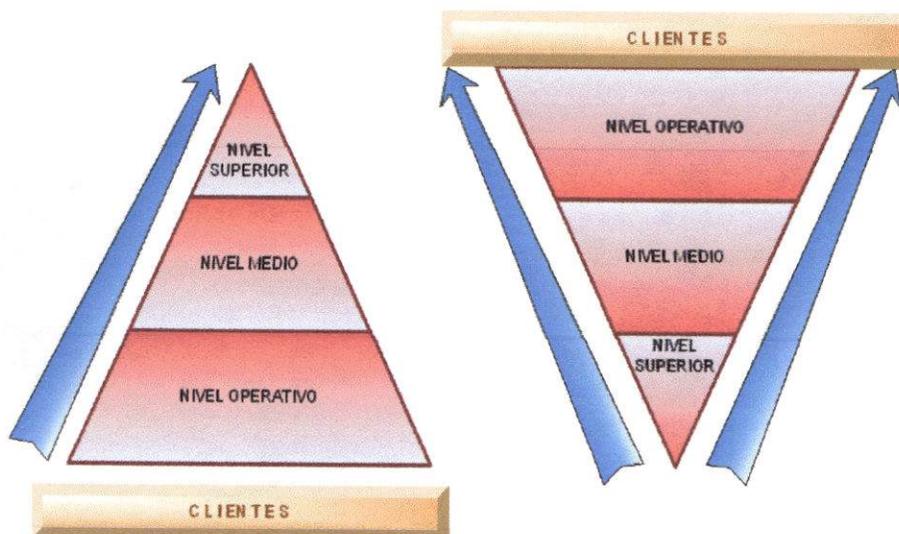
- Honestidad.- Ser franco, sincero, decir la verdad y ser confiable.
- Transparencia.- Mostrarse como uno es, sin ocultar nada.
- Equidad.- Igualdad, empatía, trato igualitario y mismas condiciones.
- Responsabilidad social.- Ayudar al otro, hacer bien común y cuidar el ambiente.
- Honradez.- Sin apropiarse de lo ajeno, sin tomar ventaja de y sin actuar con dolo.
- Respeto.- Escuchar, tratar como quiero que me traten, tolerancia y comprensión.

- **Excelencia.**- Superarse, eficiencia, calidad, dar lo mejor de sí, el mayor esfuerzo.

La empresa FIE Gran Poder S.A. cuenta con una estructura organizacional jerárquica tradicional.

Según la consultoría en Recursos Humanos, esta estructura tradicional, muestra que en cantidad, predomina el personal de orden operativo, en menor porcentaje se encuentran los mandos medios y finalmente los mandos altos (liderazgo estratégico).

**Gráfico 1: Representación de la estructura**



En la cúspide de esta pirámide se encuentra el personal de orden operativo (población de la presente investigación), esto debido a que gran parte de la productividad depende de este estrato de la pirámide.

Uno de los aspectos que caracteriza a la gran mayoría de la población evaluada, es la ausencia, en algunos casos parcial y en otros total, de instrucción académica formal en el rubro de ciencias económicas y financieras o áreas afines. Esto al mismo tiempo se constituye en una debilidad de la empresa que merma las condiciones de competitividad, no solo frente a empresas homónimas, sino también frente al mercado.

Por otra parte como ya mencionamos en otro apartado, las tareas desempeñadas por los evaluadores de crédito, en gran medida demandan aptitudes y competencias emocionales, tanto a nivel interpersonal como intra personal.

### CAPITULO III

#### 1. METODOLOGÍA

**1.1 Enfoque:** El enfoque que determina la metodología de la investigación es el cuantitativo.

**1.2 Tipo:** Relacional.

**1.3 Diseño:** No experimental, transversal.

Según Hernández, Fernández y Sampieri (p.121) el tipo de estudio correlacional tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables.

En este caso se determinará si existe relación entre dos variables:

x ——— y

**Tabla 3: Metodología de la Investigación**

| <b>Metodología de Investigación</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ENFOQUE</b>                      | La investigación se realiza dentro de los parámetros establecidos por el enfoque cuantitativo.                                                                                                                                                                       |
| <b>TIPO</b>                         | Es un estudio de tipo correlacional, en el cual se pretende medir las variables, Inteligencia Emocional y desempeño Laboral y determinar la relación que existe entre ambos.                                                                                         |
| <b>DISEÑO</b>                       | La investigación utilizará el diseño No Experimental, pues se observarán los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin manipular las variables. La dimensión temporal es de tipo Transversal que implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo. |

## **2. VARIABLES**

### **2.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES**

Luego de la revisión bibliográfica adoptamos las siguientes definiciones conceptuales de las dos variables de estudio (Inteligencia emocional y Desempeño laboral). Ambas definiciones nos proveen de una aproximación teórica precisa del significado de cada una de las variables de investigación.

#### **2.1.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional en la presente investigación es definida como:

“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en las relaciones con los demás”. (Goleman, 1998, p. 79)

#### **2.1.2 DESEMPEÑO LABORAL**

La definición conceptual que adoptamos para la variable Desempeño Laboral es la siguiente:

“El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (Mora, 2007)

2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

2.2.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Tabla 4: Definición operacional de Inteligencia Emocional

| Categoría              | Dimensión   | Indicadores                                                        | Medidas                                     | Técnica                                                           | Instrumento                                                               |
|------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| INTELIGENCIA EMOCIONAL | Percepción  | Puntaje obtenido en el inventario de <u>Inteligencia Emocional</u> | 8 ítems                                     | Autoinforme escala para medir actitudes (método de escala likert) | La escala rasgo de Meta conocimiento sobre estados Emocionales (TMMS -24) |
|                        | Comprensión |                                                                    | 8 ítems                                     |                                                                   |                                                                           |
|                        | Regulación  |                                                                    | 8 ítems                                     |                                                                   |                                                                           |
|                        |             |                                                                    | - Insuficiente<br>- Adecuada<br>- Excelente |                                                                   |                                                                           |

2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 5: Definición Operacional de Desempeño Laboral

| Categoría         | Dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indicadores                                                                                                                                             | Medidas                                                   | Técnica                                                 | Instrumento                                                 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| DESEMPEÑO LABORAL | <p><b><u>Competencias Cardinales:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Eficiencia</li> <li>-Relaciones Interpersonales</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> </ul>                                                                 | <p>Puntaje obtenido en la evaluación de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Excelente</li> <li>-Muy bueno</li> <li>-Normal</li> </ul> | <p>A=100%<br/>B= 75%<br/>C= 50%<br/>D= 25%<br/>ND= 0%</p> | <p>Autoevaluación y evaluación de los pares y jefes</p> | <p>Evaluación de 360 grados, desempeño por competencias</p> |
|                   | <p><b><u>Competencias Específicas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa</li> <li>-Orientación a resultados</li> <li>-Orientación al cliente</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Calidad de trabajo</li> <li>-Conocimiento del trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidad de desarrollo</li> <li>-Necesidad de mejora urgente</li> </ul>                                        |                                                           |                                                         |                                                             |

### 3. POBLACIÓN Y MUESTRA

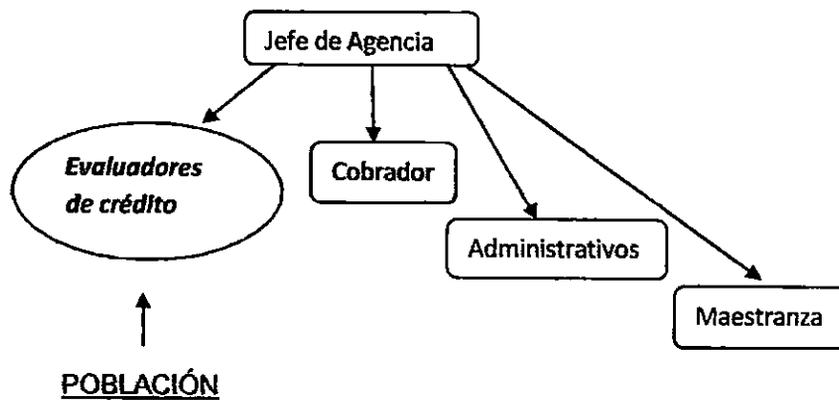
#### 3.1 POBLACIÓN

La Población para la presente investigación está conformada por todos los miembros del nivel operativo de la Empresa FIE Gran Poder S.A.

El número total de participantes en la investigación es de 29 empleados.

Los participantes se encuentran ubicados en la siguiente categoría dentro del ámbito laboral:

**Gráfico 2: Ubicación de la población en la entidad**



En la siguiente tabla se presentan las características de la población:

Tabla 6: Datos Socio demográficos de la Población

| VARIABLES                | PARTICIPANTES       | N° | %    |
|--------------------------|---------------------|----|------|
| SEXO                     | Femenino            | 22 | 76%  |
|                          | Masculino           | 7  | 24%  |
| EDAD                     | Menor a 25          | 7  | 24%  |
|                          | Entre 25 y 35       | 20 | 69%  |
|                          | Mayor a 35          | 2  | 7%   |
| NIVEL DE ESTUDIO         | Secundaria          | 18 | 63%  |
|                          | terciaria / técnico | 5  | 17%  |
|                          | Licenciatura        | 6  | 21%  |
| ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA | menos de 3 años     | 8  | 27%  |
|                          | entre 3 y 6 años    | 19 | 65%  |
|                          | más de 6 años       | 2  | 7%   |
| JERARQUIA                | nivel operativo     | 29 | 100% |

### 3.2 MUESTRA

Para la presente investigación No se seleccionará una muestra, debido a que la cantidad total de la población, nos permite realizar la aplicación de los instrumentos de medición al 100 % de la población (Estadística centrada de números bajos).

#### 4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Los instrumentos que se utilizarán para la medición de las variables son dos escalas tipo Likert. Cada uno contiene un conjunto de reactivos presentados a los participantes de los cuales se les pide que elijan una opción del total de reactivos presentados. A cada ítem de le asigna un número, de tal modo que los participantes obtengan una sumatoria al final, que defina su puntuación obtenida.

##### 4.1 El instrumento a utilizarse para medir la Variable Inteligencia emocional es:

##### ψ LA ESCALA RASGO DE METACONOCIMEINTOS SOBRE ESTADOS EMOCIONALES (TMMS-24).

La escala está basada en el Trait Meta Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La escala original es una escala rasgo que evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto las destrezas con las que podemos ser conscientes de las propias emociones, así como de nuestra capacidad para regularlas.

La escala rasgo de meta conocimiento sobre estados Emocionales (TMMS-24) contiene tres subescalas con 8 ítems cada una de ellas: atención emocional, claridad de sentimientos y preparación emocional. A continuación se muestran las características de las tres subescalas:

##### ψ Atención emocional:

Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.

##### ψ Claridad de sentimientos:

Comprendo bien mis estados emocionales

##### ψ Reparación emocional:

Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente

Fernández -- Berrocal, Extremera y Ramos (2004) han encontrado en la escala una consistencia interna de (Alfa de Cronbach) de 0.90 para atención, 0.90 claridad y 0.86 para reparación.

También presenta una fiabilidad, test-re test, adecuada (Atención = 0.60; claridad = 0.70 y reparación = 0.83). Como ocurre con la versión extensa, los tres sub factores correlacionan de forma apropiada y la dirección esperada con variables criterios clásicos tales como depresión ansiedad, rumiación y satisfacción vital.

