

INTELIGENCIA EMOCIONAL VS DESEMPEÑO LABORAL

*¿Influye la Inteligencia Emocional
en el Desempeño Laboral?*

Título de la obra:

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Vs DESEMPEÑO
LABORAL**

Autor: Nancy Córdoba

ISBN: 978-9962-17-269-7

Editorial: Universidad de Panamá
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Oficina de Publicaciones Académicas y Científicas

Coordinación General: Dr. Francisco Farnum

Diseño de portadas:

Rosember Mallorca

Diagramación y digitalización interactiva

César Álvarez Melgarejo

Citar este documento como:

Córdoba, N. (2022). Inteligencia Emocional Vs Desempeño Laboral. ¿Influye la Inteligencia Emocional en el Desempeño laboral?. Oficina de Publicaciones Académicas y Científicas, Universidad de Panamá.

PALABRAS CLAVES: Inteligencia Emocional
Desempeño
Evaluación del desempeño

DEDICATORIA

Dedico este libro en primer lugar a Dios quien ha sido mi inspiración para valorar la vida y comprender que el amor se encuentra en todo lo que haces.

A mis hijos que siempre han sido mi apoyo y el motivo para continuar creciendo profesionalmente.

A mis nietos que día a día me enseñan que el tiempo más valioso es el que disfruto con sus alegrías y pequeños triunfos.

A los compañeros de trabajo que son ejemplo de dinamismo y tenacidad que conducen a ver con claridad las metas y que con empeño son alcanzables.

A los amigos que con su actitud y palabras de aliento nos ayudan a llevar a cabo sueños y verlos finalizados.

RESUMEN EJECUTIVO

En el ámbito laboral actual para contratar a un trabajador no solo se considera su formación o experiencia, sino además su Inteligencia Emocional. Las relaciones interpersonales de los miembros de una empresa son hoy día la base del éxito y de su desarrollo que influirá efectivamente en los resultados de la organización.

En la práctica laboral es frecuente observar personas que poseen un alto coeficiente intelectual y no desempeñan adecuadamente su trabajo y quienes tienen un coeficiente más bajo, realicen su trabajo considerablemente mejor o incluso alcanzan un mejor puesto en la empresa.

Son muchos los estudios que se han realizado en este ámbito cuyo objetivo ha sido explorar la influencia de la Inteligencia Emocional en la productividad y el desarrollo de las organizaciones modernas. Goleman (1995,1996,2000), Mayer y Salovey (1993), Cooper y Sawaf (2001), Chiavenato (2002), Robbins (2004) y Benavides (2002), son algunos de los autores que se han dedicado a investigar sobre la Inteligencia Emocional y su influencia con el desempeño, liderazgo, productividad e incluso con el coeficiente de Inteligencia Intelectual.

Según Goleman (1998), la Inteligencia Emocional es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para motivarlos al trabajo con otros, es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”. Este concepto ha revolucionado las empresas y su acogida se ha extendido a todas las organizaciones que buscan atraer individuos que sean capaces de gestionar sus emociones y comprender la de los demás no solo para lograr un buen clima laboral sino también que favorezca el buen desempeño de los trabajadores.

Goleman (1995) afirma que la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral guardan un vínculo positivo que permite elevar la producción de la empresa y la satisfacción de los trabajadores. De acuerdo con esto, el individuo posee un conjunto de habilidades como el autocontrol, la perseverancia y la capacidad para automotivarse, estas cualidades le permiten crear en su entorno un ambiente saludable y le ayuda a elevar su productividad. El trabajador realiza sus tareas en la empresa con empeño, pertinencia y entusiasmo.

Sobre esta base se realizó un estudio con trabajadores administrativos en una Institución de Educación Superior que originó la siguiente pregunta de investigación ¿La Inteligencia Emocional incide en el Desempeño Laboral? ¿Existe alguna relación de la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral? Se realizó el estudio con la finalidad de encontrar hallazgos significativos en las respuestas de la muestra seleccionada. Los resultados arrojaron aportes muy significativos a este tema. En el cruce de variables se pudo hallar poca relación o significancia entre las variables Inteligencia Emocional y Desempeño. Sin embargo, una de las dimensiones de la Inteligencia Emocional (Dimensiones de Cooper y Sawaf) de la muestra seleccionada, guardaron una relación significativa que puso de manifiesto su relación con el desempeño y fue el de las “relaciones interpersonales”. Esta dimensión incluía la solidaridad y la empatía que son las que determinan las decisiones de los trabajadores en las situaciones que pueden presentarse en el entorno laboral.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
PREFACIO	11
I.- INTELIGENCIA EMOCIONAL VS DESEMPEÑO LABORAL	
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL	13
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	19
PROCESO HISTÓRICO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	22
COEFICIENTE INTELECTUAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL	
LAS EMOCIONES	25
COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	27
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN	28
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	35
PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SEGÚN COOPER Y SAWAF	35

EL MODELO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE COOPER Y SAWAF	37
FUNCIÓN E IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL.	39
DESEMPEÑO LABORAL.....	40
CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL	43
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	46

II.- ESTUDIO SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO EMOCIONAL VS DESEMPEÑO	51
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL VS DESEMPEÑO.....	52
DIMENSIÓN: VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL VS DESEMPEÑO.....	53
TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
POBLACIÓN Y/O MUESTRA	59
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	59
INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	60

DESEMPEÑO.....	63
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	64
INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	65
TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	65
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	67
DIMENSIÓN - CONOCIMIENTO EMOCIONAL.....	67
DIMENSIÓN. COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL.....	68
DIMENSIÓN. VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL.....	70
VARIABLE DESEMPEÑO.....	74
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO: PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA, DEBERES Y RESPONSABILIDADES Y RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN.....	74
CORRELACIONES PRODUCTO MOMENTO DE PEARSON ENTRE LAS VARIABLES INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO.....	76
DIMENSIÓN CONOCIMIENTO EMOCIONAL VS DESEMPEÑO.....	76
DIMENSIÓN COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL VS DESEMPEÑO.....	77

DIMENSIÓN VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL VS DESEMPEÑO 79

III.- PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA 82

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 82

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 83

OBJETIVO GENERAL 83

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 83

BENEFICIOS E IMPACTO ESPERADOS 84

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 85

PRESUPUESTO 92

PLAN DE EJECUCIÓN 92

RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA 94

IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES 97

RECOMENDACIONES 98

BIBLIOGRAFÍA 99

ANEXOS 103

Prefacio

En la actualidad, los estudios demuestran que en las organizaciones el éxito se basa en la correcta aplicación de la inteligencia emocional en dirección de los individuos, poniendo en evidencia como las emociones de los colaboradores influyen sobre su rendimiento (Carmona, 2015)

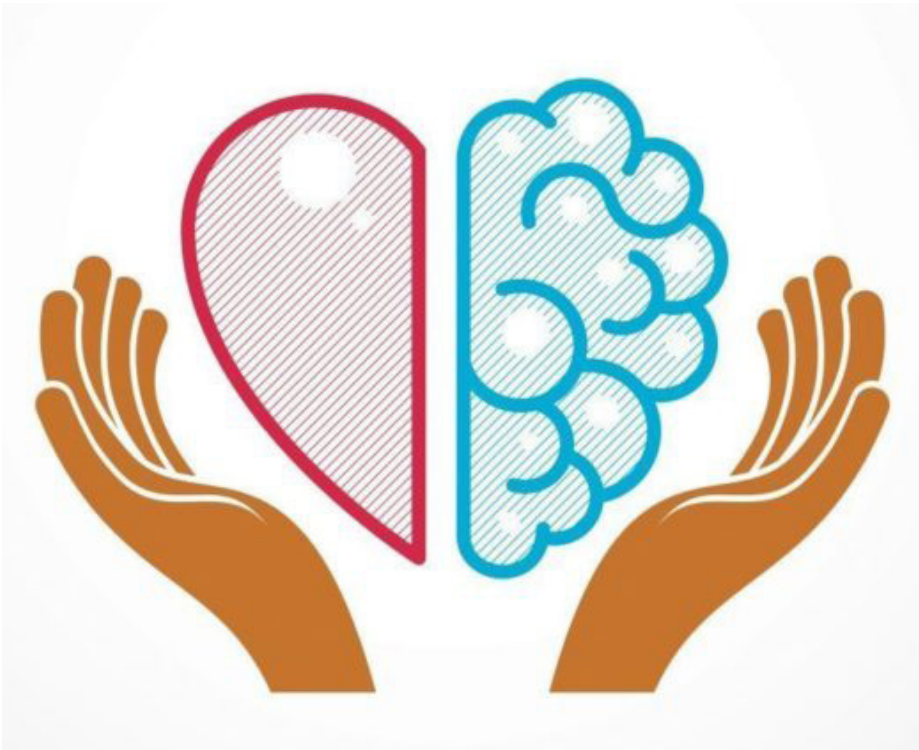
Visto de esta forma, el capital humano en la empresa es un factor clave para la competitividad y para garantizar su supervivencia en los mercados, en ese sentido, la gestión de diversas variables psicosociales tiene un impacto positivo en la productividad y rendimiento de las personas (Daza, 2019).

En el mundo empresarial son numerosos los componentes que interactúan y que representan las claves del éxito organizacional, tanto a nivel individual como organizativo. Pese a ello, la inteligencia emocional, ha simbolizando un factor extralaboral, que se presenta como el predictor de éxito más eficaz. Por esta razón, los entes administrativos en las organizaciones deben estar integrados y demostrar un alto nivel de inteligencia emocional, con la objetividad de estar preparados para enfrentar cambios constantes y contar con un desempeño mucho mayor.

He aquí, la importancia de vincular a los empleados que desempeñan una gestión administrativa con adecuados niveles de estabilidad emocional, pues son roles de alta dirección, de esta manera las personas con mayor conciencia sobre sus dimensiones emocionales lograran mejores relaciones con los demás y generan mayores aportes para establecer ambientes de trabajo favorables que permitan contribuir a la consecución de las metas definidas por la empresa.

Ahora bien, la gerencia en el ámbito de la educación no escapa de esta realidad, pues las instituciones académicas deben ser participativa y trabajar en función de la búsqueda de un Desempeño Laboral novedoso que logre el desarrollo de todas las potencialidades de los empleados para poder actuar y cumplir su papel acorde con las necesidades del entorno.

Es por esto, que debe existir una relación de la Inteligencia Emocional y el desempeño de los empleados, para lograr desarrollar un proceso de gestión participativa donde el director y su personal tomen la responsabilidad de dar respuestas acordes a las exigencias del momento, cumpliendo así, con sus funciones primordiales entre las cuales se encuentra las acciones de planificación, necesarias para cada escenario en el ámbito educativo.



I
INTELIGENCIA
EMOCIONAL
VS
DESEMPEÑO LABORAL

La Inteligencia Emocional y el Desempeño laboral

Actualmente, las empresas buscan implementar procesos tecnológicos con el propósito de que todos los esfuerzos queden centrados en el logro y cumplimiento de las metas establecidas, pero estas pueden verse afectadas si sus líderes y trabajadores tienen un mal manejo de su Inteligencia Emocional y esta a su vez incide en su desempeño laboral.