**Tabla 7: Características del instrumento**

| <b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INSTRUMENTO TMMS-24</b>                          |                |                      |                      |                                                                                  |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Sub escalas</b>                                                                | <b>Nº ítem</b> | <b>Confiabilidad</b> | <b>test - retest</b> | <b>Validez convergente</b>                                                       | <b>Administración</b> |
| Percepción<br>(Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada) | 8 ítems        | 0.90                 | = 0.60               | Con escala de:<br>Depresión= 0,20<br>Rumiación= 0,37                             | Auto administrado     |
| Comprensión<br>(Comprendo bien mis estados emocionales)                           | 8 ítems        | 0.90                 | = 0.70               | Con escala de:<br>Depresión=0,24<br>Satisfacción vital= 0,37                     | Auto administrado     |
| Regulación<br>(Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente)        | 8 ítems        | 0.86                 | = 0.83               | Con escala de:<br>Depresión= 0,33<br>Satisfacción vital= 0,41<br>Rumiación= 0,20 | Auto administrado     |

**Tabla 8: Criterios de Evaluación**

| <b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>                                                    |                                                                                    |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>PERCEPCIÓN</b>                                                                 | <b>COMPRENSIÓN</b>                                                                 | <b>REGULACIÓN</b>                                                         |
| <p>→ Deficiente</p> <p>Debe mejorar su percepción: presta poca atención</p>       | <p>→ Deficiente</p> <p>Debe mejorar su comprensión</p>                             | <p>→ Deficiente</p> <p>Debe Mejorar su regulación</p>                     |
| <p>→ Adecuada</p> <p>Tiene una adecuada percepción de sus estados emocionales</p> | <p>→ Adecuada</p> <p>Tiene una adecuada comprensión de sus estados emocionales</p> | <p>→ Adecuada</p> <p>Tiene una adecuada regulación de sus emociones</p>   |
| <p>→ Demasiada</p> <p>Debe mejorar: presta demasiada atención a sus emociones</p> | <p>→ Excelente</p> <p>Tiene una excelente comprensión de sus emociones</p>         | <p>→ Excelente</p> <p>Tiene una excelente regulación de sus emociones</p> |

**4.2 Para medir la variable Desempeño Laboral, el instrumento es el siguiente:**

**ψ EVALUACIÓN DE 360 GRADOS, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

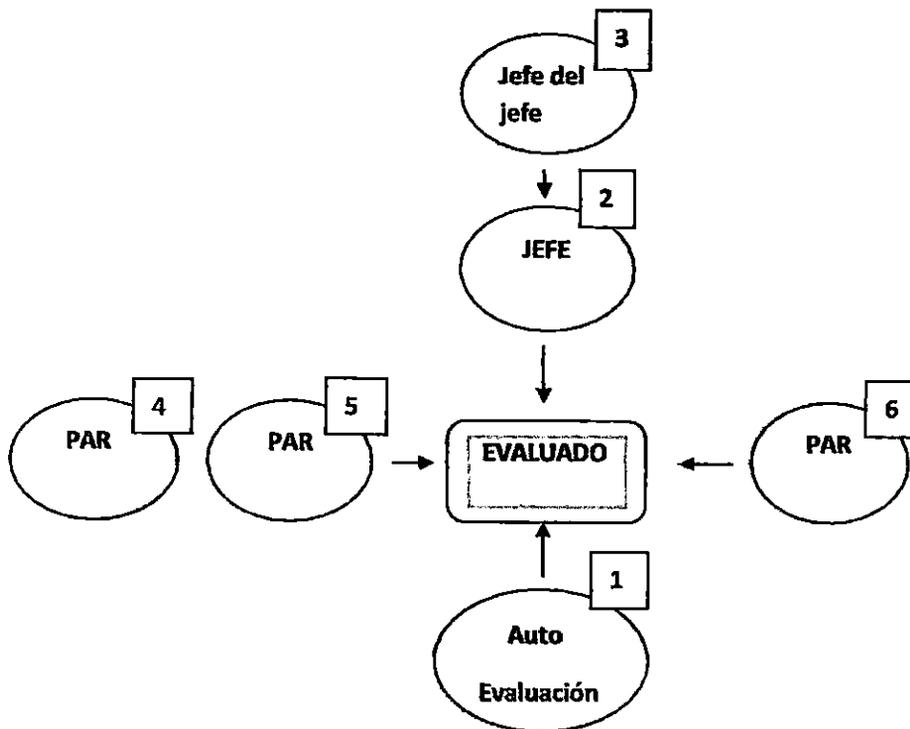
El concepto de evaluación de 360 grados es claro y sencillo: Consiste en que un grupo de personas evalúe a otra por medio de una serie de ítems o factores pre definidos. Estos factores, son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de la práctica profesional.

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se encuentran: el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación de 360 grados, evaluación por competencias, es una herramienta sofisticada que permite a un empleado sea evaluado por todo su entorno, jefes, pares y subordinados, por ejemplo a una persona lo evalúa su jefe -como en un esquema tradicional- y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, además de la auto evaluación. Por tanto, cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

El siguiente esquema muestra gráficamente quiénes intervienen en un método de 360 grados.

**Gráfico 3: Evaluación de 360 grados.**



La herramienta de evaluación de 360 grados, consiste en un formulario de carácter anónimo en el que el evaluador valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (10 competencias) en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.

Para que el método no se tome burocrático, no evalúan todos a todos, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, etc. Y no todos los involucrados en cada nivel. También es necesario subrayar la confidencialidad del proceso, que permite a los evaluados elegir a los evaluadores que aporten un contenido válido sobre cómo están haciendo las cosas.

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

- ✦ **Competencias Cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización
- ✦ **Competencias Específicas:** Para ciertos colectivos de personas, o por área. Por ejemplo: Competencias que solo deben poseer los asesores de crédito.

El siguiente cuadro muestra la escala de valores que se le asignan a las competencias evaluadas

**Tabla 9: 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 |

## **5. PROCEDIMIENTO**

Para la presente investigación se utilizó dos instrumentos de medición tipo Likert, que permitirán la recolección de datos sobre Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral.

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos se realizarán los siguientes pasos:

### **5.1 Instrumento de Inteligencia emocional**

Para la aplicación del TMMS -24 se requirió solo una sesión de 30 minutos aproximadamente. La forma de aplicación fue colectiva.

**Primero.** Se solicitó permiso a la alta gerencia de la entidad para la participación de los funcionarios en la investigación para la aplicación de ambos instrumentos.

**Segundo.** Se inició con el primer acercamiento a la población para solicitar su participación. Seguido de una explicación breve sobre el instrumento de medición y su forma de aplicación.

**Tercero.** Se procedió a la recolección de los datos demográficos de la población, constituidos por: nombre, edad, sexo y cargo dentro de la empresa.

**Cuarto.** Se procedió a la aplicación propiamente dicha del instrumento de medición, con el pronunciamiento de la consigna correspondiente.

**Quinto.** Se otorgaron 20 minutos a los participantes para el llenado de los cuestionarios.

### **5.2 Instrumento de evaluación de desempeño**

Para la aplicación de la evaluación de desempeño de 360° desempeño por competencias, se requirió de tres sesiones, dentro de las cuales se encuentran: el entrenamiento, la entrega y aplicación del instrumento y por último el acopio de formularios.

**Primera sesión.** Se procedió al entrenamiento de los evaluadores y evaluados para el llenado correspondiente de los formularios de evaluación, el tiempo requerido para esta actividad será de 50 minutos aproximadamente.

**Segunda sesión.** Como segundo paso, se realizó la entrega de los formularios de evaluación de desempeño a los evaluadores y evaluados para que realicen la evaluación propiamente dicha. Para esta actividad se dispuso de dos días hábiles, para que puedan completados en sus domicilios o en ambiente laboral.

**Tercera sesión.** Por último (luego de dos días) se procedió al acopio de los formularios de evaluación de desempeño en sobre cerrado.

## CAPITULO IV

### 1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

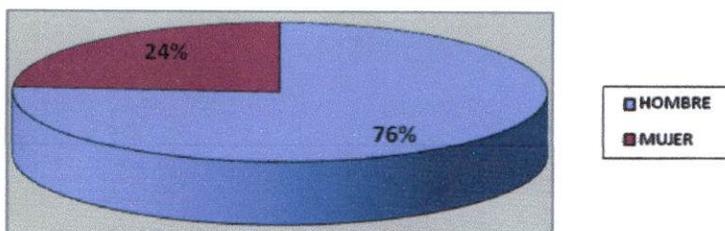
La presentación y análisis de resultados tiene dos partes, la primera es únicamente expositiva donde se presentan los resultados de forma descriptiva, mostrando los resultados obtenidos en ambas variables de la investigación. En la segunda parte de la presentación de resultados, se muestra y presenta el análisis de la correlación entre las dos variables usando el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ).

El procesamiento de los datos y análisis estadístico de los resultados se llevo a cabo a través del programa computacional estadístico para ciencias sociales SPSS – versión 19. Antes de iniciar con la presentación se muestran los datos demográficos de la población.

#### 1.1. Datos Socio demográficos de la población.

Tabla 1: población según sexo

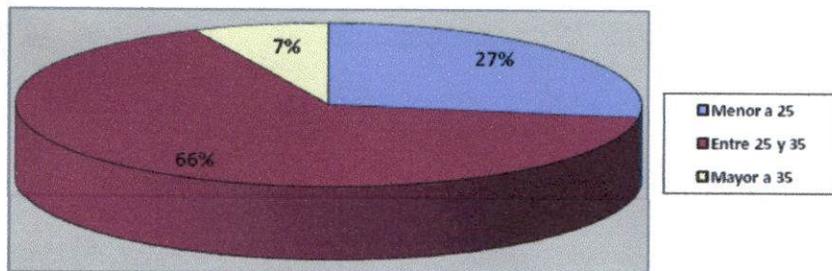
| CATEGORÍA | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| MUJER     | 22                  | 76 %                    | 22                   |
| VARON     | 7                   | 24 %                    | 29                   |
| TOTAL     | 29                  | 100                     |                      |



El 76 % de la población son mujeres. Este porcentaje está conformado en su gran mayoría por mujeres madres de familia y en mucha menor cantidad por hombres, como en el caso de la población con sólo 24%.

**Tabla 2: Población según edad:**

| CATEGORÍA     | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|---------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| MENOR A 25    | 8                   | 27 %                    | 8                    |
| ENTRE 25 y 35 | 19                  | 65 %                    | 27                   |
| MAYOR A 35    | 2                   | 7 %                     | 29                   |
| TOTAL         | 29                  | 100%                    |                      |

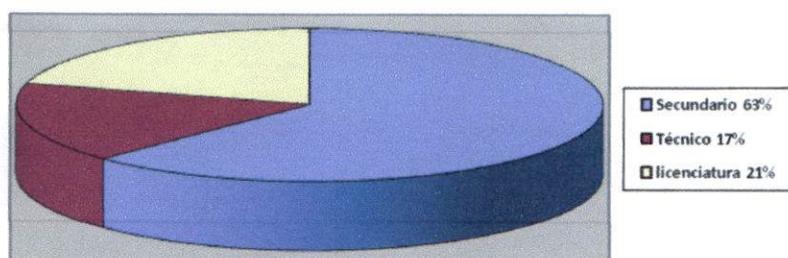


En esta tabla observamos que la mayor parte de la población se encuentra entre los 25 y 35 años. Mientras que la minoría, un 27 % es menor a 25 años y tan sólo el 7% de la población tiene más de 35 años.

Al igual que en la tabla anterior, este porcentaje es un fiel reflejo porcentual de las edades más frecuentes en los trabajadores de la entidad.

**Tabla 3: Población por nivel de instrucción:**

| CATEGORÍA    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|--------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| SECUNDARIO   | 18                  | 63 %                    | 18                   |
| TÉCNICO      | 5                   | 17 %                    | 23                   |
| LICENCIATURA | 6                   | 21 %                    | 29                   |
| TOTAL        | 29                  | 100 %                   |                      |



Como se observa en la tabla, los datos muestran que el 63% de la población solo tiene estudios secundarios, mientras que el 21% tiene estudios a nivel licenciatura y sólo el 17% tiene estudios técnicos. Ésta ha sido una característica de la entidad desde el inicio de sus actividades y aún mantiene una estructura donde la mayoría de los trabajadores del área operativa tienen solo estudios secundarios.

### 1.2 FASE DESCRIPTIVA.

Se presentarán los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario TMMS-24 sobre Inteligencia Emocional y de la evaluación de desempeño de 360 grados. Para la exposición se utilizarán tablas de distribución de frecuencias acompañados de gráficos.

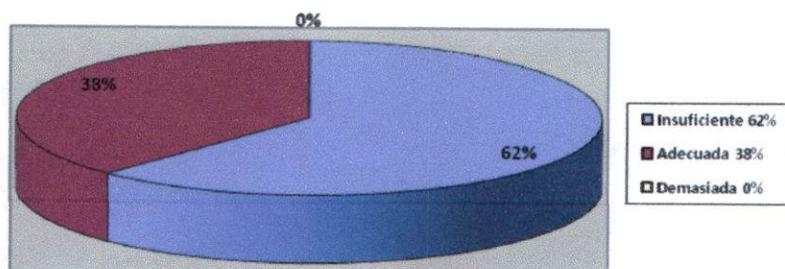
### 1.2.1. INVENTARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL TMMS-24

La escala rasgo de meta conocimientos de los estados emocionales nos muestra el nivel de inteligencia emocional de los individuos, los resultados se advierten en tres sub escalas que reflejan los niveles de: Percepción, Comprensión y regulación, cada una de ellas conformada por 8 reactivos.

Presentamos los resultados por sub escalas a través de tablas de distribución de frecuencias para posteriormente presentar resultados condensado o globales.