Esta realidad no se escapa a las instituciones estatales de educación superior en donde prevalecen objetivos que aspiran ir a la vanguardia de la Ciencia, la Tecnología, la Globalización y los avances sociales. Esta complejidad de factores requiere que los trabajadores tengan la capacidad de autorregular sus emociones para poder atender con eficacia al público que busque su atención.

De esta manera, la compatibilidad con el entorno, el trabajo y la interacción entre las personas, depende enormemente del nivel de Inteligencia Emocional. Cada individuo se desarrolla de distinta manera, posee habilidades y destrezas en áreas específicas y depende de las circunstancias en las que se desenvuelva.

El mundo empresarial e Institucional a través del tiempo ha dado gran importancia a la Inteligencia Emocional y ha impactado mucho, especialmente, en el liderazgo y en la promoción de los trabajadores.

La Harvard Business Review, ha llegado a calificar la Inteligencia Emocional como un “concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyente de la década” en el mundo empresarial. Muchos de los investigadores que han trabajado con la Inteligencia Emocional aseguran que su aplicación se asienta en datos bien fundamentados. El Consorcio for Research on Emocional Intelligence in Organizations (CREIO) con sede en la Rutgers University ha promovido este tipo de investigaciones colaborando con organismos que van

desde el Office of Personnel Management del gobierno federal hasta American Express.

Así mismo, son muchas las empresas que hoy día utilizan este enfoque de Inteligencia Emocional para contratar, promocionar, y formar a sus empleados. Johnson & Johnson ha descubierto en un estudio llevado a cabo con sus delegaciones de todo el mundo, que las personas, a mediados de su vida laboral, fueron identificadas con una mayor capacidad de liderazgo y esto se debía a que mostraban una puntuación mucho mayor en las competencias de Inteligencia Emocional que sus colegas menos prometedores.

Según Mayer y Salovey, (1997), la Inteligencia Emocional la define como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y las de otras personas. En opinión de Zeitner, Mathews y Roberts (2004) esta es la definición científica de Inteligencia Emocional más ampliamente aceptada.

Estos autores evalúan la Inteligencia Emocional a partir de un conjunto de habilidades emocionales adaptativas, conceptualmente relacionadas con los criterios de evaluación y expresión de las emociones, regulación de las emociones y utilización de las emociones de forma adaptativa (Trujillo y Rivas, 2005).



John D. Mayer es un psicólogo estadounidense de la Universidad de New Hampshire, especializado en inteligencia emocional y psicología de la personalidad

De esta forma, los empleados que tienen un alto nivel de Inteligencia Emocional esperan alcanzar mayores logros, tanto en el lugar de trabajo como en su vida personal para contribuir de forma significativa en el desempeño de su trabajo (Carmeli y Josman, 2006).

Toda esta tesis ha venido proporcionando una visión cada vez más extendida en los directivos de las empresas e instituciones estatales acerca de la importancia que tiene la productividad; que todo trabajador, además de los conocimientos técnicos y los estudios más elevados a nivel profesional, sea capaz de tomar conciencia de las más diversas emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se presentan a diario en el trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática (ponerse en el lugar del otro) y social, lo que a su vez le brindará más posibilidades de desarrollo personal y de éxito profesional.

Estas competencias están asociadas al desempeño laboral. Entendiéndose como desempeño laboral (Chiavenato, 2000, p. 359) “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituyendo la estrategia individual para lograr los objetivos”.

El desempeño laboral puede también definirse como la efectividad con la cual un trabajador ejecuta actividades que contribuyen al área técnica de la organización, implementando directamente una parte de su proceso tecnológico o, indirectamente, proveyéndolo con materiales o servicios necesarios (Borman y Motowidlo, 1997).

Para estos autores, existe una relación importante entre la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral. Goleman (1990) proporcionó una amplia gama de razones para el vínculo positivo entre Inteligencia Emocional y el desempeño laboral.

Estudios realizados por Schutte, Schuettpelz y Malouff dicen que las personas con alta Inteligencia Emocional tienen más éxito

que las personas con una baja Inteligencia Emocional en cuanto al número de soluciones de problemas y en la realización de sus tareas cognitivas. La investigación empírica realizada en las empresas ofrece algunas pruebas para apoyar el efecto positivo de la Inteligencia Emocional y el rendimiento en el trabajo.

Pereira (2001), analizó cómo la inteligencia emocional de los líderes puede ser de utilidad en cambios empresariales. Con un método descriptivo-documental, obtuvo resultados con los cuales comprobó que el aprovechamiento adecuado de las herramientas de la inteligencia emocional promueve la gestión asertiva que conlleva a lograr objetivos. Esto fundamenta la necesidad que impera en las empresas de un cambio hacia un desarrollo global que sea competitivo y que puede darse con el logro del manejo de la inteligencia emocional tanto en el líder como en sus colaboradores.

Cavallo y Brienza (2002) encontraron una fuerte relación entre el desempeño de los supervisores y las competencias emocionales que estos presentaban. Por ende, es notable que las personas desarrollan la inteligencia emocional y la llevan a la práctica a través de diferentes sucesos, y tienen confianza en sí mismos y son empáticos, también, en base a autoestima y autoimagen. Toman decisiones asertivas en beneficio de sí mismos.

Para Goleman (1990) la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral guardan un vínculo positivo que permite elevar la producción de la empresa y la satisfacción de los trabajadores.

Algunas Instituciones educativas del nivel de enseñanza superior y empresas de servicio ofrecen atención y servicios que requieren que el trabajador tenga la habilidad de gestionar sus propias emociones que le permita regular las suyas y comprender la de los demás para dar respuestas efectivas en las tareas que realiza en el trabajo.

La Inteligencia Emocional y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional



Peter Salovey se convierte en uno de los pioneros líderes de la inteligencia emocional y de la investigación de la promoción de la salud.

La Inteligencia Emocional ha tenido un gran impacto hoy día, debido a que el individuo tiene que lidiar en su vida cotidiana con situaciones en las que tiene que hacer uso de sus habilidades emocionales para adaptarse de forma adecuada a la empresa donde labora. Así como, también, al mundo cambiante en el que vive, no siendo suficiente con la información y la formación intelectual en competencias cognitivas, como exponen López y Salovey (2004).

Extremera Pacheco y Fernández Berrocal (2004, pp. 117-137), llevaron a cabo un estudio sobre la Inteligencia Emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios, examinó las conexiones entre Inteligencia Emocional, la calidad de las relaciones interpersonales y la empatía; los resultados mostraron asociaciones significativas entre diferentes aspectos de la Inteligencia Emocional y las

dimensiones de relaciones interpersonales y empatía. Estos resultados son discutidos a partir de la existencia de diferentes conceptualizaciones teóricas y medidas de la Inteligencia Emocional dentro de este reciente campo de investigación.

Estos hallazgos sobre la inteligencia emocional representan un modelo de comportamiento reciente y relevante para el desarrollo organizacional y personal, porque sus principios proveen una nueva forma de comprender y evaluar el comportamiento de las personas, el estilo gerencial, actitudes, habilidades interpersonales y el potencial humano. Es una consideración importante en el recurso humano, especialmente para planificar, elaborar perfiles de cargo, reclutamiento y selección de personal, entrevistas, desarrollo gerencial, relaciones con los clientes y atención al usuario.

De igual forma, ha sido de interés notorio en algunos países como España, México, Puerto Rico, Perú y Venezuela, entre otros, realizar estudios sobre estos fenómenos y dan un aporte significativo al tema.

Araujo & leal (2007), en su estudio encontró una relación alta y positiva en la inteligencia emocional y el desempeño de los directivos de Instituciones estatales de educación superior.

Gómez y Escarlet Gutiérrez (2005) demostraron en un estudio sobre Inteligencia Emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacional adoptados por gerentes exitoso en Venezuela que existía una moderada relación entre la Inteligencia Emocional y la manera como los gerentes exitosos resuelven sus conflictos. Sin embargo, dentro de los componentes de la Inteligencia Emocional encontraron un significativo hallazgo entre la dimensión de Conocimiento de sí mismo y la manera como resuelven sus conflictos.

Otro estudio realizado en Puerto Rico por Flores (2012), demostró que la Inteligencia Emocional es una herramienta fundamental en el contexto educativo. Sus estudios fueron realizados con maestros que enseñan en el nivel de enseñanza primaria en dos escuelas privadas y sus hallazgos demostraron un alto nivel de concordancia entre la Inteligencia Emocional y la forma de impartir la enseñanza a los niños en ambas escuelas.

En Perú, Elera Cherra (2016) demostró en su estudio sobre la Inteligencia Emocional de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú que los trabajadores de dicha empresa conforme tienen un alto grado de Inteligencia Emocional desarrollan más eficazmente sus labores y tienden a estar más satisfechos consigo mismo.

Los aportes brindados en los estudios antes mencionados confirman el alto grado de relación existente entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño en las funciones laborales. La efectividad existente entre estos aspectos relacionados ha constituido una fuente de información importante que han tomado en cuenta las organizaciones para el logro de la gestión de los recursos humanos.

Igualmente, el estudio realizado en Panamá por Morales y García Marimón, (2016), sobre procesos emergentes que identifican el desarrollo de la Inteligencia Emocional a través de la resolución de problemas en la educación superior, identificaron una concordancia entre las competencias, habilidades de enseñanzas y las interacciones que se daban entre docentes de matemáticas y sus estudiantes. Entre más altas eran estas competencias e Inteligencia Emocional de los docentes, más asertivas eran las relaciones con sus estudiantes logrando resultados exitosos.

Proceso Histórico de la Inteligencia Emocional

Partiendo de una breve reseña histórica los estudios iniciales sobre Inteligencia Emocional datan de los años 1920, con Thorndike que definía Inteligencia Social como: “La Habilidad para comprender, dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.

En 1976 el Dr. Wayne Dyer, en su libro “tus Zonas Erróneas” empieza a cuestionar el término de coeficiente de inteligencia, usado para creer que una persona inteligente, es aquel que tiene una serie de títulos académicos o una gran capacidad dentro de alguna disciplina escolástica matemáticas, ciencias, un enorme vocabulario, una memoria para recordar hechos, superfluos, o si es un gran lector.

Los estudios sobre la Inteligencia Emocional se intensificaron por los años 80 y la denominaban la “Década del Cerebro” debido a que estos estudios guardaban relación con el potencial que este tiene y la poca utilidad que le damos. Estas investigaciones llegaron a determinar que las emociones juegan un rol muy importante y definitivo en la capacidad del ser humano para vivir mejor. La trascendente conclusión determinó que ya no nos ajustaremos sólo a un coeficiente de inteligencia, basado en informaciones intelectuales, sino también y en gran medida a un coeficiente emocional.

Para los años 1990 el psicólogo Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de Yale de New Hampshire, acuñaron la expresión “Inteligencia Emocional” para referirse a la descripción de cualidades como la comprensión de los propios sentimientos y la comprensión de los sentimientos de otras personas como también al control de las emociones.

En 1997 Robert Cooper y Ayman Sawaf, publican el libro *“La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”* ambos autores se han destacados por sus estudios sobre Inteligencia Emocional.



Ayman Sawaf uno de los creadores originales de las disciplinas ahora conocidas como Alfabetización Emocional (EL). También se le atribuye ser uno de los primeros pioneros en inteligencia emocional (EQ)

Cooper (1997), es considerado el gurú empresarial fundamental para el nuevo milenio de EE.UU. Es reconocido por su trabajo pionero en la aplicación práctica de la inteligencia emocional. Su trabajo ha permitido a los líderes y a los equipos, en muchas industrias y campos, producir avances. Por otro lado, Ayman Sawaf, es uno de los fundadores de

Advanced Intelligence Technologies y desde 1989 ha sido uno de los más activos promotores de la Inteligencia Emocional. Fueron los primeros en sugerir un modelo de cuatro pilares para la Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.

Por otra parte, Mayer y Salovey (1993, p. 433), enfatizan que la inteligencia emocional es “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”.

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, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.

Por otro lado, Weisenger (2001, citado por Nava, 2006), define la Inteligencia Emocional como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Es importante aclarar que este talento o habilidad se puede aprender y desarrollar 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.

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

Para estos autores es importante que el individuo aprenda a reconocer y manejar sus emociones y la de los demás con el propósito de que pueda utilizar eficazmente la información y energía de las emociones en su vida diaria y en el trabajo.

Coficiente Intelectual e Inteligencia Emocional

Todos estamos acostumbrados a la medición de la inteligencia que se basa en el Coeficiente Intelectual (CI): Raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades especiales, capacidad analítica, etc., pero actualmente se ha descubierto que el éxito depende también en gran medida de otro tipo de Inteligencia: La Emocional.

El Coeficiente Intelectual (CI) y la Inteligencia Emocional (IE) son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas sino más bien complementarias. La persona con un alto CI es más

analítica y lógica, acumula datos, requiere de tiempo y calma para tomar decisiones, sopesa la información, examina, es numérica, tiende a ser frío en sus apreciaciones y utiliza mucho más el hemisferio izquierdo del cerebro. En cambio, la persona con una alta IE se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida, espontánea, tiende a ser impaciente e imprecisa, cree en sus sensaciones, es cálida y gregaria y utiliza más el hemisferio derecho del cerebro.

Las Emociones

La palabra EMOCIÓN, viene del latín “MOTERE” (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia.

Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico, en el cuerpo humano.

La emoción es un sentimiento y sus pensamientos característicos que conllevan condiciones biológicas y psicológicas, así como una serie de inclinaciones a la actuación.

Todas las emociones son esencialmente impulsos a la acción, cada una de ellas inclina al ser humano hacia un determinado tipo de conducta. En los animales y en los niños hay una total continuidad entre sentimiento y acción; en los adultos se da una separación, la acción no necesariamente sigue al sentimiento.

Los mecanismos de las emociones, incluso las biológicas, pueden ser conducidos hacia el bien o hacia el mal. El temperamento es modificable por la experiencia. Ser consciente de las propias emociones es el primer paso para no dejarse arrastrar por ellas.

Entre las emociones más frecuentes, llamadas también emociones primarias, que están presentes en cualquier individuo tenemos:

- **Ira:** Enojo, mal genio, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, indignación, irritabilidad, violencia y odio. La sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear al enemigo; el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.
- **Miedo:** ansiedad, desconfianza, fobia, miedo, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico. La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana. Se trata del opuesto fisiológico al estado de “lucha o huye” que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.
- **Felicidad:** alegría, disfrute, alivio, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, orgullo, satisfacción y manía. Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.
- **Amor:** Aceptación, adoración, afinidad, amabilidad, dar con desinterés, caridad, confianza, devoción, dedicación, gentileza y hasta obsesión.
- **Sorpresa:** Asombro, estupefacción, maravilla, shock. El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.

- **Disgusto:** Fastidio, molestia, insatisfacción, impaciencia. La expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.
- **Tristeza:** Aflicción, autocompasión, melancolía, desaliento, desesperanza, pena, duelo, soledad, depresión y nostalgia. El descenso de energía tiene como objetivo contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).
- **Vergüenza:** arrepentimiento, humillación, mortificación, remordimiento, culpa.
- **Repulsión:** Rechazo, aversión, asco, desdén, desprecio, menosprecio.

Componentes de la Inteligencia Emocional

Salinas (2000), en el artículo: “Inteligencia Emocional: rasgo característico en un Líder Triunfador” destaca, componentes de la Inteligencia Emocional de los cuales son:

- **Autoconciencia:** Es aquella que muchas veces resulta difícil manejarla con honestidad hacia uno mismo, en aspectos que no se reconocen y por esta razón son difícil de mejorar. Este punto, por lo tanto, hace referencia a la habilidad de reconocer y entender estados de ánimo, emociones, y el efecto en las personas con quienes se interactúa.
- **Autorregulación:** Es la que permite controlar impulsos y emociones, y lógicamente, pensar antes de realizar cualquier acción.
- **Motivación:** Es el motor del individuo, es la que le impulsa a finalizar una meta, sentirse satisfecho por los logros

alcanzados, y no sólo busca recompensa en dinero o status, sino también, satisfacción por el trabajo. Los líderes con esta habilidad se apasionan por el trabajo, desarrollan su creatividad y muestran energía y deseos impresionantes para culminar de la mejor manera actividades y llevan el registro del desempeño realizado.

- **Empatía:** Es aquella que hace que un líder considere los sentimientos de los subalternos y trate a las personas, según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento. Sabe cómo decir las cosas y cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.
- **Habilidades Sociales:** Al desarrollarse permiten a las personas manejar las relaciones con los demás y conducirse hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Según el autor, estos aspectos deben combinarse de la manera más adecuada para que sea efectivo y sobresaliente el liderazgo, al manejar un grupo con el propósito de lograr resultados positivos.

La Inteligencia Emocional de Goleman

El estudio de los sentimientos y las emociones sobre la base del modelo de la Inteligencia Emocional ha sido de 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 conoce el nuevo concepto que da respuesta a éste y otras interrogantes de la Inteligencia Emocional, una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y comprender los sentimientos de los demás, sentir satisfacción

y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales favorecedores de la propia productividad y Desempeño Laboral.

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

El concepto de Inteligencia Emocional fue formulado, por primera vez, por John Mayer y Peter Salovey según lo expresa Goleman (1990) en su libro “Inteligencia Emocional”, en la cual reafirma que para ese tiempo nadie ponía en duda la importancia del cociente intelectual como criterio de excelencia en la vida del individuo. Si había alguna discusión era para debatir si era de origen genético o debido a la experiencia del individuo.

Sin embargo, según Goleman, el término y/o expresión de Inteligencia



Daniel Goleman es un psicólogo, periodista y escritor estadounidense. Autor del libro Emotional Intelligence (en español Inteligencia emocional)

Emocional, se ha generalizado tanto que es usado en diferentes contextos para hacer referencia de ella como, por ejemplo, en el arte secuencial de Roz Chast en The New Yorker. Para el año 1995, empezaron a darse programas en las escuelas que se ocupaban de enseñar habilidades de la Inteligencia Emocional y en la actualidad se ha expandido en el mundo entero este tipo de programa debido a la importancia que se le ha dado.

Para el año 2002, la UNESCO puso en marcha una iniciativa mundial y remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional.

Goleman (1990), señala que hoy día, se puede afirmar que la investigación científica ha demostrado que “la autoconciencia, la confianza en uno mismo, la empatía y la gestión más adecuada de las emociones e impulsos perturbadores no solo mejoran la conducta del niño, sino que también, inciden muy positivamente en su rendimiento académico”. Así lo han demostrado los resultados de un meta-análisis dirigido por Roger Weissberg (Director del Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning de la University of Illinois de Chicago, una organización puntera en la puesta en marcha de programas SEL en todo el mundo) en base a seiscientos sesenta y ocho estudios de evaluación de programas SEL que van del nivel preescolar hasta la finalización de la enseñanza secundaria, Goleman (1990).

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la Inteligencia Emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la Inteligencia Emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter (reclutador, seleccionador de ejecutivos), ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y ser despedido por su falta de Inteligencia Emocional.

Goleman, (Johnson and Johnson) ha descubierto en su estudio llevado a cabo por sus delegaciones de todo el mundo

que las personas que a mediados de su vida laboral, fueron identificadas con una mayor capacidad de liderazgo, mostraban una puntuación mayor en las competencias IE que sus colegas menos prometedores.

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “Inteligencia Emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien, una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

Goleman (2003), afirma que los trabajadores empiezan a cambiar en el momento en que cobran conciencia de la realidad, especialmente, si es desagradable o incómoda, por ello es preciso reconocer el descontento a nivel emocional y el origen del mismo.

La comprensión de la realidad emocional, de las normas de los equipos y de la cultura de una organización, proporciona el fundamento necesario para diseñar la visión, cuyo efecto dependerá de la conexión con la visión personal del trabajador.

Solo después de haber comprendido la realidad y la visión, será posible identificar e investigar las diferencias y buscar el modo de coordinar lo que hoy ocurre con la visión del futuro. Cuanto más sintonizada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio.

Esta sintonización de la realidad con el ideal es la que crea el marco de referencia más adecuado para superar la disonancia y configurar un grupo de trabajadores emocionalmente inteligente, resonante, productivo y eficaz.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, deben ser trabajados paso a paso y afirmados en factores que apoyan el mantenimiento de la Inteligencia Emocional en la organización.

“Pasar de la visión a la acción”; los líderes deben aprovechar toda oportunidad que se les presente, este se sirve de sí mismo como instrumento de descubrimiento y cambio, saben mantenerse cerca del proceso, jamás dejarlo hasta alcanzar el objetivo propuesto, las interacciones y decisiones deben ser coherentes con los propios valores y con los de la organización que pretenden crear.

Los sistemas deben ser creados para que alienten las prácticas emocionalmente inteligentes. Si bien las personas son muy importantes, también lo son los sistemas, las reglas y los procesos.

El recordatorio de lo que es aceptable y de lo que no lo es, constituye un poderoso movilizador de la conducta. Para que una organización promueva prácticas emocionalmente inteligentes, las reglas, las normas y los recursos humanos deben hallarse en sincronía con los resultados deseados.

Gestionar adecuadamente los mitos del liderazgo; estos trascienden los altibajos del trabajo cotidiano y las convulsiones del cambio. En el momento en que se utilizan los mitos que alientan la Inteligencia Emocional y la resonancia, resulta mucho más sencillo generar un clima emocional positivo y estable, aun en medio de la adversidad.

Para Goleman (1990), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud 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, 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.

En este sentido, las aptitudes personales son las siguientes:

1. Auto-conocimiento: saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres (3) sub-aptitudes:

- Conciencia emocional
- Auto-evaluación precisa
- Confianza en uno mismo

2. Autorregulación: Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cuatro (4) sub-aptitudes:

- Autocontrol
- Confiabilidad
- Escrupulosidad
- Adaptabilidad

3. Innovación. Motivación: utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro (4) sub-aptitudes:

- Afán de triunfo,
- compromiso
- Iniciativa y
- Optimismo

4. Las Aptitudes Sociales: Son las que determinan el modo de relacionarse con los demás. Se dividen en Empatía y Habilidades Sociales:

4.1. Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (1996), plantea cinco (5) sub-aptitudes:

- Comprender a los demás
- Ayudar a los demás a desarrollarse
- Orientación hacia el servicio
- Aprovechar la diversidad
- Conciencia política

4.2. Habilidades Sociales: Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) sub-aptitudes

- Influencia
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Catalizador de cambio
- Establecer vínculos
- Colaboración y cooperación
- Habilidades de equipo

La Teoría de Goleman ha ido cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a sólo cuatro (4) componentes o dominios:

- 1. Conciencia de sí mismo

- 2. Autogestión
- 3. Conciencia social
- 4. Gestión de las relaciones

De las anteriores, se distribuyen dieciocho competencias, de las 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, al aprovechamiento de la diversidad se integró 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 tal liderazgo inspirado.