**Tabla 4: Inventario de Inteligencia Emocional  
SUB ESCALA - PERCEPCIÓN**

| CATEGORIA  | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| DEFICIENTE | 18                  | 62 %                    | 18                   |
| ADECUADA   | 11                  | 38 %                    | 29                   |
| DEMASIADA  | 0                   | 0 %                     | 29                   |
| TOTAL      | 29                  | 100 %                   |                      |



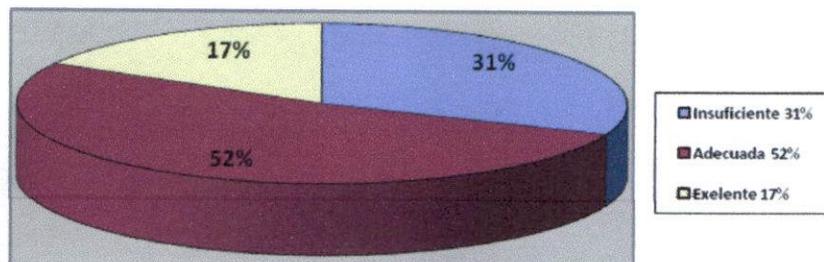
Cómo se observa en el gráfico, el 62% de la población tiene una insuficiente percepción de sus emociones, podemos decir que gran parte de la población no tiene la capacidad de leer sus propios sentimientos, etiquetarlos y vivenciarlos, esto

quiere decir que le prestan poca atención a las emociones o piensan que no vale la pena dedicarle tiempo a reconocer sus estados emocionales.

Por otra parte el 38% de la población posee una adecuada percepción, este porcentaje de la población le dedica el tiempo adecuado a reconocer y pensar en sus emociones, por tanto, estas personas sientan la base para poder manejar y controlar sus emociones. Y por último ninguno de los participantes le presta demasiada atención a sus emociones.

**Tabla 5: Inventario de Inteligencia emocional  
SUB ESCALA – COMPRENSIÓN**

| CATEGORÍA  | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ACUMULADA |
|------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| DEFICIENTE | 9                   | 31 %                | 9                    |
| ADECUADA   | 15                  | 52 %                | 24                   |
| EXCELENTE  | 5                   | 17 %                | 29                   |
| TOTAL      | 29                  | 100 %               |                      |



Observamos que más de la mitad de los participantes poseen una adecuada comprensión de las emociones, es decir, el 52% de la población comprende adecuadamente el tipo de emoción que siente, esto implica que este porcentaje de la población tiene la capacidad de reconocer cuáles son sus necesidades y deseos, que cosas, personas o situaciones generan tales emociones, además poseen capacidad de empatizar con los otros.

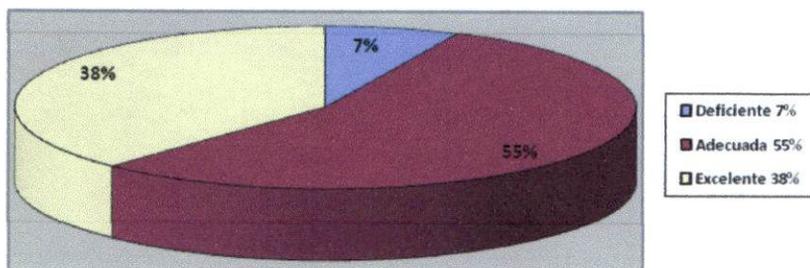
Por otro lado el 31% de la población muestra insuficiente comprensión de los estados emocionales, esto porque les resulta difícil definir sus sentimientos, existe confusión y poca claridad en sus estados emocionales y debido a este déficit en la comprensión de sus propios estados emocionales, les resulta muy difícil tener empatía con los demás.

Por último, sólo el 17% restante posee una excelente capacidad de comprensión emocional, este porcentaje posee gran capacidad de definir con claridad sus estados emocionales y normalmente conocen sus sentimientos hacia las otras personas, en consecuencia también poseen gran capacidad de empatía, son más expresivos y comprenden mejor sus emociones.

**Tabla 6: Inventario de Inteligencia Emocional  
SUB ESCALA – REGULACIÓN**

| CATEGORÍA  | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ACUMULADA |
|------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| DEFICIENTE | 2                   | 7 %                 | 2                    |
| ADECUADA   | 16                  | 55 %                | 18                   |
| EXCELENTE  | 11                  | 38 %                | 29                   |
| TOTAL      | 29                  | 100 %               |                      |





El gráfico muestra que el 55% de los participantes muestran una adecuada capacidad de regulación emocional, esto indica que la mayor parte de la población tiene una visión optimista respecto de la vida a pesar de las adversidades y se preocupan por tener un buen estado de ánimo.

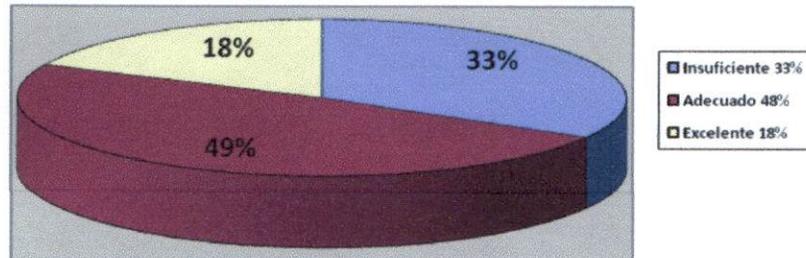
El 38% se encuentra en la categoría Excelente, lo que implica que esta parte de la población posee una gran capacidad de manejar y moderar su reacción emocional ante situaciones intensas, sean estas positivas o negativas.

Mientras que el 7% de los participantes muestran deficiencia en la regulación emocional, esto debido a que habitualmente sus reacciones emocionales son descontroladas, su capacidad de auto regulación se ve sobrepasada por las circunstancias, nublando de esta manera la respuesta racional y tienen poca capacidad de generar pensamientos positivos en situaciones adversas.

**Tabla 7: Inventario de Inteligencia Emocional**

**RESULTADOS GENERALES (Percepción, comprensión y regulación)**

| CATEGORÍA  | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| DEFICIENTE | 29                  | 33 %                    | 29                   |
| ADECUADA   | 42                  | 48 %                    | 71                   |
| EXCELENTE  | 16                  | 18 %                    | 87                   |
| TOTAL      | 87                  | 100 %                   |                      |



Se observa que a nivel global, la mayor concentración de participantes se encuentra en la categoría que muestra un nivel adecuado de percepción, comprensión y regulación de los estados emocionales con el 49%, esto indica que la mitad de la población evaluada posee habilidades emocionales que les permite leer, etiquetar y vivenciar estos de manera asertiva, expresar con buen dominio los sentimientos y regular los mismo en situaciones límite.

El 33% de los participantes muestran una insuficiente capacidad de percepción, comprensión y regulación, debido a que prestan demasiada o por el contrario muy poca atención a sus estados emocionales, este grupo de personas piensan que no merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo al manejo de las emociones, con frecuencia no tienen claras sus emociones, les cuesta identificarlas y por tanto tienen una muy baja capacidad de regulación o manejo emocional, habitualmente las situaciones externas definen sus estados de ánimo, no pudiendo determinar el origen y en consecuencia buscar una alternativa.

Finalmente los resultados muestran que el 18% cuenta con un excelente nivel en el manejo de emociones, estas personas se caracterizan por mostrar gran equilibrio en sus estados emocionales, excelente capacidad de reconocer sus emociones y ser empáticos con los demás, tienen mejores relaciones humanas tanto con los otros, como consigo mismos.

### 1.2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS.

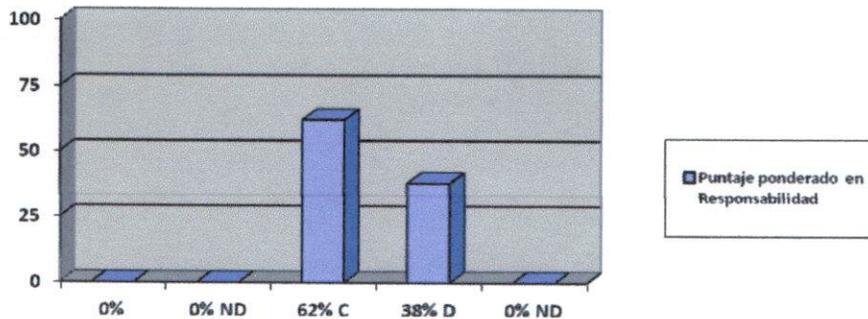
Para la evaluación de desempeño se utilizó el instrumento de evaluación de 360° evaluación por competencias, este tipo de evaluación se caracteriza por incluir en la evaluación a todas aquellas personas que tienen relación directa con el evaluado, es decir, los compañeros del mismo cargo, el jefe inmediato, el gerente y lo más importante la autoevaluación.

Para exponer los resultados de esta variable, se utilizó la MEDIA (medida de tendencia central) compuesta por la sumatoria de todas las evaluaciones realizadas a los individuos, dividida por el número total de evaluadores.

La evaluación de desempeño de 360 grados evalúa 10 competencias, 4 genéricas y 6 específicas. A continuación presentamos los resultados por cada una de las competencias para luego presentar los resultados globales.

**Tabla 8: Evaluación de 360**  
**Competencia: responsabilidad**

| CATEGORÍA              | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| <b>A (100%)</b>        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| <b>B (75%)</b>         | 0                   | 0%                      | 0                    |
| <b>C (50%)</b>         | 18                  | 62%                     | 18                   |
| <b>D (25%)</b>         | 11                  | 38%                     | 29                   |
| <b>No desarrollado</b> | 0                   | 0%                      | 29                   |
| <b>TOTAL</b>           | 29                  | 100%                    |                      |



El gráfico de barras muestra que el 62% de los participantes se encuentran en el grado C (50%) en responsabilidad, que equivale al nivel de desempeño de la competencia de un evaluador promedio, esto quiere decir que la mayor parte de la población cumple en término medio en la competencia responsabilidad, tienen medianamente desarrolladas habilidades como, reflexionar sobre las consecuencias antes de tomar una decisión, actuar con consciencia y minimizar riesgos en su trabajo.

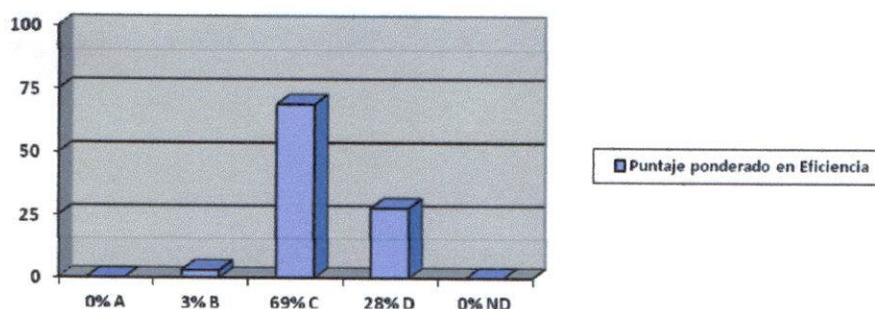
También encontramos que el 38% restante responde al grado D (25%) que indica deficiencia en el desarrollo de la competencia, estas personas pocas veces dan respuesta de sus propios actos, les cuesta reconocer sus errores y no siempre cumplen con las normativas de la institución en resguardo de su trabajo.

Por último en las tres categorías faltantes, el puntaje obtenido es de 0% para los tres grados.

Tabla 9: Evaluación de 360 grados

## Competencia: Eficiencia

| CATEGORÍA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 1                   | 3%                      | 1                    |
| C (50%)         | 20                  | 69%                     | 21                   |
| D (25%)         | 8                   | 28%                     | 29                   |
| No desarrollado | 0                   | 0%                      | 29                   |
| <b>TOTAL</b>    | <b>29</b>           | <b>100%</b>             |                      |



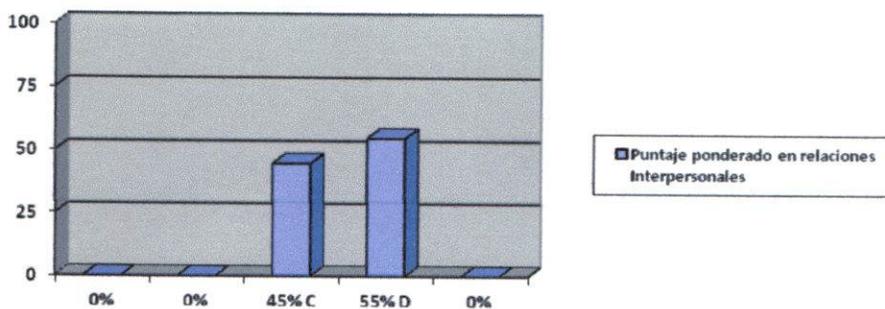
En la competencia eficiencia, observamos que el 69% de los participantes pertenecen al grado C (50%) que corresponde al desarrollo promedio de la competencia, esto indica que usualmente establecen prioridades en sus actividades mantienen ordenada su área de trabajo e invierten mas tiempo de lo establecido para realizar tareas.

Encontramos además que el 28% está en el grado D (25%) lo que significa que este grupo de personas debe desarrollar esta competencia con urgencia ya que les cuesta establecer prioridades, casi siempre necesitan tiempo extra para concluir sus tareas y habitualmente se llevan trabajo a casa.

Y por último sólo el 3% de los participantes encontrándose en el grado B (75%) muestran un nivel de desarrollo muy bueno de la competencia, este segmento reducido de la población administra de manera eficiente su trabajo, aprovecha los recursos disponibles, hace buen uso de su tiempo y toma medidas para obtener mejores resultados.

**Tabla 10: Evaluación de 360 grados**  
**Competencia: Relaciones Interpersonales**

| CATEGORÍA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 0                   | 0%                      | 0                    |
| C (50%)         | 13                  | 45%                     | 13                   |
| D (25%)         | 16                  | 55%                     | 29                   |
| No desarrollado | 0                   | 0%                      | 29                   |
| TOTAL           | 29                  | 100%                    |                      |



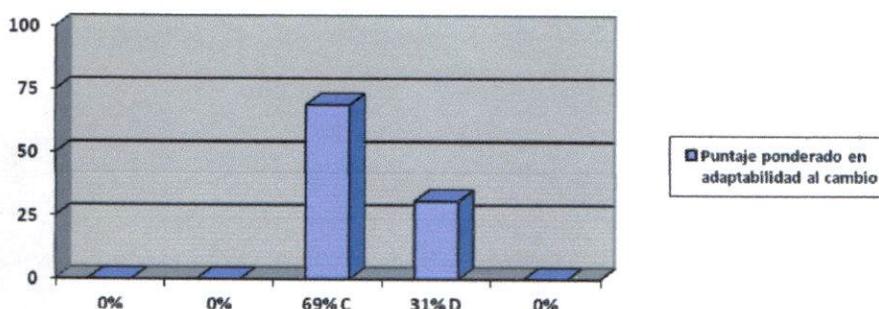
Observamos en las relaciones interpersonales que el 55% de la población pertenece al grado D (25%), es decir, deben mejorar y desarrollar la competencia para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, puesto que esta puntuación da cuenta de que la mayor parte de la población es poco amable al

dirigirse a sus compañeros y clientes, les cuesta integrarse a los grupos y casi siempre su estado de ánimo es inestable.

Por otro lado observamos que el 45% restante se encuentra en el grado C (50%) del nivel esperado para esta competencia, esto nos muestra que son personas que escuchan a los demás, tienen trato cortés con la mayoría de las personas y a veces su estado de ánimo está condicionado a las circunstancias del entorno. Mientras que en las categorías A, B, y ND el puntaje es de 0%.

**Tabla 11: Evaluación de 360 grados**  
**Competencia: Adaptabilidad al cambio**

| CATEGORÍA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 0                   | 0%                      | 0                    |
| C (50%)         | 20                  | 69%                     | 20                   |
| D (25%)         | 9                   | 31%                     | 29                   |
| No desarrollado | 0                   | 0%                      | 29                   |
| TOTAL           | 29                  | 100%                    |                      |



En la competencia adaptabilidad al cambio observamos que el 69% de la población pertenece al grado C (50), que en otras palabras indica que éstos sujetos deben seguir trabajando esta competencia para desarrollarla al máximo, el puntaje obtenido para este segmento de la población indica que a veces les cuesta adaptarse a los cambios que promueve la organización, aceptan con miedo las nuevas tareas asignadas y les cuesta adaptarse a los nuevos contextos de trabajo.

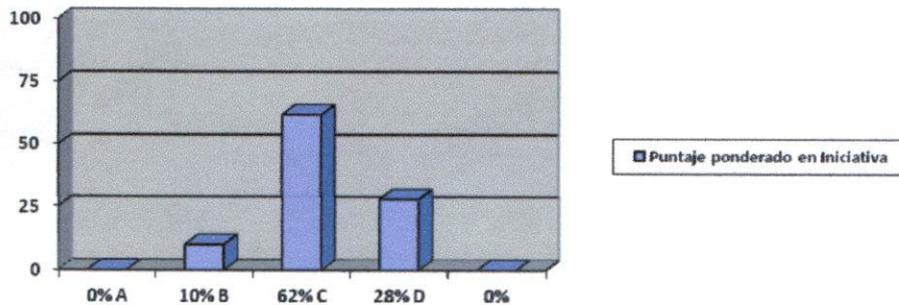
También observamos que el 31% debe trabajar con urgencia para desarrollar la competencia debido a que se encuentran en el grado D (25%), es decir la competencia se encuentra a apenas desarrollada. Estas personas se resisten a los cambios que promueven la organización, consideran que su trabajo no necesita cambios y perciben el cambio como algo negativo.

Por último observamos que los grados A, B y ND obtuvieron un puntaje igual a 0%.

**Tabla 12: Evaluación de 360 grados**

**Competencia: Iniciativa**

| <b>CATEGORÍA</b>       | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA (%)</b> | <b>FRECUENCIA ACUMULADA</b> |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>A (100%)</b>        | <b>0</b>                   | <b>0%</b>                      | <b>0</b>                    |
| <b>B (75%)</b>         | <b>3</b>                   | <b>10%</b>                     | <b>3</b>                    |
| <b>C (50%)</b>         | <b>18</b>                  | <b>62%</b>                     | <b>21</b>                   |
| <b>D (25%)</b>         | <b>8</b>                   | <b>28%</b>                     | <b>29</b>                   |
| <b>No desarrollado</b> | <b>0</b>                   | <b>0%</b>                      | <b>29</b>                   |
| <b>TOTAL</b>           | <b>29</b>                  | <b>100%</b>                    |                             |



Como se observa en las barras, el 62% de los participantes muestran un nivel medio en el desarrollo de la competencia Iniciativa, situándose en el grado C (50%), esto indica que este porcentaje de la población enfrentan los problemas que se les presentan, poseen capacidad de previsión y a veces piden consejo para tomar decisiones.

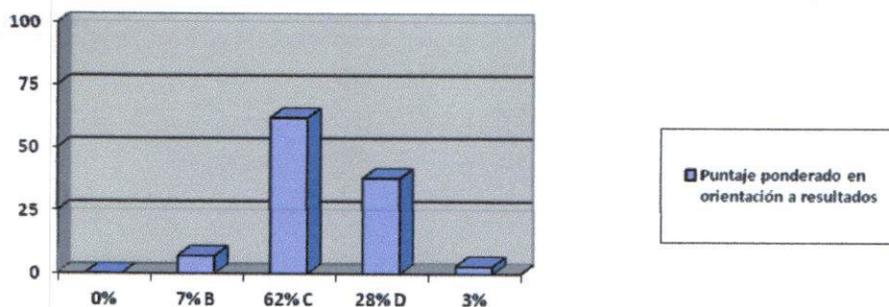
Observamos también que el 28% alcanzan solo al grado D (25%) que significa que deben mejorar el nivel de desarrollo en esta competencia, esto significa que estas personas casi siempre piden ayuda y consejo antes de tomar decisiones, rara vez muestran iniciativa en su accionar y pocas veces aprovecha las oportunidades que se les presentan.

Mientras que sólo el 10% de los participantes se encuentran con un grado de desarrollo muy bueno en la competencia, con el grado B (75%). Esto nos muestra que este grupo siempre proponen cosas novedosas para mejorar su trabajo, organizan su trabajo antes de realizarlo, siempre aportan ideas y sugerencias y aprovechan todas las oportunidades.

Observamos finalmente que los grados A y ND, tienen puntaje 0%.

**Tabla 13: Evaluación de 360 grados**  
**Competencia: Orientación a los resultados**

| CATEGORÍA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 2                   | 7%                      | 2                    |
| C (50%)         | 18                  | 62%                     | 20                   |
| D (25%)         | 8                   | 28%                     | 28                   |
| No desarrollado | 1                   | 3%                      | 29                   |
| <b>TOTAL</b>    | <b>29</b>           | <b>100%</b>             |                      |



Éste gráfico nos muestra que el 62% de los participantes alcanzaron el grado C (50%) nivel de desarrollo promedio en la competencia, esto nos indica que estas personas usualmente cumplen con los objetivos, sin embargo necesitan motivación externa para cumplirlos.

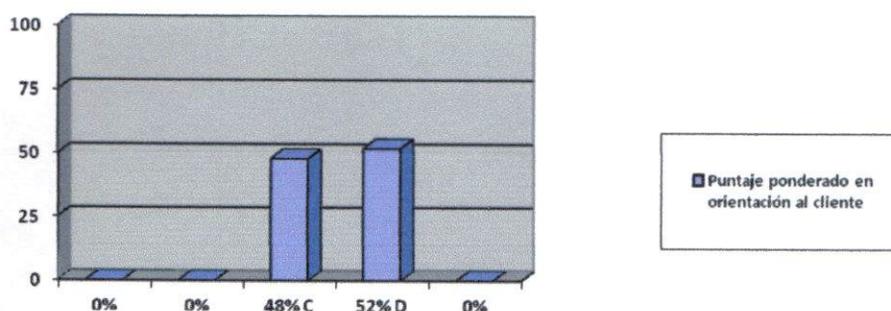
También observamos que el 28% de los participantes llegan sólo al grado D (25%), lo que indica que deben mejorar el desarrollo en la orientación a los resultados, esto da cuenta que habitualmente no cumplen con los objetivos trazados, se desmotivan con facilidad, necesitan colaboración para cumplir objetivos y muestran escasa disposición a mejorar con sus resultados.

Vemos también que el 7% alcanza al grado B (75%) de desarrollo en la competencia, nivel esperado, esto quiere decir que esta parte de la población cumplen con sus objetivos, trabaja siempre para superar sus propias metas y aprovecha sus fortalezas para mejorar su trabajo.

Y finalmente el 3% de los participantes tienen como puntaje obtenido el grado No desarrollado que equivale al 0%, es decir deben trabajar con suma urgencia el desarrollo de la competencia, este resultado es preocupante ya que indica que este porcentaje reducido de la población casi nunca cumple con los comportamientos requeridos en esta competencia.

**Tabla 14: Evaluación de 360 grados**  
**Competencia: Orientación al cliente**

| CATEGORÍA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 0                   | 0%                      | 0                    |
| C (50%)         | 14                  | 48%                     | 14                   |
| D (25%)         | 15                  | 52%                     | 29                   |
| No desarrollado | 0                   | 0%                      | 29                   |
| <b>TOTAL</b>    | <b>29</b>           | <b>100%</b>             |                      |



Observamos que el 52% obtiene el grado D (25%) en la competencia orientación al cliente, es decir deben trabajar con urgencia en el desarrollo de la orientación al cliente, las personas que se encuentran en este rango, muy pocas veces tienen un trato cortés con sus clientes, habitualmente tardan en dar respuesta a las necesidades de sus clientes y muestran preferencias con algunos clientes.

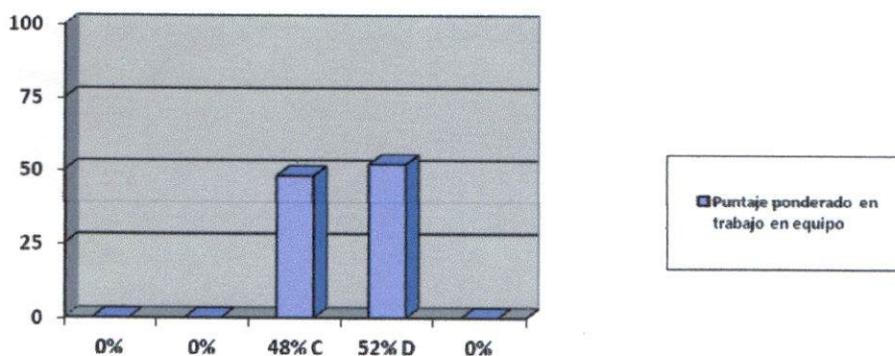
Muy cerca de ese porcentaje con el 48% están los que llegaron al grado C (50%), es decir, este grupo debe trabajar en el desarrollo de la competencia ya que este puntaje nos dice que estos trabajadores brindan información confiable a sus clientes, escuchan las quejas y opiniones de los clientes, la mayoría de las veces tienen un buen trato al cliente y resuelven sus inquietudes.