Aplicación Práctica de la Inteligencia Emocional

Pilares de la Inteligencia Emocional según Cooper y Sawaf

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



Robert k. Cooper, PH. D Neurocientífico, Autor Superventas del New York Times y Estratega de Alto Rendimiento para los Negocios y la Vida. Autor del libro: inteligencia emocional en el liderazgo y las organizaciones.

- 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.

Este pilar contribuye al conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza.

- Segundo Pilar.

Aptitud Emocional. Consiste en 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.

En otras palabras, este pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración.

- Tercer Pilar.

Profundidad Emocional. Se exploran maneras de conformar la vida y trabajo con un potencial único respaldándose con integridad, y aumentando su influencia sin autoridad.

Elementos presentes: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia.

Enfatiza sobre la forma como el individuo organiza su vida gestionando y fortaleciendo sus características de la personalidad manejando sus emociones, formando el carácter y generando creatividad

- Cuarto Pilar.

Alquimia Emocional. Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos: flujo intuitivo, desplazamiento

reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad, creando futuro.

Implica la alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro.

El Modelo de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf

La Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender a través de las emociones, como fuente de acción para reconocer su influencia, tanto interna como externa del individuo; permitiendo así, un conjunto de funciones para alcanzar el éxito.

Ahora bien, en relación a la aplicación Práctica de la Inteligencia Emocional los autores Cooper y Sawaf, han diseñado el Modelo de Inteligencia Emocional

Con fines de explicar el Modelo de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf, es de enfatizar que las dimensiones son:

Figura N°1. Escala Original de Cooper y Sawaf (Escala con Sumas)

DIMENSIÓN	INDICADOR	N° de items	Mínimo	Máximo	Cautela	Vulnerable	Diestro	Óptimo
EMOCIONAL	Conciencia emocional de sí mismo.	11	0	33	18	23	28	33
	Expresión Emocional.	9	0	27	12	16	19	27
	Conciencia emocional de otros.	13	0	39	14	21	27	39
	Total	33	0	99	44	60	74	99
COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Intención	14	0	42	20	26	32	42
	Creatividad	10	0	30	14	18	23	30
	Elasticidad	13	0	39	20	27	33	39
	Conexiones Internas	10	0	30	17	22	27	30
	Descontento Constructivo	13	0	39	19	26	33	39
Total	60	0	180	90	119	148	180	
VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE	Compasión	12	0	36	20	28	32	36
	Perspectiva	8	0	24	12	18	22	24
	Intuición	11	0	33	17	22	28	33
	Radio de Confianza	10	0	30	15	20	25	30
	Poder Personal	13	0	39	23	28	33	39
	Integridad	9	0	27	12	16	19	27
Total	63	0	189	99	132	159	189	
Total Inteligencia Emocional		156	0	468	233	311	381	468

Conocimiento Emocional, Competencias del Coeficiente Emocional, Creencias y Valores del Coeficiente Emocional.

Cada una de estas dimensiones se mide con una serie de indicadores, éstos a su vez contienen una serie de ítems cuya suma de los puntajes al final, permiten interpretar el nivel de inteligencia emocional de cada indicador. Esta interpretación se realiza con una escala creada por los propios Cooper y Sawaf, de la cual sirve para interpretar el nivel de inteligencia emocional de cada indicador. A continuación, se muestran las escalas a utilizar:

Definición de las escalas de Cooper y Sawaf

Los autores de esta prueba definieron las escalas de la siguiente manera:

- **Óptimo:** El individuo se encuentra en el nivel más alto de destreza emocional.
- **Diestro:** El individuo es hábil en el manejo de sus emociones.
- **Vulnerable:** El individuo se encuentra en un estado de fragilidad, el ambiente que le rodea le afecta.
- **Cautela:** El individuo se encuentra en un nivel bajo, el nivel de estrés es muy alto.

Desempeño Laboral

El instrumento de evaluación de desempeño, consta de 3 dimensiones en la cual la primera y tercera dimensión tiene 4 indicadores cada una. La segunda dimensión comprende 6 ítems. El Cuestionario de desempeño tiene en total 14 indicadores.

Las escalas de evaluación se ponderaron de 0 a 3 y con la siguiente valoración:

Excelente	3 puntos
Bueno	2 puntos
Satisfactorio	1 punto
Deficiente	0 punto

El total de puntos fue de 42 puntos y el total de los puntos se ponderaban para su evaluación de la siguiente manera:

35 a 42	Excelente
34 a 28	Bueno
27 a 14	Satisfactorio
13	Deficiente

Para la aplicación de dicho instrumento es necesario reconocer el Test de Inteligencia Emocional, la cual permite establecer los criterios de evaluación y así determinar en qué escala del Modelo de Inteligencia Emocional que establece Cooper y Sawaf, el trabajador se encuentra.

En este sentido, la recolección de datos, es requerido de forma primaria, lo cual determinara los procedimientos estadísticos correspondientes para cada una de las variables. Visto de esta forma, y para una mayor comprensión (Ver AnexoNº1)

Función e importancia de la Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral.

Olvera, Domínguez y Cruz (2002), mencionan que, anteriormente, muchos trabajadores lograban subir de puesto a pesar de carecer de inteligencia emocional. Sin embargo, la complejidad del trabajo exige a las empresas, cada día, individuos más competitivos y capaces de trabajar en equipo.

Los trabajadores con un alto perfil de Inteligencia Emocional son capaces de observar sus propias emociones y las de los demás, lo que significa que son más empáticos, utilizan la información recabada para manejar relaciones interpersonales y beneficiar de esta manera el ambiente laboral.

Los ejecutivos que tienden a fracasar son aquellos que no toleran la presión, lo que atribuye reacciones malhumoradas, ataques de cólera y explotan en contra de sus trabajadores.

El ejecutivo con éxito no pierde el equilibrio durante situaciones tensas, en momentos de crisis mantiene la serenidad, confianza y responsabilidad, manifiesta templanza, manifiestan una actitud triunfadora, ecuánime, ya que están conscientes que son situaciones temporales y ven las dificultades como oportunidades para acrecentar el nivel de confianza para resolverlas.

Es importante saber que al ayudar a las personas a entender las emociones y fortalecer sus habilidades de regulación emocional contribuye positivamente al éxito profesional.

Muchas organizaciones han ignorado el factor humano, sin tomar en cuenta que las actividades esencialmente son diseñadas y ejecutadas por personas, se le presta mayor importancia a las herramientas y maquinaria.

En un futuro las empresas que fomenten la colaboración entre los empleados serán más competitivas, sin importar la empresa en donde se labore, las habilidades de Inteligencia Emocional son indispensables para sobrevivir, nos ayudan a ser más competitivos y permiten que se disfrute el trabajo que se realiza en un entorno laboral en continuo proceso de cambio y con demandas de mayor exigencia.

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 que corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que tiene una persona y se espera que la aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Según Araujo y Guerra, (2007), el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Otra definición acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

D’Vicente 1997, (citado por Bohórquez 2004), 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.

Basados en estas definiciones se plantea que el Desempeño Laboral se refiere 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.

En tal sentido, el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y en su conjunto, el personal comprende que de su eficacia dependerá el logro de las metas dentro de la organización.

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 laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo que 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 de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación que dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea 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.

Porret (2008), aporta que las organizaciones, como sistemas abiertos, están en continua evolución, se producen en ellas modificaciones, desaparecen tareas existentes o bien surgen nuevas necesidades.

Por otra parte, no todos los individuos que forman las organizaciones se adecuan permanentemente a los rendimientos de los puestos de trabajo, en consecuencias de las modificaciones, tanto organizativas como tecnológicas, lo que implica que no se encuentren plenamente ajustados al desempeño de las funciones, ya sea por defecto o por exceso de habilidades y conocimientos.

Además, no hay que olvidar la complejidad del ser humano en cualquier momento de la vida y que, al avanzar en edad, cambia en múltiples maneras, puede disminuir dinamismo, cambiar criterio, entre otras, de tal forma que la opinión ajustada a la realidad que se podía tener de él hace uno o dos años, puede ser diferente en la actualidad.

Evidentemente algunas organizaciones se desarrollan mejor que otras y cuentan con los mismos recursos, además, añaden a todo esto la capacidad humana latente que podría ser aproximadamente similar, pero la inclinación a su desempeño

significativamente mayores en una, que, en otra, lo que provoca diferencias sustanciales que inciden en la producción.

En su conjunto estas definiciones coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de la organización, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Características del Desempeño Laboral

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 del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona 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 responsabilidades 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.

Hurtado (2003), en el documento “Las nuevas demandas al desempeño laboral”, resalta que la diferencia de formación para el trabajo, ligada a la capacidad y a otras formas de educación no formal con la educación formal, es que esta última debe preocuparse de la persona en la integridad, como un ser en desarrollo y como sujeto social. En este contexto la formación

personal, la formación para la producción y el trabajo y la formación para vivir en sociedad son tres ejes fundamentales de cualquier acto educativo, que permiten un desempeño satisfactorio en las labores de los seres humanos.

De acuerdo con estos autores, el ser humano es eminentemente social, por lo que se recomienda la preparación académica para cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo, pero también debe prepararse integralmente, para poder convivir en armonía y lograr un desarrollo adecuado y satisfactorio dentro del clima laboral.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quién identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Finalmente, podemos resumir que Daniel Goleman en sus investigaciones acerca del concepto de Inteligencia Emocional ha demostrado que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados y generan entusiasmo en el grupo de trabajo.

En este sentido, los individuos con un alto nivel de Inteligencia emocional son capaces de establecer un buen nivel de compromiso, autocontrol, integridad, autoconocimiento, la seguridad en sí mismo y la habilidad para comunicarse con eficacia. Estas características, según Goleman, son las que se requieren en el mercado laboral, debido a que saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir positivamente en el estado de ánimo de sus compañeros. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable.

Los trabajadores más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y comprender los sentimientos ajenos. Su empatía les permite ver con claridad las ideas de su

grupo de trabajo y dar respuestas asertivas que permitan el logro de los objetivos propuestos en la organización.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con Inteligencia Emocional.

En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la Inteligencia Emocional. Goleman brinda claras recomendaciones para desarrollar las capacidades emocionales en el ámbito laboral. La Inteligencia Emocional en la empresa es la herramienta que se necesitaba para trabajar con eficacia.

La Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño consiste de un conjunto de actividades interdependientes, una de estas actividades es la evaluación del desempeño.

Es un proceso sistemático que provee la debida retroalimentación sobre aspectos que deben mejorarse dentro de la institución y los trabajadores.

La forma tradicional en que se aplica dicho proceso consiste en que, el jefe inmediato de los sujetos es quien se encarga de realizarla. Es importante que al momento de evaluar a los empleados se tome en cuenta al jefe, compañeros, subordinados y se aplique una autoevaluación.

Alles (2005), resalta que, para evaluar el desempeño por competencias, es necesario tener la descripción de puestos. Al igual que es necesario el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar, ya que este elemento fundamental garantiza un proceso exitoso de evaluación de desempeño.

En ocasiones se dan casos en los que, los jefes con experiencia se arraigan demasiado con los propios métodos de evaluación de colaboradores y no es nada sencillo que adopten nuevas técnicas.

Goleman (2008), resalta que la evaluación ideal debería incluir el mayor número posible de indicadores objetivos del resultado laboral, como los métodos seguidos en los centros de evaluación que permiten calibrar como se desenvuelven las personas en situaciones laborales simuladas.

El hecho de que el individuo se vea así mismo desde una gran diversidad de perspectivas, es una herramienta sumamente poderosa para ayudar a tomar conciencia de sí mismo o predisponerse al respecto.

La Evaluación del desempeño en Instituciones de Educación Superior

Las instituciones de educación superior aplican varios métodos con el fin de evaluar el desempeño de los trabajadores tanto como administrativos y docente, de acuerdo con las políticas educativas que regulan su acción. La evaluación del desempeño que se realiza en la Universidad de Panamá a los trabajadores administrativos está regulada por el “Reglamento de Carrera del Servidor Público Administrativo de la Universidad de Panamá, actualizada (aprobado por el Concejo General Universitario en Reunión 03-16 celebrada el 23 de febrero del 2016 y Publicado en Gaceta Oficial N° 28012-A, B de abril 2016)”. Esta misma se aplica en el Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) por ser una extensión de la Universidad de Panamá.

La evaluación del desempeño se utiliza para clasificar a los empleados de acuerdo a factores definidos, se registran en una escala los juicios acerca del desempeño, se divide la escala en categorías (3), normalmente de 4 a 6 ítems que con frecuencia se dividen en objetivos, este método permite el empleo de

más de un criterio de desempeño, una de sus principales características es su sencillez, ya que facilita la evaluación rápida de muchos empleados.

Los factores para la evaluación suelen ser de dos tipos, los relacionados con el puesto o posición que ocupa y características personales. Los factores a seleccionar deben estar relacionados íntimamente con los puestos a calificar y son seleccionados de acuerdo a las necesidades de la Institución, en ocasiones se puede realizar la escala para que permita la evaluación del potencial de crecimiento de un empleado.

La evaluación consiste en un proceso sistemático que se aplica a todo el personal administrativo, el cual se realiza una vez por semestre a los trabajadores que aún no han adquirido su permanencia en la Institución y una vez al año al resto de los funcionarios, con la intención de conocer y evaluar los niveles de desempeño de los trabajadores de acuerdo a las tareas que deben realizar según el cargo. Los trabajadores, generalmente, se esmeran en realizar bien sus tareas procurando elevar o mejorar la calidad del desempeño si están bien motivados y manejan adecuadamente la Inteligencia Emocional.

La evaluación que se les realiza permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que pueden mejorarse a través de capacitaciones, cursos o entrenamientos grupales y/o individuales que eleven la productividad de la Institución.



II

ESTUDIO DE CAMPO SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Al desarrollar la investigación, y al hacer referencia al cruce de la información obtenida en el análisis de los resultados, se hace sobre la base del aporte teórico de los autores consultados, con respecto a los distintos aspectos sobre las variables Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral.

Cabe destacar, que, para una mayor comprensión del lector, esta confrontación se realizó siguiendo la secuencia de cada uno de los objetivos diseñados al inicio de la investigación y considerando los resultados del análisis que se efectuó a los instrumentos procesados estadísticamente, de igual manera, el orden como se definieron las dimensiones y los indicadores de las variables estudiadas.

Como bien los explica Cooper y Sawaf, la Inteligencia Emocional se define como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, así como la información, conexión e influencia y manejo de las relaciones interpersonales.

Sobre la base de esta definición y para fines de la presente investigación, se utilizó el Cuestionario de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf, es una prueba que está conformada por tres dimensiones de la Inteligencia Emocional que comprenden una serie de indicadores y en su conjunto miden el coeficiente de la Inteligencia Emocional.

En este sentido, como primer objetivo específico se identificaron los niveles de Inteligencia Emocional del personal administrativo a través de la aplicación del Cuestionario de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf.

De esta forma, las siguientes tabla N°1 y N°2 ilustra los resultados de la Inteligencia Emocional según sus dimensiones e indicadores con relación al Estudio de Campo sobre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en un Institución de Educación Superior:

Tabla N°1. Resultados de la Inteligencia Emocional según sus dimensiones e indicadores.

DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO POR INDICADOR	RESULTADO DE LA DIMENSIÓN GLOBAL	NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL
Conocimiento Emocional	1. Conciencia emocional de sí mismo	ÓPTIMO	ÓPTIMO	ÓPTIMO
	2. Expresión emocional	ÓPTIMO		
	3. Conciencia emocional de otros	ÓPTIMO		
Competencias del coeficiente Emocional	1. Intención	ÓPTIMO	ÓPTIMO	
	2. Creatividad	ÓPTIMO		
	3. Elasticidad	DIESTRO		
	4. Conexiones internas	ÓPTIMO		
	5. Descontento constructivo	ÓPTIMO		
Valores y Creencias del Coeficiente Emocional	1. Compasión	DIESTRO	DIESTRO	
	2. Perspectiva	DIESTRO		
	3. Intuición	DIESTRO		
	4. Radio de Confianza	DIESTRO		
	5. Poder personal	DIESTRO		
	6. Integridad	ÓPTIMO		

Fuente: Resultados encontrados en la aplicación del Cuestionario de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf.

Dimensión: Conocimiento Emocional

Se observa en la tabla que para el indicador “Conciencia Emocional de sí mismo” los trabajadores administrativos de la muestra resultaron ser óptimos, es decir, pueden reconocer y entender sus propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

Con respecto al indicador “Expresión Emocional”, los trabajadores administrativos resultaron ser óptimos, esto nos indica que su expresión emocional son mensajes potentes, no verbales, de comunicación que regulan la manera en que los demás reaccionan ante nosotros y pueden provocar reacciones conductuales específicas en otras personas.

Para el indicador “Conciencia Emocional de otros”, los resultados indican que los trabajadores administrativos son óptimos, tienen la habilidad de sentir cuáles son los sentimientos del otro, cuán fuertes son y qué cosas los provocan; de experimentar las emociones de otros como si fueran propias, es decir “ponerse en su lugar”. Finalmente, para la dimensión “Conocimiento Emocional” que implica los tres indicadores anteriores los trabajadores administrativos del CRUSAM resultaron ser óptimos, es decir, son personas conscientes de sí mismas, de sus propios sentimientos en el momento que se experimentan, así como de las emociones de las personas.

Dimensión: Competencias del Coeficiente Emocional

En cuanto al indicador “Intención”, los trabajadores administrativos resultaron ser óptimos, es decir, son personas que logran conseguir de manera satisfactoria un objetivo.

Para el indicador “Creatividad”, igualmente, resultaron ser óptimo, es decir, poseen una gran capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo.

En el indicador “Elasticidad”, los trabajadores administrativos son diestros en su disposición a ceder o acomodarse fácilmente cuando varían las condiciones de medio.

Para el indicador “Conexiones Interpersonales”, los trabajadores resultaron ser óptimos en las interacciones recíprocas, es decir, en habilidades para comunicarse efectivamente, escuchar, solucionar conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

En cuanto al indicador “Descontento Constructivo”, los trabajadores son óptimos en la creación de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión en una situación de descontento.

Finalmente, para la dimensión global, Competencias del Coeficiente Emocional, se obtuvo que los trabajadores administrativos tienen un nivel diestro, por lo tanto, son personas muy habilidosas y sagaces en el manejo de la creatividad, consecución de objetivos, relaciones interpersonales, adaptabilidad, flexibilidad y descontento constructivo.

Valores y Creencias del Coeficiente Emocional

El indicador “Compasión”, en la muestra evaluada demostraron que los trabajadores administrativos resultaron ser diestros en el manejo de sentimientos de conmiseración y lástima que se tienen hacia quienes sufren penalidades o desgracias.

Para el indicador “Perspectiva” obtuvieron un nivel diestro, es decir, expresan puntos de vista adecuados para analizar asuntos.

En el indicador “Intuición” los trabajadores administrativos son diestros, poseen la facultad de comprender las cosas instantáneamente sin necesidad de razonamiento.

En cuanto al indicador “Radio de Confianza” los trabajadores administrativos obtuvieron un nivel diestro, es decir, tienen confianza en sí mismos que puede extenderse hacia los demás y recibirla de regreso, convirtiéndose en un aglutinamiento que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco.

Para el indicador “Poder Personal”, los trabajadores administrativos son diestros en el dominio y jurisdicción para mandar o ejecutar algo.

Por último, el indicador “Integridad” arrojó que los empleados administrativos tienen un nivel óptimo como personas íntegras, rectas y honestas. Finalmente, la dimensión global de Valores y Creencias del Coeficiente Emocional, obtuvo un nivel diestro, por lo que los trabajadores administrativos en estudio son personas que saben manejar aprendizajes estratégicos relacionados con la inteligencia emocional (compasión, perspectiva, intuición, confianza en sí mismos, poder personal e integridad), los cuales los ayudan a actuar de la mejor manera para conseguir sus fines.

En conclusión, el nivel de Inteligencia Emocional de la muestra en estudio fue Óptimo; a este respecto cabe destacar que un Coeficiente Emocional óptimo es alcanzado por aquella persona que conoce sus emociones y puede comprender las emociones de los demás. Es empático y, procura resolver las dificultades en el contexto que se le presenten de una manera asertiva.

La persona que no conoce sus propias emociones negativas, o que conociéndolas es incapaz de manejarlas, afecta en distintas medidas su vida de trabajo, su vida de pareja, su vida de familia y su particular visión del mundo.

De allí que los 60 trabajadores administrativos del Centro regional Universitario de San Miguelito han desarrollado la capacidad de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás a través de la auto-motivación y el buen manejo de sus emociones y relaciones; lo cual implica que efectivamente sus habilidades y destrezas les han permitido dar respuestas asertivas las situaciones que se les presentan en su entorno laboral.

Por otra parte, dándole respuesta a nuestro segundo objetivo específico relacionado con el desempeño, se puede concluir que en los resultados de esta variable predominó la ponderación de “bueno” en 48 de los 60 trabajadores administrativos de la muestra en estudio, lo que implica que el trabajo que desempeñan satisface las expectativas de la Institución. Son personas que son responsables y comprometidas con su trabajo. Cuando tienen

que trabajar en equipo procuran mantener relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo.

Luego encontramos que 10 de los trabajadores obtuvieron una evaluación de “Excelente”, esto nos indica que son trabajadores que tienen claros los objetivos de la Institución y procuran realizar sus tareas dando de sí más de lo que se espera de ellos. Pueden realizar trabajos adicionales y complementarios, pueden trabajar más de su tiempo si se les solicita, son emprendedores y suelen tomar decisiones asertivas que se reflejan en la efectividad de sus labores cotidianas. Los trabajadores que obtuvieron la evaluación de “Bueno y Excelente”, se complementan en las tareas que realizan en equipo y procuran mantener relaciones cordiales con sus compañeros.

Por último, 2 de los trabajadores evaluados por su jefe obtuvieron una valoración de “Satisfactorio”, esto involucra la actitud hacia el trabajo, indica que, generalmente, cumplen solo con lo que se le solicita, en algunas ocasiones no se comprometen con las tareas que desempeñan, es decir, no las terminan en el tiempo señalado.