Observamos por último que los grados A, B y ND tienen un puntaje de 0%.

**Tabla 15: Evaluación de 360 grados**

**Competencia: Trabajo en equipo**

| <b>CATEGORÍA</b>       | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA (%)</b> | <b>FRECUENCIA ACUMULADA</b> |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>A (100%)</b>        | <b>0</b>                   | <b>0%</b>                      | <b>0</b>                    |
| <b>B (75%)</b>         | <b>0</b>                   | <b>0%</b>                      | <b>0</b>                    |
| <b>C (50%)</b>         | <b>14</b>                  | <b>48%</b>                     | <b>14</b>                   |
| <b>D (25%)</b>         | <b>15</b>                  | <b>52%</b>                     | <b>29</b>                   |
| <b>No desarrollado</b> | <b>0</b>                   | <b>0%</b>                      | <b>29</b>                   |
| <b>TOTAL</b>           | <b>29</b>                  | <b>100%</b>                    |                             |



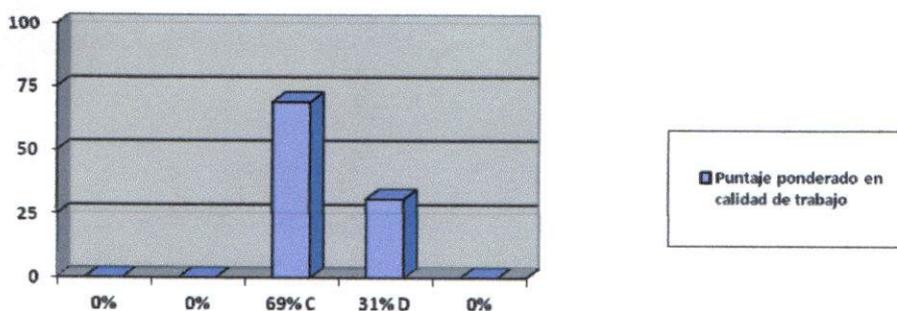
El gráfico nos muestra que la mayor proporción, 52% de los participantes no tienen desarrollada la competencia de trabajo en equipo, llegando a alcanzar solo el grado D (25%), esto nos dice que los trabajadores en este rango, realizan su trabajo sin coordinar con los demás miembros del equipo, anteponen sus objetivos personales antes que los laborales, casi nunca participan de las actividades en equipo. Por tanto deben trabajar con urgencia en el desarrollo de esta competencia.

Vemos también que el 48% que sigue a este, es el grado C (50%) en el cual los trabajadores deben trabajar para subir el nivel de trabajo en equipo, las personas con este puntaje, coordinan con los demás miembros del equipo sólo cuando es necesario, les cuesta adaptarse al trabajo en equipo y tienen poca interacción con los equipos.

Los grados A, B y ND tienen 0% de puntaje.

**Tabla 16: Evaluación de 360 grados**  
**Competencia: Calidad de trabajo**

| CATEGORIA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 0                   | 0%                      | 0                    |
| C (50%)         | 20                  | 69%                     | 20                   |
| D (25%)         | 9                   | 31%                     | 29                   |
| No desarrollado | 0                   | 0%                      | 29                   |
| <b>TOTAL</b>    | <b>29</b>           | <b>100%</b>             |                      |



En el gráfico observamos que el 69% de los participantes cuentan con un nivel promedio en la calidad de trabajo, llegando al grado D (50%), sin embargo deben trabajar en el desarrollo de la competencia, puesto que los trabajadores de esta categoría, habitualmente cumplen con las normativas en el desempeño de sus actividades, sus jefes no siempre están conformes con sus rendimientos y en ocasiones muestran deficiencia en su desempeño.

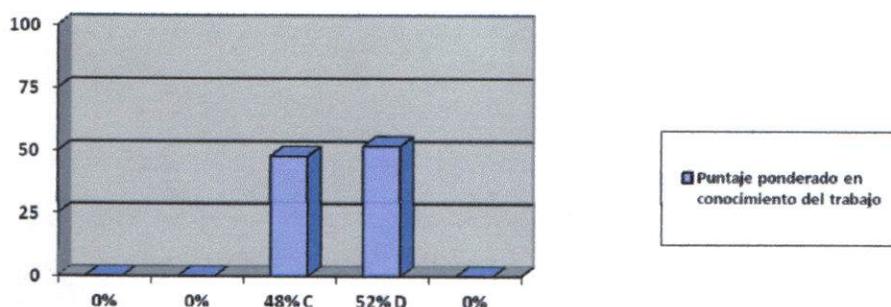
También observamos que el 31% restante tiene el grado D (25%), es decir, que dicha competencia se encuentra muy poco desarrollada, ya que, su trabajo es poco

preciso e inconcluso, pocas veces satisface las necesidades de su cliente y realizan sus tareas a destiempo.

Por último los grados A, B y ND se encuentran con 0%

**Tabla 17: Evaluación de 360 grados**  
**Competencia: Conocimiento del trabajo**

| CATEGORÍA       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (%) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| A (100%)        | 0                   | 0%                      | 0                    |
| B (75%)         | 0                   | 0%                      | 0                    |
| C (50%)         | 14                  | 48%                     | 14                   |
| D (25%)         | 15                  | 52%                     | 29                   |
| No desarrollado | 0                   | 0%                      | 29                   |
| TOTAL           | 29                  | 100%                    |                      |



En conocimiento del trabajo, observamos que la mayor parte de la población, el 52% pertenece al grado D (25%), es decir, deben trabajar con urgencia para desarrollar el nivel de conocimiento de trabajo, puesto que, conocen escasamente las políticas de la organización, conocen parcialmente sus funciones, desconoce

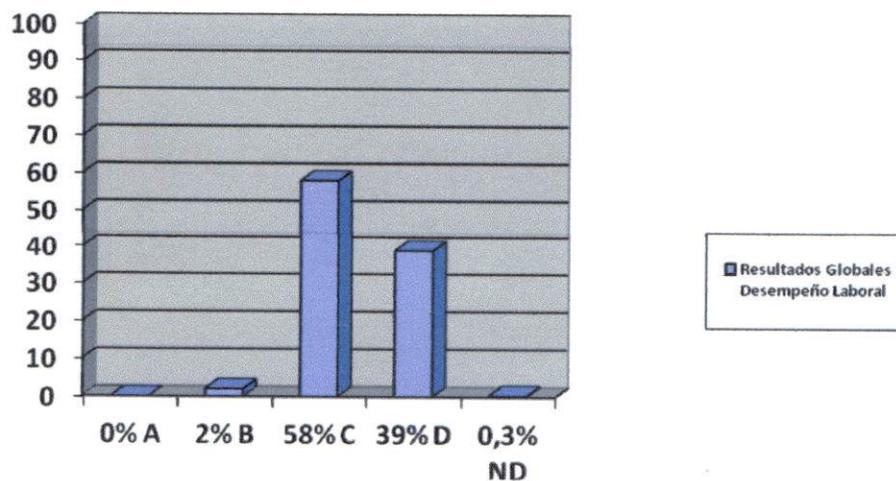
algunos productos y servicios que ofrecen a sus clientes y muestran poco interés por aprender.

El gráfico nos muestra también que el 48% restante obtuvo el grado C (50%) que quiere decir que de igual manera deben trabajar para mejorar el desarrollo de dicha competencia, ya que, desconocen algunos aspectos de sus funciones políticas de la organización, conoce los productos que ofrecen, pero desconocen algunos beneficios y rara vez se preocupan por actualizarse en su área de trabajo.

Finalmente los grados A, B y ND tienen 0% de puntaje.

**Tabla 18: Resultados Globales de la evaluación de 360 grados**

| <b>CATEGORIA</b>       | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA<br/>(MEDIA)</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA (%)</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ACUMULADA</b> |
|------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <b>A (100%)</b>        | <b>0</b>                                   | <b>0%</b>                          | <b>0</b>                        |
| <b>B (75%)</b>         | <b>0.6</b>                                 | <b>2.07%</b>                       | <b>0.6</b>                      |
| <b>C (50%)</b>         | <b>16.9</b>                                | <b>58.3%</b>                       | <b>17.5</b>                     |
| <b>D (25%)</b>         | <b>11.4</b>                                | <b>39.3%</b>                       | <b>28.9</b>                     |
| <b>No desarrollado</b> | <b>0.1</b>                                 | <b>0.3%</b>                        | <b>29</b>                       |
| <b>TOTAL</b>           | <b>29</b>                                  | <b>100%</b>                        |                                 |



Este gráfico de resultados globales nos muestra que del total de los participantes, el 58% se encuentra en el grado C (50%) de nivel de desarrollo de las competencias a nivel general, esto implica que este porcentaje de los trabajadores alcanzan un nivel promedio en el desarrollo de las 10 competencias evaluadas, sin embargo este rango no es el nivel esperado por la institución ya que están desarrolladas sólo al 50%, por tanto los trabajadores deben trabajar para desarrollar las competencias.

En segundo lugar los resultados nos muestran que el 39% de los participantes se encuentran en el grado D (25%), es decir que todos estos deben dedicar esfuerzos para desarrollar las competencias evaluadas, este puntaje da cuenta de una deficiencia significativa en el desempeño laboral de este grupo de trabajadores, puesto que las 10 competencias evaluadas tienen un escaso desarrollo. Observamos por otro lado, que sólo el 2% de la población alcanzó el nivel esperado en el nivel de desarrollo de las competencias, tanto cardinales como específicas, esto quiere decir que este porcentaje reducido de los trabajadores cumplen a cabalidad con los comportamientos, actitudes y habilidades requeridas para su cargo. Por otro lado, tan sólo el 0,3% del total tiene como puntaje 0% esto quiere decir que las competencias no están desarrolladas en lo absoluto.

Finalmente observamos que ningún trabajador obtuvo el grado A (100%), este grado indica un excelente desempeño y cumplimiento a cabalidad de las competencias requeridas para el puesto ocupado.

### 1.3 FASE CORRELACIONAL.

Esta segunda parte de la presentación de resultados comprende el análisis de la correlación entre las variables: Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral.

Para determinar la asociación que existe entre las dos variables, se utilizó la prueba paramétrica Coeficiente de correlación Pearson ( $r$ ).

Los resultados de correlación se presentaran en los siguientes cuadros, con el coeficiente de correlación de Pearson y el nivel de significación.

**Tabla 19: Correlación entre Percepción Emocional y Responsabilidad**

#### Correlaciones

|                        |                        | Responsabilidad | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Responsabilidad        | Correlación de Pearson | 1               | <b>,155</b>           | ,106                   | ,319                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                 | ,423                  | ,584                   | ,091                  |
|                        | N                      | 29              | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,155            | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,423            |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29              | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,106            | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,584            | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29              | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,319            | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,091            | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29              | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En esta tabla se observa que entre el nivel de percepción de las emociones, sub escala de la inteligencia emocional, y la responsabilidad en el desempeño laboral, el puntaje obtenido es de 0,15 este puntaje es aceptable, por tanto, podemos afirmar que existe correlación positiva débil entre las sub categorías percepción emocional y responsabilidad.

ψ Percepción Emocional — Responsabilidad, correlación positiva débil.

Tabla 20: Correlación entre Comprensión Emocional y responsabilidad

## Correlaciones

|                           |                        | Responsabilidad | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|---------------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Responsabilidad           | Correlación de Pearson | 1               | ,155                     | ,106                      | ,319                     |
|                           | Sig. (bilateral)       |                 | ,423                     | ,584                      | ,091                     |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc.<br>Percepción  | Correlación de Pearson | ,155            | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,423            |                          | ,665                      | ,041                     |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc.<br>Comprensión | Correlación de Pearson | ,106            | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,584            | ,665                     |                           | ,006                     |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc.<br>Regulación  | Correlación de Pearson | ,319            | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,091            | ,041                     | ,006                      |                          |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Al analizar los resultados de la segunda sub escala de la inteligencia emocional, observamos que entre la comprensión emocional y la responsabilidad existe al igual que en el anterior caso, un nivel de correlación positiva débil ya que la puntuación obtenida es de 0,11.

ψ Comprensión emocional — Responsabilidad, correlación positiva débil.

Tabla 21: Correlación entre Regulación Emocional y Responsabilidad

## Correlaciones

|                           |                        | Responsabilidad | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|---------------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Responsabilidad           | Correlación de Pearson | 1               | ,155                     | ,106                      | <b>,319</b>              |
|                           | Sig. (bilateral)       |                 | ,423                     | ,584                      | ,091                     |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc.<br>Percepción  | Correlación de Pearson | ,155            | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,423            |                          | ,665                      | ,041                     |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc.<br>Comprensión | Correlación de Pearson | ,106            | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,584            | ,665                     |                           | ,006                     |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc.<br>Regulación  | Correlación de Pearson | ,319            | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,091            | ,041                     | ,006                      |                          |
|                           | N                      | 29              | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para conocer la correlación que existe entre la regulación emocional y la Responsabilidad observamos que el coeficiente de correlación es de 0,32 este puntaje nos dice que entre la tercera sub escala de la inteligencia emocional y la responsabilidad existe una correlación positiva débil.

ψ Regulación emocional — Responsabilidad, correlación positiva débil.

Tabla 22: Correlación entre Percepción emocional y Eficiencia

## Correlaciones

|                        |                        | Eficiencia | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Eficiencia             | Correlación de Pearson | 1          | .402                     | .136                      | .404                     |
|                        | Sig. (bilateral)       |            | .031                     | .481                      | .030                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | .402       | 1                        | .084                      | .382                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | .031       |                          | .665                      | .041                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | .136       | .084                     | 1                         | .498                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | .481       | .665                     |                           | .006                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | .404       | .382                     | .498                      | 1                        |
|                        | Sig. (bilateral)       | .030       | .041                     | .006                      |                          |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Esta tabla nos muestra los resultados correlacionales obtenidos entre los niveles de percepción emocional y eficiencia, el coeficiente de correlación obtenido para estas dos sub escalas fue de 0,40, esto significa que existe una correlación positiva media entre ambas.

ψ Percepción emocional — Eficiencia, correlación positiva débil.

Tabla 23: Correlación entre Comprensión Emocional y eficiencia

## Correlaciones

|                        |                        | Eficiencia | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Eficiencia             | Correlación de Pearson | 1          | ,402                     | ,136                      | ,404                     |
|                        | Sig. (bilateral)       |            | ,031                     | ,481                      | ,030                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,402       | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,031       |                          | ,665                      | ,041                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,136       | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,481       | ,665                     |                           | ,006                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,404       | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,030       | ,041                     | ,006                      |                          |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación encontrado para la sub escala comprensión emocional y eficiencia en el desempeño laboral, es de 0,36, este puntaje encontrado indica que entre ambas sub escalas existe una correlación positiva débil.

$\psi$  Comprensión emocional — Eficiencia, correlación positiva débil.

Tabla 24: Correlación entre Regulación Emocional y Eficiencia

## Correlaciones

|                        |                        | Eficiencia | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Eficiencia             | Correlación de Pearson | 1          | ,402                     | ,136                      | ,404                     |
|                        | Sig. (bilateral)       |            | ,031                     | ,481                      | ,030                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,402       | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,031       |                          | ,665                      | ,041                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,136       | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,481       | ,665                     |                           | ,006                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,404       | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,030       | ,041                     | ,006                      |                          |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La última sub escala de la inteligencia emocional, regulación de las emociones y eficiencia en el desempeño laboral, tienen un coeficiente de correlación de 0.40, esto indica que entre las dos sub escalas existe una correlación positiva media.

ψ Regulación emocional -- Eficiencia, correlación positiva débil.

**Tabla 25: Correlación entre Percepción Emocional y relaciones Interpersonales**

**Correlaciones**

|                            |                        | Relaciones Interpersonales | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Relaciones Interpersonales | Correlación de Pearson | 1                          | <b>,255</b>           | ,023                   | ,152                  |
|                            | Sig. (bilateral)       |                            | ,182                  | ,906                   | ,433                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción      | Correlación de Pearson | ,255                       | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,182                       |                       | ,665                   | ,041                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión     | Correlación de Pearson | ,023                       | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,906                       | ,665                  |                        | ,006                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación      | Correlación de Pearson | ,152                       | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,433                       | ,041                  | ,006                   |                       |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |

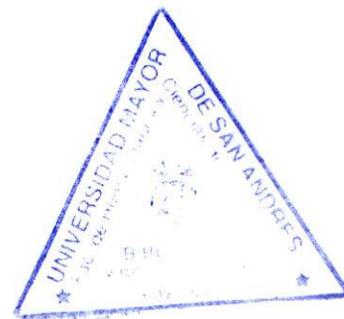
\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observamos en esta tabla que el coeficiente de correlación entre las dos sub escalas, percepción emocional y las relaciones Interpersonales, es de 0,26, esto quiere decir que entre ambas sub escalas, existe una correlación positiva débil.

ψ Percepción emocional — Relaciones Interpersonales, correlación positiva

Débil.



**Tabla 26: Correlación entre Comprensión emocional y Relaciones Interpersonales**

**Correlaciones**

|                            |                        | Relaciones Interpersonales | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Relaciones Interpersonales | Correlación de Pearson | 1                          | ,255                  | ,023                   | ,152                  |
|                            | Sig. (bilateral)       |                            | ,182                  | ,906                   | ,433                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción      | Correlación de Pearson | ,255                       | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,182                       |                       | ,665                   | ,041                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión     | Correlación de Pearson | ,023                       | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,906                       | ,665                  |                        | ,006                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación      | Correlación de Pearson | ,152                       | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,433                       | ,041                  | ,006                   |                       |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación que existe entre la sub escala de la inteligencia emocional, comprensión emocional y las Relaciones Interpersonales en el desempeño laboral, el coeficiente obtenido que nos muestra la tabla es de 0,02 esto quiere decir que entre ambas sub escalas No existe correlación.

ψ Comprensión emocional --- Relaciones Interpersonales, no existe correlación.

**Tabla 27: Correlación entre Regulación emocional y Relaciones interpersonales**

**Correlaciones**

|                            |                        | Relaciones Interpersonales | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Relaciones Interpersonales | Correlación de Pearson | 1                          | ,255                  | ,023                   | ,152                  |
|                            | Sig. (bilateral)       |                            | ,182                  | ,906                   | ,433                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción      | Correlación de Pearson | ,255                       | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,182                       |                       | ,665                   | ,041                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión     | Correlación de Pearson | ,023                       | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,906                       | ,665                  |                        | ,006                  |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación      | Correlación de Pearson | ,152                       | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                            | Sig. (bilateral)       | ,433                       | ,041                  | ,006                   |                       |
|                            | N                      | 29                         | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tercera sub escala, regulación emocional y las Relaciones interpersonales muestran un coeficiente de correlación de 0,15. Esto indica que existe una correlación positiva débil en ambas sub escalas.

ψ Regulación emocional — Relaciones Interpersonales, correlación positiva débil.

Tabla 28: Correlación entre Percepción emocional y adaptabilidad al cambio

## Correlaciones

|                         |                        | Adaptabilidad al cambio | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Adaptabilidad al cambio | Correlación de Pearson | 1                       | ,213                  | ,284                   | ,208                  |
|                         | Sig. (bilateral)       |                         | ,268                  | ,135                   | ,278                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción   | Correlación de Pearson | ,213                    | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,268                    |                       | ,665                   | ,041                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión  | Correlación de Pearson | ,284                    | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,135                    | ,665                  |                        | ,006                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación   | Correlación de Pearson | ,208                    | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,278                    | ,041                  | ,006                   |                       |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observamos en la tabla, que el coeficiente de correlación entre la percepción de las emociones y la adaptabilidad al cambio en el desempeño laboral existe una correlación positiva débil, siendo el coeficiente de correlación 0,21.

ψ Percepción emocional — Adaptabilidad al cambio, correlación positiva débil.

**Tabla 29: Correlación entre Comprensión Emocional y adaptabilidad al Cambio**

**Correlaciones**

|                         |                        | Adaptabilidad al cambio | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Adaptabilidad al cambio | Correlación de Pearson | 1                       | ,213                  | <b>,284</b>            | ,208                  |
|                         | Sig. (bilateral)       |                         | ,268                  | ,135                   | ,278                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción   | Correlación de Pearson | ,213                    | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,268                    |                       | ,665                   | ,041                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión  | Correlación de Pearson | ,284                    | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,135                    | ,665                  |                        | ,006                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación   | Correlación de Pearson | ,208                    | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,278                    | ,041                  | ,006                   |                       |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación que existe entre la comprensión de las emociones y el nivel de adaptabilidad al cambio en el desempeño laboral, es de 0,28, igual que en la anterior sub escala el nivel de correlación positiva es débil.

ψ Comprensión emocional — Adaptabilidad al cambio, correlación positiva débil.

Tabla 30: Correlación entre Regulación Emocional y Adaptabilidad al cambio

## Correlaciones

|                         |                        | Adaptabilidad al cambio | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Adaptabilidad al cambio | Correlación de Pearson | 1                       | ,213                  | ,284                   | <b>,208</b>           |
|                         | Sig. (bilateral)       |                         | ,268                  | ,135                   | ,278                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción   | Correlación de Pearson | ,213                    | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,268                    |                       | ,665                   | ,041                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión  | Correlación de Pearson | ,284                    | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,135                    | ,665                  |                        | ,006                  |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación   | Correlación de Pearson | ,208                    | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                         | Sig. (bilateral)       | ,278                    | ,041                  | ,006                   |                       |
|                         | N                      | 29                      | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observamos que la última sub escala de inteligencia emocional, regulación de las emociones y el nivel de adaptabilidad al cambio, tienen una correlación positiva, como en las dos sub escalas anteriores. El Coeficiente de correlación es de 0,21 lo que indica una correlación positiva débil.

ψ Regulación emocional — Adaptabilidad al cambio, correlación positiva débil.

Tabla 31: Correlación entre Percepción Emocional e Iniciativa

## Correlaciones

|                        |                        | Iniciativa | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Iniciativa             | Correlación de Pearson | 1          | ,230                     | ,289                      | ,333                     |
|                        | Sig. (bilateral)       |            | ,230                     | ,129                      | ,078                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,230       | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,230       |                          | ,665                      | ,041                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,289       | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,129       | ,665                     |                           | ,006                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,333       | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,078       | ,041                     | ,006                      |                          |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Entre la sub escala de Inteligencia emocional, percepción de las emociones y la sub escala del desempeño laboral Iniciativa, encontramos que el nivel de correlación es de 0,23. Esto quiere decir que la correlación entre ambas sub escalas es positiva baja.

ψ Percepción emocional — Iniciativa, correlación positiva débil.

Tabla 32: Correlación entre Comprensión Emocional e Iniciativa

## Correlaciones

|                        |                        | Iniciativa | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Iniciativa             | Correlación de Pearson | 1          | ,230                     | ,289                      | ,333                     |
|                        | Sig. (bilateral)       |            | ,230                     | ,129                      | ,078                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,230       | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,230       |                          | ,665                      | ,041                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,289       | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,129       | ,665                     |                           | ,006                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,333       | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,078       | ,041                     | ,006                      |                          |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En estas dos sub escalas, comprensión de las emociones e iniciativa del desempeño laboral, encontramos que el coeficiente de correlación entre ambas, es de 0,30. Esto quiere decir que existe una correlación positiva débil entre estas.

ψ Comprensión emocional — Iniciativa, correlación positiva débil.

Tabla 33: Correlación entre Regulación Emocional e Iniciativa

## Correlaciones

|                        |                        | Iniciativa | Int. Emoc.<br>Percepción | Int. Emoc.<br>Comprensión | Int. Emoc.<br>Regulación |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Iniciativa             | Correlación de Pearson | 1          | ,230                     | ,289                      | <b>,333</b>              |
|                        | Sig. (bilateral)       |            | ,230                     | ,129                      | ,078                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,230       | 1                        | ,084                      | ,382                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,230       |                          | ,665                      | ,041                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,289       | ,084                     | 1                         | ,498                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,129       | ,665                     |                           | ,006                     |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,333       | ,382                     | ,498                      | 1                        |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,078       | ,041                     | ,006                      |                          |
|                        | N                      | 29         | 29                       | 29                        | 29                       |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla observamos que la sub escala de la inteligencia emocional, regulación de las emociones y la sub escala Iniciativa, muestran un coeficiente de correlación igual a 0,33 de esta manera concluimos que al igual que en las anteriores sub escalas la correlación es positiva débil.

ψ Regulación emociona — Iniciativa, correlación positiva débil.

**Tabla 34: Correlación entre Percepción Emocional y Orientación a los resultados**

**Correlaciones**

|                              |                        | Orientación a los resultados | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Orientación a los resultados | Correlación de Pearson | 1                            | ,456*                 | ,106                   | ,510                  |
|                              | Sig. (bilateral)       |                              | ,013                  | ,585                   | ,005                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción        | Correlación de Pearson | ,456*                        | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,013                         |                       | ,665                   | ,041                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión       | Correlación de Pearson | ,106                         | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,585                         | ,665                  |                        | ,006                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación        | Correlación de Pearson | ,510*                        | ,382                  | ,498**                 | 1                     |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,005                         | ,041                  | ,006                   |                       |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En esta tabla podemos observar que la relación que existe entre las sub categorías: Percepción de las emociones y la orientación a los resultados del desempeño laboral muestra un coeficiente de 0,50 lo que quiere decir que existe entre ambas sub escalas, una correlación positiva media.