Los resultados encontrados en las correlaciones entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño indican que no existe correlación alguna entre ambas variables. Pero dentro de su componente existen correlaciones bajas de un grado de significancia baja o moderada de $\alpha = 0,05$.

Sin embargo, en la dimensión Competencias de Coeficiente Emocional se observa una correlación negativa entre el indicador Compasión y Productividad y Eficiencia de $-0,330$. Igualmente, el indicador Intuición refleja una correlación $,250$ con el total de desempeño. De acuerdo con los valores críticos de la tabla ($-0,254$ y $0,254$) estos valores son mayores $r = |-0,330| = 0,330 > 0,254$, lo que señala que existe una correlación lineal entre Compasión y Productividad y Eficiencia.

De igual manera, existe una correlación lineal entre Intuición y la variable Desempeño ya que $r=|0,250| = 0,250 > 0,254$.

Aunque el nivel de significancia sea igual o mayor de 0,254, puede haberse dado al azar ya que los datos estadísticos muestran poca varianza en los datos de muestra.

Tabla N°2. Resultados obtenidos por los Trabajadores Administrativos, según Zona de Rendimiento de la Inteligencia Emocional de acuerdo a las categorías presentadas por Cooper y Sawaf.

DIMENSIÓN: VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	ÓPTIMO	DIESTRO	VULNERABLE	CAUTELA	Puntaje obtenido por los sujetos	Zona de rendimiento de los sujetos por puntajes obtenidos	CATEGORÍAS TOTAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	
COMPASIÓN	36	32	28	20	36	Óptimo Diestro Vulnerable	ÓPTIMO	
	33	29	21	0	13			
PERSPECTIVA	24	22	18	12	24	Óptimo Diestro Vulnerable		
	23	19	13	0	14			
INTENSIÓN	33	28	22	17	30	Óptimo Diestro Vulnerable		
	29	23	18	0	10			
RADIO DE CONFIANZA	30	25	20	15	30	Óptimo Diestro Vulnerable		DIESTRO
	26	21	16	0	9			
PODER PERSONAL	39	33	28	23	39	Óptimo Diestro Vulnerable		
	34	29	24	0	15			
ZONA DE RENDIMIENTO O VALORES Y CREENCIAS DEL COEF. EMOCIONAL	162-145	140-121	116-92	87-0	159-61	Óptimo Diestro Vulnerable		VULNERABLE

Fuente: Cálculos propios

En esta dimensión se observa que los indicadores Compasión, Perspectiva, Intuición, radio de Confianza, y Poder personal muestran su ubicación en la categoría de óptimos, diestros y vulnerables en los resultados obtenidos de los trabajadores administrativos de una institución a nivel superior en Panamá

Esto indica que los Trabajadores Administrativos resultaron ser diestros en el manejo de sentimientos de conmiseración y lástima que se tienen hacia quienes sufren penalidades o desgracias. Expresan sus puntos de vista y analizan las situaciones laborales para luego ser consensuado. Liberan el dialogo franco.

Los Valores y Creencias del Coeficiente Emocional de los Trabajadores Administrativos fue óptimo, diestro y vulnerable, significa que son personas que saben manejar aprendizajes estratégicos relacionados con la inteligencia emocional (compasión, perspectiva, intuición, radio de confianza y poder personal), los cuales los ayudan a actuar de la mejor manera para conseguir sus fines.

El nivel de Inteligencia Emocional de los Trabajadores Administrativos mostró un nivel de rendimiento Óptimo, Diestro y Vulnerable; a este respecto cabe destacar, que un Coeficiente Emocional Óptimo y Diestro es alcanzado por aquella persona que conoce sus emociones y puede comprender las emociones de los demás. Es empático y, procura resolver las dificultades en el contexto que se le presenten de una manera asertiva.

En relación a la variable Desempeño Laboral, predominó la ponderación de “bueno” en 48 de los 60 Trabajadores Administrativos, lo que implica que el trabajo que desempeñan satisface las expectativas de la Institución. Son personas responsables y comprometidas con su trabajo. Cuando tienen que trabajar en equipo procuran mantener relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo.

Diez de los trabajadores obtuvieron una evaluación de “Excelente”, indica que son trabajadores que tienen claros los objetivos de la Institución y procuran realizar sus tareas dando de si más de lo que se espera de ellos. Pueden realizar trabajos adicionales y complementarios, pueden trabajar más de su tiempo si se les solicita, son emprendedores y suelen tomar decisiones asertivas que se reflejan en la efectividad de sus labores cotidianas.

Los trabajadores que obtuvieron la evaluación de “Bueno y Excelente”, se complementan en las tareas que realizan en equipo y procuran mantener relaciones cordiales con sus compañeros. Dos de los trabajadores obtuvieron una valoración de “Satisfactorio”, esto involucra una actitud hacia el trabajo generalmente de cumplimiento en lo que se le asigna; no se comprometen con las tareas que desempeñan y en ocasiones no las terminan en el tiempo señalado

Partiendo de estos resultados, el estudio de campo sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral se apoyo de la siguiente metodología:

Tipo y Diseño de la Investigación

Este proyecto de investigación se limita a describir el comportamiento de las dos variables en forma independiente y su grado de relación (Inteligencia Emocional y Desempeño). De tal manera, que este estudio corresponde al tipo Descriptivo Correlacional.

El tipo de estudio aplicado para lograr el objetivo general de la investigación, fue el estudio de campo, ya que simplemente se pretendió observar y recolectar directamente la información ofrecida por las variables a estudiar, llevando a cabo la medición en su contexto natural y en un solo momento, lo cual pudo facilitar el proceso de conocer e interpretar aún más dicho comportamiento.

El tipo de diseño es “no experimental”, en el cual “se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables...” (Balestrini, 1997).

Población y/o muestra

Para fines de este estudio se tomó en cuenta 60 trabajadores del sector administrativo, entre hombres y mujeres de diferentes niveles académicos. La población mencionada constituyó la muestra de este estudio, 32 fueron mujeres y 28 varones. No se incluyeron en la muestra los jefes ya que a estos le correspondió evaluar el desempeño de todos los participantes.

La muestra de este estudio fue de 60 trabajadores administrativos, 32 fueron mujeres y 28 varones. Conformada por secretarias, recepcionistas, trabajadores manuales, guardias de seguridad, asistentes administrativas, contadoras, conductores, electricista, analistas de recursos humanos, área de audiovisual.

A los jefes les correspondió evaluar el desempeño de todos los participantes.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Seleccionado el diseño de investigación y la muestra de acuerdo a los objetivos planteados, se procedió a escoger la técnica de recolección de datos.

Los instrumentos utilizados para la medición o recolección de los datos de las variables fueron, para la Inteligencia Emocional, el Cuestionario de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf (1998) y el Cuestionario de Desempeño diseñado en base a los criterios de los modelos de Evaluación del desempeño de la institución.

El tipo de instrumento consiste, en un conjunto de preguntas cerradas respecto a las variables a medir, y se consideró como el más apropiado, ya que las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, así como también requieren de un menor esfuerzo por parte de los participantes porque no tienen que escribir o verbalizar pensamientos (Hernández, 1991).

Adicionalmente, contestar un cuestionario de preguntas cerradas, toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas.

Inteligencia Emocional

En el caso de la variable Inteligencia Emocional, el instrumento de recolección de datos que se utilizó en el estudio fue el “Cuestionario del Cuadro de Coeficiente Emocional (CE)” diseñado por Cooper y Sawaf, obtenido de su libro *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones* (1998).

Dicho instrumento fue validado en los Estados Unidos en una muestra de 6500 individuos, arrojando una confiabilidad de 0.8765 y, posteriormente en un test – retest y un análisis factorial 0,77 y 0.82 respectivamente. (Fischer & Tudela, 1998). Este instrumento consta de 156 ítems de pregunta cerradas, con cuatro (4) alternativas de respuesta cada uno. Las preguntas y sus alternativas están formuladas de manera similar a una escala de Likert, donde el entrevistado debió escoger entre las alternativas, la opción que mejor describa su situación. Una sola alternativa de respuesta puesto que las alternativas son entre sí mutuamente excluyentes. De esta forma el entrevistado pudo contestar el cuestionario en un menor tiempo.

El Cuestionario de Inteligencia Emocional fue aplicado en dos sesiones, de 30 participantes con una duración 20 minutos cada una.

Durante la aplicación del mismo se dieron las instrucciones en general, e individual a los que por alguna razón necesitaron explicaciones más detalladas.

En las alternativas de respuestas, si el entrevistado respondió “Muy bien”, ello implica que está completamente de acuerdo con la afirmación.

La escala que se utilizó en todas las preguntas consta de 4 atributos que pretenden medir el grado de presencia, utilizando las siguientes escalas:

- Escala de 3 a 0: donde la presencia de mayor grado tiene una máxima calificación de tres (3) y la presencia de menor grado tiene una mínima calificación de cero (0).
- Escala de 0 a 3: donde la presencia de mayor grado tiene una máxima calificación de cero (0) y la presencia de menor grado tiene una mínima calificación de tres (3).

El cuestionario se presenta estructurado de la siguiente manera:

Sección I: Conocimiento Emocional

- Conciencia Emocional de sí mismo
- Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 6, 8 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- Expresión Emocional

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 5, 7 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- Conciencia Emocional de otros
- Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 2 y 12 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- Sección II: Competencias de CE
- Intención
- Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 13 y 14 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- Creatividad

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones.

- Elasticidad

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de la afirmación # 8 que corresponde a la Escala 0 a 3.

- Conexiones Interpersonales

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 2, 8, 9 y 10 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- Descontento Constructivo

Escala de 3 a 0: las afirmaciones # 1, 4, 7, 8, 9, 10 y 12.

Escala de 0 a 3: las afirmaciones # 2, 3, 5, 6, 11 y 13.

Sección III: Valores de CE y Creencias

- Compasión

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 7, 9, 11 y 12 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- Perspectiva

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de la afirmación # 5 que corresponde a la Escala 0 a 3.

- Intuición

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 8 y 10 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- Radio de Confianza

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 4, 6 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- Poder Personal

Escala de 3 a 0: las afirmaciones # 1, 6, 8, 9, 12 y 13.

Escala de 0 a 3: las afirmaciones # 2, 3, 4, 5, 7, 10 y 11.

- Integridad

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 2, 6, 7 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.

Desempeño

Para medir esta variable se utilizó el cuestionario que se adaptó tomando como base el modelo de competencias de Evaluación del desempeño que utiliza la Universidad de Panamá para evaluar a los empleados administrativos, (tomado del Reglamento de Carrera Administrativa de la Universidad de Panamá)

Esta modificación se realizó con la finalidad de facilitar a los jefes de Sección evaluar el desempeño de los trabajadores considerando las siguientes dimensiones:

- a. Productividad y Eficiencia
- b. Deberes y Responsabilidades
- c. Relaciones Interpersonales y Comunicación.

En la Primera y tercera dimensión los indicadores tenían 4 ítems, en la segunda dimensión los indicadores tenían 6 ítems. Estos hicieron un total de 14 preguntas cerradas.

La ponderación que se utilizó para evaluar a los participantes fue de excelente, bueno, satisfactoria, deficiente. Sus valores iban de 0 a 3 puntos, de la cual el 3 correspondía al rango de excelente, el 2 al rango de bueno y el 1 al satisfactorio y cero (0) al rango de deficiente.

Este cuestionario fue entregado a los jefes de sección con la finalidad de conocer a través de ellos el desempeño de los trabajadores en estudio.

Con la aplicación de los cuestionarios se logró obtener la información necesaria para cumplir con la base fundamental de datos. De esta manera, se pudo proceder a establecer los procedimientos para continuar con el proceso de investigación.

Si los resultados determinan la existencia de niveles bajos de desempeño como consecuencia del mal manejo de la Inteligencia Emocional se establecerá una propuesta sobre un Programa de Gestión que facilite el desarrollo de estas habilidades de Inteligencia Emocional en el caso de que los trabajadores administrativos no posean estas habilidades que le permitan desempeñarse efectivamente en sus labores cotidianas.

Validez y Confiabilidad

Según Anastassi (1969), la confiabilidad tiene como objetivo determinar “la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (p41)

Para la validación de los instrumentos de Inteligencia Emocional

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

y Desempeño se utilizó el Índice Alpha de Cronbach mediante la matriz de correlación el cual tiene como fórmula la siguiente:

α = Alfa de Cronbach

K= número de ítems

P= promedio de las correlaciones lineales de cada uno de los ítems

Inteligencia Emocional

El instrumento se validó utilizando toda la muestra, es decir, todos los trabajadores administrativos. Se consideró para la validación del Cuestionario de Inteligencia Emocional con los 156 ítems que se encuentran distribuidos en las tres dimensiones.

A continuación, se muestran los resultados:

$$\alpha = \frac{156 \times 0.4306}{1 + 0.4306 (156-1)} = 0,891$$

Coefficiente de Alfa = 0,898

El coeficiente 0,891 es un valor bastante alto y muy cercano a 1 lo cual indica que el instrumento tiene un muy alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir la variable en estudio.

Técnica de Análisis de Datos

El presente trabajo estuvo basado bajo un diseño descriptivo, mediante el cual se utilizó como técnica de análisis, la tabulación que permitió organizar los datos en tablas de distribución de frecuencia; por otra parte, la gráfica que mostró los resultados obtenidos mediante una representación gráfica y por último el análisis que proporcionará la interpretación de todos los datos alcanzados.

Procedimiento de la Investigación

Inicialmente se procedió a elegir el tema que al ser objeto de estudio aportara beneficios a la sociedad y a la institución que

permitiera realizarlo. Se consideró que no estuviera saturado y que a nivel local e Institucional pocos estudios se hubieran realizado sobre el mismo.

Posteriormente para su fundamentación teórica se consideraron diferentes fuentes de investigación tales como: estudios realizados por investigadores especialistas en el tema, tesis, bibliotecas virtuales, internet, libros, artículos etc. Se realizaron diversas consultas con expertos para ir delimitando el tema.

La delimitación del tema permitió identificar las variables, la inteligencia Emocional y el Desempeño. Se plantearon los objetivos y se elaboraron las hipótesis siguiendo el modelo de hipótesis de estudio.

De allí, la documentación bibliográfica contribuyó al desarrollo del marco teórico. Este marco teórico tiene mucha fundamentación de los trabajos realizados por Daniel Goleman, Cooper y Mayer. Igualmente se expusieron las diferentes concepciones acerca de la Inteligencia Emocional de otros autores.

Discusión de los Resultados

Variable Inteligencia Emocional

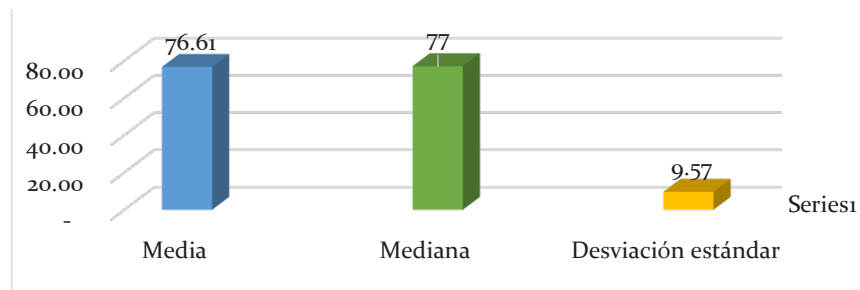
Dimensión - Conocimiento Emocional

Tabla N°3. Estadística descriptiva de la dimensión “Conocimiento Emocional” y sus Indicadores.

Inteligencia Emocional	Indicador	Puntaje máximo y mínimo en la variable		Puntaje máximo y mínimo obtenido por los sujetos		Medidas de tendencia central		Desviación típica de la puntuación
		Mín.	Máx.	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	
Conocimiento Emocional	Conocimiento de sí mismo	0	33	20	33	26,72	28,5	3,69
	Expresión emocional	0	27	10	29	19,08	20	4,76
	Conciencia emociones de otros	0	39	14	38	26,47	27	6,31
Total, Emocional	Conocimiento	0	99	44	96	76,61	77	9,57

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°1. Estadística descriptiva de la dimensión conocimiento emocional



Fuente: Cálculos Propios.

La tabla y la gráfica muestran los resultados que se obtuvieron en la Dimensión “Conocimiento Emocional”.

Se observa en la tabla los indicadores de la dimensión con sus valores. Para “Conocimiento de sí mismo” el valor de la media aritmética es de 26,72 y la mediana de 28,5 respectivamente y una desviación estándar de 3,69.

El indicador “Expresión Emocional” con un valor de la media de 19,08 y la mediana de 20, con una desviación estándar de 4,76.

Igualmente, el indicador “Conciencia Emocional de otros” muestra una media de 26,47 y una mediana con el valor de 27, con una desviación estándar de 6,37.

Para el total de la Dimensión “Conocimiento Emocional”, los resultados reflejan los siguientes valores: la media aritmética de 76,61 y la mediana 77 respectivamente.

La desviación estándar de 9,57 refleja cuanto se han alejado los valores con respecto a la media. Esta es una distribución leptocúrtica porque los puntajes tienden agruparse en la curva de la mediana hacia abajo.

Dimensión. Competencias del Coeficiente Emocional

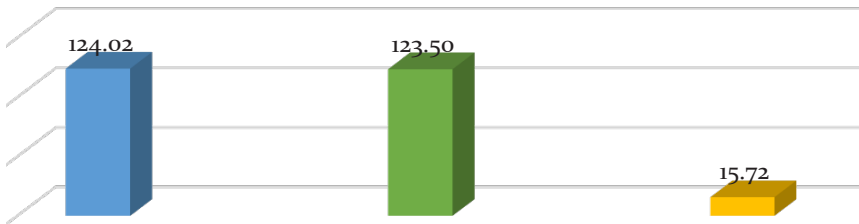
Tabla N°4. Estadística descriptiva de la dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional” y sus indicadores.

Inteligencia Emocional	Indicadores	Puntaje máximo y mínimo en la variable		Puntaje máximo y mínimo obtenido por los sujetos		Medidas de tendencia central		Desviación típica de las puntajes
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Media	Mediana	Desviación Típica
Competencias del coeficiente Emocional	Intención	0	42	19	42	31,78	32	6,16
	Creatividad	0	30	9	33	22,34	22	6,22
	Elasticidad	0	39	15	39	24,41	22	5,83
	Conexiones Interpersonales	0	30	15	31	21,47	20	5,05
	Descontento Constructivo	0	39	13	39	25	23	6,58
Total, Competencias Coef. Emocional	0	180	71	175	124,02	123,50	15,72	

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°2. Estadística descriptiva de la dimensión “Competencias del coeficiente emocional”.

COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL



Fuente: Cálculos Propios.

Los resultados se muestran en la tabla y en la gráfica de la Dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional”.

En la tabla se observan los indicadores de la dimensión con sus valores. Para la variable “Intención”, la media aritmética es 31,78, el valor de la mediana de 32 y de la desviación típica 6,16 respectivamente.

La variable “Creatividad” señala valores de 22,34 para la media, de 22 para la mediana y de 6,22 en la desviación típica.

Igualmente, la variable “Elasticidad”, muestra una media con un valor de 24,41, la mediana con un valor de 22 y la desviación estándar de 5,83.

Para “Conexiones interpersonales”, el cuadro señala para la media, el valor de 21,47, para la mediana, el valor de 20 y una desviación típica de 5,05.

Se observa, además, la variable “Descontento Constructivo”, con una media aritmética de 25, la mediana con un valor de 23 y una desviación estándar de 6,58.

La dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional” muestra una media con un valor 124,02 y una mediana de 123,50 y una desviación típica de 15,72 respectivamente. Sus valores similares expresan la tendencia simétrica que tienen los datos de la muestra estudiada. Esta es una distribución leptocúrtica, igualmente que la anterior, ya que los puntajes tienden a agruparse en la curva de la mediana hacia abajo.

Dimensión. Valores y Creencias del Coeficiente Emocional

Tabla N°5. Estadística descriptiva de la dimensión “Valores y creencias del coeficiente emocional” y sus indicadores.

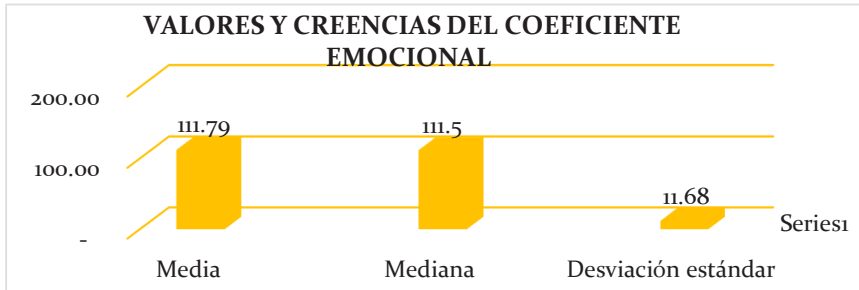
INTELIGENCIA EMOCIONAL	INDICADORES	Puntaje máximo y mínimo en la variable		Puntaje máximo y mínimo obtenido por los sujetos		Medidas de tendencia central		Desviación típica de la puntuación
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Media	Mediana	Desviación Típica
Valores y Creencias del Coeficiente Emocional	Compasión	0	36	13	36	27,39	27	4,68
	Perspectiva	0	24	14	25	19,83	20	2,36
	Intuición	0	33	10	30	20,75	22	4,99
	Radio de confianza	0	30	9	30	17,88	17	4,42
	Poder personal	0	39	15	39	26,05	28	5,78
Total Valores Emocional	del Coef.	0	162	84	150	111,79	111,5	11,68
COEFICIENTE INTELIGENCIA EMOCIONAL		0	441	267	389	312,85	307	26,26

:

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°3. Estadística descriptiva de la dimensión “Valores y creencias del coeficiente emocional” y sus indicadores.

COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL



Fuente: Cálculos Propios.

Los resultados se muestran en la tabla y en la gráfica de la Dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional”.

En la tabla se observan los indicadores de la dimensión con sus valores. Para la variable “Compasión”, la media aritmética es 27,39, el valor de la mediana de 27 y de la desviación típica respectivamente.

La variable “Perspectiva” señala valores de 19,83 para la media, de 20 para la mediana y de 2,36 en la desviación típica.

Igualmente la variable “Intuición”, muestra una media con un valor de 20,75, la mediana con un valor de 22 y la desviación estándar de 4,99.

Para “Radio de Confianza”, el cuadro señala para la media el valor de 17,88, para la mediana el valor de 17 y una desviación típica de 4,42.

Se observa, además, la variable “Poder Personal”, con una media aritmética de 26,5 la mediana con un valor de 28 y una desviación estándar de 5,78.

La dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional” muestra una media con un valor 111,79 y una mediana de 111,5 y una desviación típica de 11,68 respectivamente. Sus valores similares expresan la tendencia simétrica que tienen los datos de la muestra estudiada.

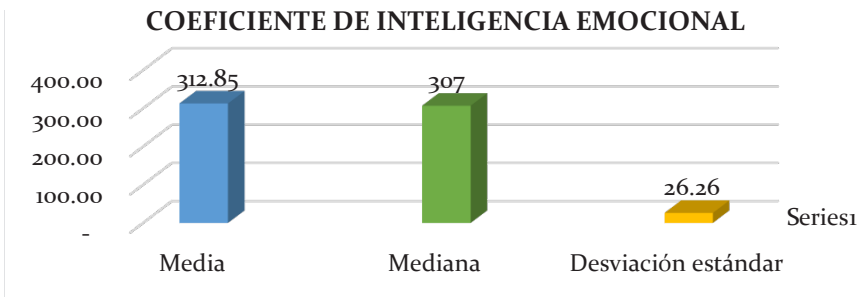
Esta es una distribución leptocúrtica, ya que los puntajes tienden a agruparse en la curva de la mediana hacia abajo.

Tabla N°6. Estadística descriptiva de la variable inteligencia emocional y sus dimensiones.

INTELIGENCIA EMOCIONAL	INDICADORES	Puntaje máximo y mínimo en la variable		Puntaje máximo y mínimo obtenido por los sujetos		Medidas de Tendencia Central		Desviación Típica de la Puntuación
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Media	Mediana	Desviación Típica
Conocimiento Emocional	Conciencia Emocional de sí mismo	0	33	20	33	26,72	28,5	3,69
	Expresión emocional	0	27	10	29	19,08	20	4,76
	Conciencia emociones de otros	0	39	14	38	26,47	27	6,31
Total, Conocimiento Emocional		0	99	44	96	76,61	77	9,57
Competencias del coeficiente Emocional	Intención	0	42	19	42	31,78	32	6,16
	Creatividad	0	30	9	33	22,34	22	6,22
	Elasticidad	0	39	15	39	24,41	22	5,83
	Conexiones Interpersonales	0	30	15	31	21,47	20	5,05
	Descontento Constructivo	0	39	13	39	25	23	6,58
Total, Competencias Coef. Emocional		0	180	71	175	124,02	123,50	15,72
Valores y Creencias del Coeficiente Emocional	Compasión	0	36	13	36	27,39	27	4,68
	Perspectiva	0	24	14	25	19,83	20	2,36
	Intuición	0	33	10	30	20,75	22	4,99
	Radio de confianza	0	30	9	30	17,88	17	4,42
	Poder personal	0	39	15	39	26,05	28	5,78
Total, Valores del Coef. Emocional		0	162	84	150	111,79	111,5	11,68
Coeficiente Inteligencia Emocional		0	441	267	389	312,85	307	26,26

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°4. Estadística descriptiva de la variable coeficiente de inteligencia emocional



Fuente: Cálculos Propios.

La tabla señala los valores de las tres dimensiones de la Inteligencia Emocional como también el total del Coeficiente Emocional.

Igualmente, la gráfica indica los valores del Coeficiente Emocional. De esta manera, el valor de la media para el Coeficiente de la Inteligencia Emocional es de 312,85 para la mediana de 307 y la desviación típica de 26,26.

Sus valores similares expresan la tendencia simétrica que tienen los datos de la muestra estudiada.

Esta es una distribución leptocúrtica, ya que los puntajes tienden a agruparse en la curva de la mediana hacia abajo.

Variable Desempeño

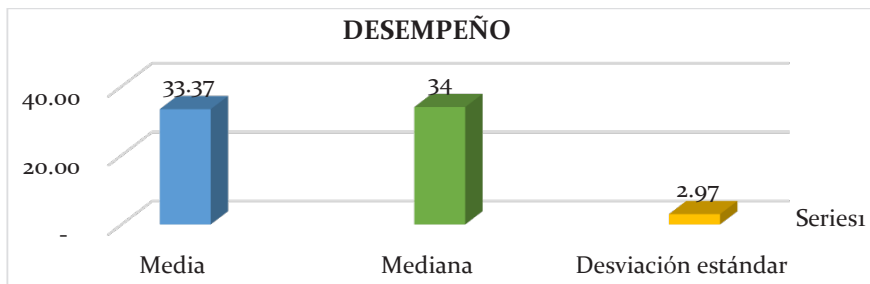
Dimensiones del Desempeño: Productividad y eficiencia, deberes y responsabilidades y relaciones interpersonales y comunicación.

Tabla N°7. Estadísticos descriptivos de la variable desempeño y sus dimensiones.

DIMENSIONES	Puntaje máximo y mínimo en la variable		Puntaje máximo y mínimo obtenido por los sujetos		Medidas de tendencia central		Desviación típica de la puntuación
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Media	Mediana	Desviación Típica
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	0	12	8	12	9,89	10	1,54
DEBERES Y RESPONSABILIDADES	0	18	10	18	12,92	12	2,24
RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	0	12	8	12	10,58	10	1,16
TOTAL DESEMPEÑO	0	42	26	42	33,37	34	2,97

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°5. Estadística descriptiva del total de desempeño.



Fuente: Cálculos Propios.

La tabla señala los valores de las tres dimensiones del Desempeño.

De igual forma, la gráfica indica los valores de variable Desempeño. De esta manera, el valor de la media para la dimensión Productividad y Eficiencia es de 9,89 y de la mediana de 10 con una desviación típica de 1,54.

Para la dimensión Deberes y Responsabilidades le corresponde a la media el valor de 12,92 y la mediana con un valor de 12 con una desviación típica de 2,24.

Para la dimensión Relaciones Interpersonales y Comunicación el valor de la media es de 10,58 y el de la mediana de 10, con una desviación típica de 1,16.

Se observa, además, el total de las tres dimensiones del Desempeño, la cual la media tiene un valor de 33,37 y la mediana 34, con una desviación típica de 2,97.

La tendencia simétrica que tienen los datos de la muestra estudiada muestra la similitud que tienen los valores.

Esta es una distribución leptocúrtica, ya que los puntajes tienden a agruparse en la curva de la mediana hacia abajo.

Correlaciones producto momento de Pearson entre las variables inteligencia emocional y desempeño

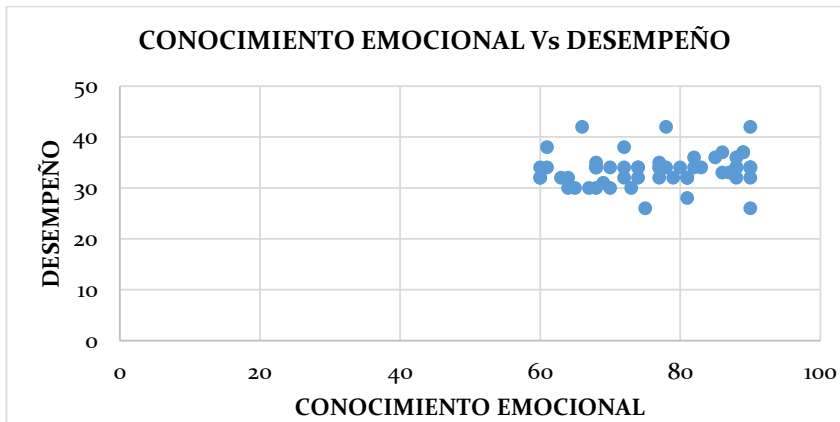
Dimensión Conocimiento Emocional vs Desempeño

Tabla N°8. Coeficiente de Correlación (r) entre el conocimiento emocional y la variable desempeño

Inteligencia Emocional		Desempeño			
Dimensiones	Indicadores	Productividad y Eficiencia	Deberes y Responsabilidades	Relaciones Interpersonales y Comunicación	Total Desempeño
Conocimiento Emocional	Conocimiento de sí mismo	,111	-,060	-,050	-,051
	Expresión de las emociones	,038	,120	,226	,127
	Conciencia emocional de otros	,024	,015	-,230	-,070
Total, Conocimiento Emocional		,056	,132	,040	,140

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°6. Coeficiente de Correlación (r) entre el conocimiento emocional y la variable desempeño. Correlación de Pearson $r = 0.082$



Fuente: Cálculos Propios.

Análisis

HO: No existe una correlación lineal (hipótesis nula) entre Conocimiento Emocional y la variable Desempeño.

H₁: Existe una correlación lineal (hipótesis alternativa) entre Conocimiento Emocional y la dimensión Productividad y Eficiencia, con un nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $n=60$. Los valores críticos de r según la tabla son $-0,254$ y $0,254$. Dado que $r=|0,082| = 0,082 < 0,254$, indica que no existe una correlación lineal entre Conocimiento Emocional y la variable Desempeño. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula.

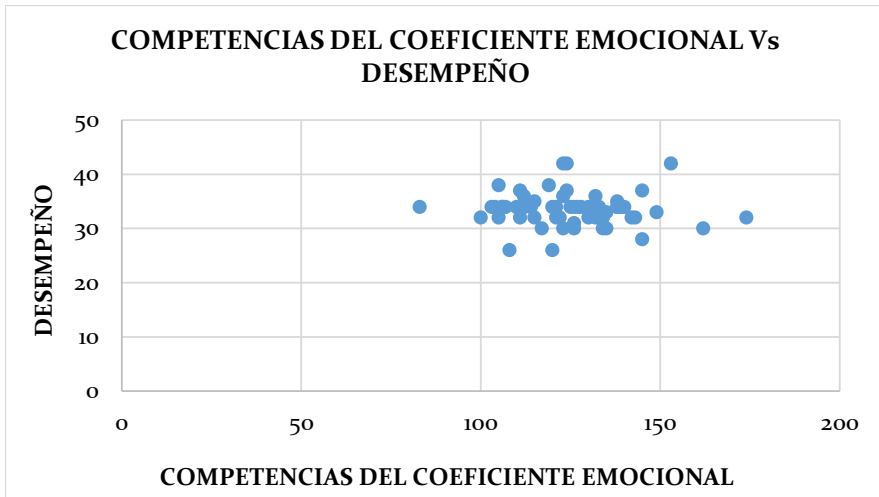
Dimensión competencias del coeficiente emocional vs desempeño

Tabla N°9. Coeficiente de Correlación (r) entre Competencias del coeficiente emocional y la variable desempeño.

Inteligencia Emocional		Desempeño			
Dimensiones	Indicadores	Productividad y Eficiencia	Deberes y Responsabilidades	Relaciones Interpersonales y Comunicación	Total Desempeño
Competencias de Coeficiente Emocional	Intención	-,065	-,237	,290 (*)	-,173
	Creatividad	,017	-,197	-,068	-,163
	Elasticidad	-,162	,113	,160	,064
	Conexiones Interpersonales	,010	-,093	-,088	-,050
	Descontento Constructivo	,108	,053	-,103	,054
Total Competencias Emocional	Coef.	-,055	-,081	-,094	-,051

Fuente: Cálculos