ψ Percepción emocional — Orientación a los resultados, **correlación positiva**

**Media.**

**Tabla 35: Correlación entre Comprensión Emocional y Orientación a los Resultados**

**Correlaciones**

|                              |                        | Orientación a los resultados | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Orientación a los resultados | Correlación de Pearson | 1                            | ,456                  | ,106                   | ,510                  |
|                              | Sig. (bilateral)       |                              | ,013                  | ,585                   | ,005                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción        | Correlación de Pearson | ,456                         | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,013                         |                       | ,665                   | ,041                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión       | Correlación de Pearson | ,106                         | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,585                         | ,665                  |                        | ,006                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación        | Correlación de Pearson | ,510                         | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,005                         | ,041                  | ,006                   |                       |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación encontrado entre el nivel de comprensión de las emociones y el nivel de la orientación a los resultados es de 0,10. Esto significa que no existe correlación entre estas dos sub escalas.

ψ Comprensión emocional --- Orientación a los resultados, correlación positiva

Débil.

**Tabla 36: Correlación entre Regulación Emocional y Orientación a los Resultados**

**Correlaciones**

|                              |                        | Orientación a los resultados | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Orientación a los resultados | Correlación de Pearson | 1                            | ,456                  | ,106                   | <b>,510</b>           |
|                              | Sig. (bilateral)       |                              | ,013                  | ,585                   | ,005                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción        | Correlación de Pearson | ,456                         | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,013                         |                       | ,665                   | ,041                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión       | Correlación de Pearson | ,106                         | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,585                         | ,665                  |                        | ,006                  |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación        | Correlación de Pearson | ,510                         | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                              | Sig. (bilateral)       | ,005                         | ,041                  | ,006                   |                       |
|                              | N                      | 29                           | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Con la última sub escala de inteligencia emocional observamos que tiene una correlación de 0,51 con relación al nivel de Orientación a los resultados en el desempeño laboral, lo que significa que existe una correlación positiva media.

ψ Regulación emocional --- Orientación a los resultados, **correlación positiva**

**Media.**

Tabla 37: Correlación entre Percepción Emocional y orientación al Cliente

## Correlaciones

|                        |                        | Orientación al cliente | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Orientación al cliente | Correlación de Pearson | 1                      | <b>,411</b>           | ,135                   | ,149                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                        | ,027                  | ,485                   | ,442                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,411                   | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,027                   |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,135                   | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,485                   | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,149                   | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,442                   | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En esta tabla encontramos que en las sub escalas percepción de las emociones y orientación al cliente, el coeficiente de correlación obtenido es de 0,41. Esto quiere decir que el nivel de correlación entre ambas sub escalas es positiva débil.

ψ Percepción emocional — Orientación al cliente, **correlación positiva media**.

Tabla 38: Correlación entre Comprensión Emocional y Orientación al Cliente

## Correlaciones

|                        |                        | Orientación al cliente | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Orientación al cliente | Correlación de Pearson | 1                      | ,411                  | ,135                   | ,149                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                        | ,027                  | ,485                   | ,442                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,411                   | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,027                   |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,135                   | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,485                   | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,149                   | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,442                   | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Entre las sub escalas comprensión emocional y orientación al cliente del desempeño laboral observamos que el coeficiente de correlación alcanzado es de 0,14. Lo que significa que existe una correlación positiva débil entre estas dos variables.

ψ Comprensión emocional — Orientación al cliente, correlación positiva débil.

Tabla 39: Correlación entre Regulación Emocional y Orientación al Cliente

## Correlaciones

|                        |                        | Orientación al cliente | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Orientación al cliente | Correlación de Pearson | 1                      | ,411                  | ,135                   | ,149                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                        | ,027                  | ,485                   | ,442                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,411                   | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,027                   |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,135                   | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,485                   | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,149                   | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,442                   | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                     | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En esta tabla observamos en la última sub escala de inteligencia emocional, regulación y la orientación a los clientes, el coeficiente encontrado fue de 0,15 al igual que en el caso anterior, existe una correlación positiva débil.

ψ Regulación emocional — Orientación al cliente, correlación positiva débil.

Tabla 40: Correlación entre Percepción Emocional y Trabajo en equipo

## Correlaciones

|                        |                        | Trabajo en equipo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Trabajo en equipo      | Correlación de Pearson | 1                 | ,142                  | ,110                   | ,056                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                   | ,463                  | ,570                   | ,772                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,142              | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,463              |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,110              | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,570              | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,056              | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,772              | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Podemos observar en la tabla que el coeficiente de correlación encontrado entre los niveles de comprensión emocional y el nivel de trabajo en equipo del desempeño laboral tiene un puntaje de 0,14 esto indica que existe una correlación positiva débil entre ambas sub escalas.

ψ Percepción emocional — Trabajo en equipo, correlación positiva débil.

Tabla 41: Correlación entre Comprensión Emocional y Trabajo en Equipo

## Correlaciones

|                        |                        | Trabajo en equipo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Trabajo en equipo      | Correlación de Pearson | 1                 | ,142                  | ,110                   | ,056                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                   | ,463                  | ,570                   | ,772                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,142              | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,463              |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,110              | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,570              | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,056              | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,772              | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente que se obtuvo en la correlación de las dos sub escalas, comprensión de las emociones y trabajo en equipo, fue de 0,11 esto indica que no existe correlación alguna en estas dos sub escalas.

$\psi$  Comprensión emocional — Trabajo en equipo, correlación positiva débil.

Tabla 42: Correlación entre Regulación Emocional y Trabajo en Equipo

## Correlaciones

|                        |                        | Trabajo en equipo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Trabajo en equipo      | Correlación de Pearson | 1                 | ,142                  | ,110                   | <b>,056</b>           |
|                        | Sig. (bilateral)       |                   | ,463                  | ,570                   | ,772                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,142              | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,463              |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,110              | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,570              | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,056              | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,772              | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Al ver la correlación que existe entre la sub escala regulación emocional y el trabajo en equipo del desempeño laboral, encontramos que el coeficiente alcanzado entre estos es de 0,05 lo que quiere decir que al igual que en el caso anterior, concluimos que no existe relación entre estas sub escalas.

ψ Regulación emocional --- Trabajo en equipo, no existe correlación.

Tabla 43: Correlación entre Percepción Emocional y Calidad de Trabajo

## Correlaciones

|                        |                        | Calidad de trabajo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Calidad de trabajo     | Correlación de Pearson | 1                  | ,331                  | ,315                   | ,529                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                    | ,079                  | ,096                   | ,003                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,331               | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,079               |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,315               | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,096               | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,529               | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,003               | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Entre la sub escala percepción de las emociones y la calidad de trabajo del desempeño laboral, encontramos que el coeficiente de correlación es igual a 0,33 que quiere decir que existe una correlación positiva débil.

ψ Percepción emocional --- Calidad de trabajo, correlación positiva débil.

Tabla 44: Correlación entre Comprensión Emocional y Calidad de Trabajo

## Correlaciones

|                        |                        | Calidad de trabajo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Calidad de trabajo     | Correlación de Pearson | 1                  | ,331                  | ,315                   | ,529                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                    | ,079                  | ,096                   | ,003                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,331               | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,079               |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,315               | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,096               | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,529               | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,003               | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la correlación entre las sub categorías, Comprensión de las emociones y calidad de trabajo, nos muestran un coeficiente de 0,32 que implica una correlación positiva débil entre ambas sub categorías.

ψ Comprensión emocional — Calidad de trabajo, correlación positiva débil.

Tabla 45: Correlación entre Regulación y Calidad de Trabajo

## Correlaciones

|                        |                        | Calidad de trabajo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Calidad de trabajo     | Correlación de Pearson | 1                  | ,331                  | ,315                   | ,529                  |
|                        | Sig. (bilateral)       |                    | ,079                  | ,096                   | ,003                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción  | Correlación de Pearson | ,331               | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,079               |                       | ,665                   | ,041                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión | Correlación de Pearson | ,315               | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,096               | ,665                  |                        | ,006                  |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación  | Correlación de Pearson | ,529               | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,003               | ,041                  | ,006                   |                       |
|                        | N                      | 29                 | 29                    | 29                     | 29                    |

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

En esta tabla observamos que el coeficiente de correlación alcanza al 0,53 entre el nivel de regulación de las emociones y el nivel de calidad de trabajo de la evaluación de desempeño, por tanto concluimos que existe una correlación positiva media.

ψ Regulación emocional — Calidad de trabajo, correlación positiva media.

Tabla 46: Correlación entre Percepción Emocional y Conocimiento del Trabajo

## Correlaciones

|                          |                        | Conocimiento del trabajo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Conocimiento del trabajo | Correlación de Pearson | 1                        | ,091                  | ,173                   | ,241                  |
|                          | Sig. (bilateral)       |                          | ,638                  | ,370                   | ,208                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción    | Correlación de Pearson | ,091                     | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,638                     |                       | ,665                   | ,041                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión   | Correlación de Pearson | ,173                     | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,370                     | ,665                  |                        | ,006                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación    | Correlación de Pearson | ,241                     | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,208                     | ,041                  | ,006                   |                       |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La sub categoría Comprensión de las emociones y el Conocimiento del Trabajo en el desempeño laboral, nos muestra un coeficiente de correlación igual a 0,09 esto quiere decir que no existe correlación entre ambas sub escalas.

ψ Percepción emocional --- Conocimiento del trabajo, no existe correlación.

**Tabla 47: Correlación entre Comprensión emocional y conocimiento del trabajo**

**Correlaciones**

|                          |                        | Conocimiento del trabajo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Conocimiento del trabajo | Correlación de Pearson | 1                        | ,091                  | ,173                   | ,241                  |
|                          | Sig. (bilateral)       |                          | ,638                  | ,370                   | ,208                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción    | Correlación de Pearson | ,091                     | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,638                     |                       | ,665                   | ,041                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión   | Correlación de Pearson | ,173                     | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,370                     | ,665                  |                        | ,006                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación    | Correlación de Pearson | ,241                     | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,208                     | ,041                  | ,006                   |                       |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de correlación encontrado para las sub categorías comprensión de las emociones y conocimiento del trabajo en la evaluación de desempeño, es de 0,17 esto significa que existe una correlación positiva débil entre ambas.

ψ Comprensión emocional — Calidad de trabajo, correlación positiva débil.

Tabla 48: Correlación entre Regulación Emocional y Conocimiento del Trabajo

## Correlaciones

|                          |                        | Conocimiento del trabajo | Int. Emoc. Percepción | Int. Emoc. Comprensión | Int. Emoc. Regulación |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Conocimiento del trabajo | Correlación de Pearson | 1                        | ,091                  | ,173                   | ,241                  |
|                          | Sig. (bilateral)       |                          | ,638                  | ,370                   | ,208                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Percepción    | Correlación de Pearson | ,091                     | 1                     | ,084                   | ,382                  |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,638                     |                       | ,665                   | ,041                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Comprensión   | Correlación de Pearson | ,173                     | ,084                  | 1                      | ,498                  |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,370                     | ,665                  |                        | ,006                  |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |
| Int. Emoc. Regulación    | Correlación de Pearson | ,241                     | ,382                  | ,498                   | 1                     |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,208                     | ,041                  | ,006                   |                       |
|                          | N                      | 29                       | 29                    | 29                     | 29                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por últimos se exponen los resultado de la última sub categoría de la inteligencia emocional, la regulación, con relación al conocimiento del trabajo en el desempeño laboral, observamos que el coeficiente de correlación es igual a 0,24 esto significa que la correlación es positiva débil entre ambas sub categorías.

ψ Regulación emocional — calidad de trabajo, correlación positiva débil.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### I. CONCLUSIONES

La presente investigación tiene a objeto demostrar la existencia de correlación positiva entre las dos variables de investigación, la hipótesis planteada sugiere que mientras mayor es el nivel de inteligencia emocional, tanto mayor será el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa FIE Gran Poder.

La población está constituida por todos los trabajadores operativos de la institución, la población fue abarcada en su totalidad.

Para el tratamiento de los datos se utilizó el programa computacional estadístico SPSS y para la correlación entre las variables, se utilizó en coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ).

Exponemos las conclusiones de la investigación:

En primer lugar, encontramos que las tres sub escalas de la Inteligencia emocional están relacionadas positivamente con las diez sub categorías del desempeño laboral.

Es así que respondemos al objetivo general de la presente investigación:

- ✓ Determinar el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Fomento a las Iniciativas Económicas S.A.

Luego de analizar los datos encontrados en ambas variables y haber realizado el tratamiento estadístico de correlación, concluimos lo siguiente:

- ψ Existe correlación positiva débil entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Fomento a las Iniciativas Económicas S.A.

Con un coeficiente ponderado de correlación del **0.27** podemos decir que existe **correlación positiva** entre las variables de investigación, sin embargo el nivel del coeficiente de correlación encontrado, nos indica que el nivel de correlación positiva es **débil**.

### **1.1 Inteligencia Emocional.**

Para medir la variable Inteligencia emocional, se utilizó el TMMS-24, el instrumento es una escala auto aplicada que mide tres sub escalas, entre las cuales están: **Percepción de las emociones, Comprensión de las emociones y Regulación de las emociones**; cada una con 8 reactivos, con un total de 24 afirmaciones, la escala arroja resultados acerca del nivel de inteligencia emocional en tres categorías: **deficiente, adecuada y excelente**.

A objeto de responder al primer objetivo específico de la investigación:

- ✓ **Identificar el nivel de Inteligencia emocional en los trabajadores operativos de la empresa.**

Presentamos las conclusiones de la primera variable:

- ψ **Los trabajadores cuentan con un nivel de Inteligencia Emocional adecuado, esto quiere decir que la mayor parte de los participantes muestran que son capaces de percibir los sentimientos de forma adecuada, comprender los estados emocionales y regular sus emociones.**
- ψ **Por otro lado, son muy pocos los empleados que tienen un nivel excelente de manejo emocional, que son capaces de reconocer a cabalidad sus estados emocionales, comprender sus propias emociones y las de los demás con precisión y tienen la capacidad de controlar sus respuestas emocionales en situaciones límites.**

## 1.2 Desempeño Laboral

Para la segunda variables, se utilizó el instrumento de evaluación de desempeño laboral de 360 grados (evaluación por competencias).

Se evaluaron en total 10 competencias, 4 genéricas, es decir que son comunes a todos los trabajadores y cargos y 6 competencias específicas, estas se limitan a evaluar aspectos específicos del puesto evaluado.

Respondemos el segundo objetivo específico:

- ✓ Medir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa.

La evaluación de desempeño arroja resultados monótonos, es decir que en las diez competencias evaluadas, las puntuaciones se centran en los niveles C y D que equivalen al 50% y 25% respectivamente.

En función a los puntajes obtenidos concluimos lo siguiente:

- ψ A nivel general los trabajadores de FIE Gran Poder tienen un nivel intermedio de desempeño laboral, es decir, las competencias evaluadas no se encuentran completamente desarrolladas, sin embargo el puntaje obtenido es aceptable ya que equivale al nivel promedio esperado.
- ψ Por otro lado, algunos trabajadores alcanzan a un nivel inferior al promedio, es decir que las competencias evaluadas se encuentran escasamente desarrolladas.
- ψ Las competencias con mayor nivel de desarrollo son: Eficiencia y Adaptabilidad al cambio.
- ψ Las competencias menos desarrolladas, con mayor brecha entre lo esperado y lo alcanzado son: Relaciones Interpersonales y Orientación al cliente.

Por tanto concluimos que los trabajadores del nivel operativo de la Empresa Fomento a las Iniciativas Económicas S.A. tienen un nivel medio en el desarrollo de las competencias evaluadas en el desempeño laboral.

### 1.3 Correlaciones.

Por último, cumpliendo con el tercer objetivo específico de la investigación:

- ✓ Establecer el tipo de relación que existe entre las sub escalas de la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa.

Presentamos las siguientes conclusiones:

- ψ Los niveles más altos de correlación se encuentran en las sub escalas: Regulación y Percepción de la Inteligencia emocional, no habiendo ninguna correlación significativa en la sub categoría, comprensión de las emociones.
- ψ La correlación positiva con mayor puntaje (correlación positiva media) es la sub escala: Regulación de los estados emocionales, la cual se encuentra correlacionada con las siguientes competencias: Eficiencia, Orientación a los Resultados y calidad de trabajo.
- ψ La segunda sub escala con mayor coeficiente de correlación en la Inteligencia Emocional es: Percepción de las emociones, que se relaciona positivamente con las siguientes competencias: Eficiencia, Orientación a los Resultados y Orientación al cliente.

De esta manera probamos la hipótesis de investigación planteada que sugiere que a mayor nivel de Inteligencia emocional, tanto mayor será el desempeño laboral.

## 2. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la Inteligencia emocional significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas, sin roces en busca de una meta en común, se recomienda a la entidad:

- ✓ Promover acciones que coadyuven al desarrollo de actividades para fortalecer e incrementar el nivel de Inteligencia emocional en los colaboradores de la entidad.
- ✓ se recomienda también no limitar dichas acciones a los colaboradores solo del área operativa, (participantes de la investigación) si bien estos son los miembros activos en la productividad económica de la entidad, las áreas administrativas, staff y de apoyo son también parte fundamental en el éxito de la entidad.
- ✓ Promover a sus colaboradores tomando en cuenta no sólo el nivel de desempeño laboral sino también el nivel de inteligencia emocional, ya que las aptitudes emocionales son fundamentales para un buen manejo de sí mismo y el de los equipos.
- ✓ Incorporar las aptitudes emocionales como un criterio más de evaluación al momento de tomar decisiones de cambio o promoción de sus colaboradores, ya que el nivel de Inteligencia emocional, tiene la cualidad de predecir el comportamiento futuro de los colaboradores.
- ✓ Incluir la Inteligencia Emocional como un criterio más en el proceso de selección de personal.
- ✓ Continuar con la implementación de la evaluación de desempeño de 360 grados anualmente a todo el personal.

- ✓ Brindar capacitación específica en las competencias con nivel de desarrollo inferior esperado.
- ✓ Diseñar y ejecutar un programa de autodesarrollo de las competencias, según la necesidad de cada trabajador.

**BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.**

- Alles, Martha. (2002) Desempeño por competencias Evaluación de 360 grados. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Anastasi, A. (1976). Psicología Laboral. Buenos Aires: Editorial Capelusz.
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Carrión, S. (2001). Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica para conseguir: Salud, Inteligencia, y bienestar Emocional. Madrid España: Editorial EDAF, S.A.
- Chiavenato, I. (1999). Administración del Recurso Humano. Quinta Edición. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Bogotá: Editorial Norma.
- Fernández Berrocal, P.; Alcaide, R.; Domínguez, E.; Fernández-McNally, C.; Ramos, N. S.; Ravira, M.: Adaptación al castellano de la escala rasgo de metacognición sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares. *Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica* 1998; 1:83–84
- Goleman, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional. Estados Unidos: Editorial Bantam Books.
- GÍL´ADÍ, D. (2000). Inteligencia Emocional en la Práctica. España: Editorial McGraw – Hill.

- Goleman, Daniel. (1998). La inteligencia Emocional en la Empresa. Argentina: B Argentina, S.A.
- Hernandez, R. Fernandez, C. Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México D. F: Mc Graw-Hill.
- Hugh, Coolican. (1997). Métodos de Investigación y estadística en Psicología. México D. F: El Manual Moderno.
- Odiome, George. (1976). Administración de Personal. Buenos Aires: El Ateneo.
- Padilla, G. Inzunza, M. Alcyone S.A. (1994). Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. México D.F: El Manual Moderno.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- Salovey, J y Mayer, D (1990). Inteligencia Emocional. México: Editorial McGraw – Hill.
- Shapiro, Lawrence. (1997). La Inteligencia Emocional de los Niños. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

#### Internet

- Codina, A. Introducción a la Inteligencia Emocional para el trabajo directivo. <http://www.inteligencia-emocional.org> 2010.
- Mora, Carlos. Rendimiento del Desempeño y alcance laboral. <http://www.gestopolis.com> Diciembre, 2007.
- Smith, M. K. (2002) "Howard Gardner and multiple intelligences", the encyclopedia of informal education, Downloaded from <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm> en Octubre , 2005.

- Sánchez, Fernando. Inteligencia emocional. <http://www.mundolaboral.com> Octubre, 2009.

#### **Tesis**

- Araujo, María. 2007. Inteligencia Emocional y Desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas del Estado de Trujillo.
- López, E. Malpica, K. 2008. Inteligencia Emocional y Clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Concepción.
- Marcano, Mary. 2005. Estudio de la inteligencia emocional de los empleados de la empresa operaciones de producción y exploración nacional, sucursal Maturín, Estado Monagas.

# **ANEXOS**

AUTO EVALUACIÓN

| <b>COMPETENCIA</b>              | GRADO<br>A 100%          | GRADO<br>B 75%           | GRADO<br>C 50%           | GRADO<br>D 25%           | No desa-<br>rrollado     |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Competencias Cardinales</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Responsabilidad                 | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia                      | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones Interpersonales      | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad al cambio         | <input type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Especificas</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| Iniciativa                      | <input type="checkbox"/> |
| 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 del trabajo        | <input type="checkbox"/> |

**JEFE DE AGENCIA**

| <b>COMPETENCIA</b>              | GRADO<br>A 100%          | GRADO<br>B 75%           | GRADO<br>C 50%           | GRADO<br>D 25%           | No desa-<br>rrollado     |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Competencias Cardinales</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Responsabilidad                 | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia                      | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones Interpersonales      | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad al cambio         | <input type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Especificas</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| Iniciativa                      | <input type="checkbox"/> |
| 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 del trabajo        | <input type="checkbox"/> |

**GERENTE REGIONAL**

| <b>COMPETENCIA</b>              | GRADO<br>A 100%          | GRADO<br>B 75%           | GRADO<br>C 50%           | GRADO<br>D 25%           | No desa-<br>rrollado     |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Competencias Cardinales</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Responsabilidad                 | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia                      | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones Interpersonales      | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad al cambio         | <input type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Específicas</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| Iniciativa                      | <input type="checkbox"/> |
| 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 del trabajo        | <input type="checkbox"/> |

**PAR 1**

| <b>COMPETENCIA</b>              | GRADO<br>A 100%          | GRADO<br>B 75%           | GRADO<br>C 50%           | GRADO<br>D 25%           | No desa-<br>rrollado     |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Competencias Cardinales</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Responsabilidad                 | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia                      | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones Interpersonales      | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad al cambio         | <input type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Especificas</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| Iniciativa                      | <input type="checkbox"/> |
| 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 del trabajo        | <input type="checkbox"/> |

**PAR 2**

| <b>COMPETENCIA</b>              | GRADO<br>A 100%          | GRADO<br>B 75%           | GRADO<br>C 50%           | GRADO<br>D 25%           | No desa-<br>rrollado     |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Competencias Cardinales</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Responsabilidad                 | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia                      | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones Interpersonales      | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad al cambio         | <input type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Específicas</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| Iniciativa                      | <input type="checkbox"/> |
| 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 del trabajo        | <input type="checkbox"/> |

**PAR 3**

| <b>COMPETENCIA</b>              | GRADO<br>A 100%          | GRADO<br>B 75%           | GRADO<br>C 50%           | GRADO<br>D 25%           | No desa-<br>rrollado     |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Competencias Cardinales</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Responsabilidad                 | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia                      | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones Interpersonales      | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad al cambio         | <input type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Específicas</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| Iniciativa                      | <input type="checkbox"/> |
| 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 del trabajo        | <input type="checkbox"/> |

**TMMS-24**

**INSTRUCCIONES:**

*A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y decida la frecuencia con la que usted cree que se produce cada una de ellas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.*

*No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.*

| 1     | 2         | 3                | 4                          | 5                      |
|-------|-----------|------------------|----------------------------|------------------------|
| NUNCA | RARAMENTE | ALGUNAS<br>VECES | CON BASTANTE<br>FRECUENCIA | MUY FRECUENTE<br>MENTE |

|     |                                                                               |   |   |   |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | Presto mucha atención a los sentimientos.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Pienso en mi estado de ánimo constantemente.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | <b>A menudo pienso en mis sentimientos.</b>                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Presto mucha atención a cómo me siento.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Tengo claros mis sentimientos.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Casi siempre sé cómo me siento.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | <b>A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Siempre puedo decir cómo me siento.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | A veces puedo decir cuáles son mis emociones.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |                                                                           |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16. | Puedo llegar a comprender mis sentimientos.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Tengo mucha energía cuando me siento feliz.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |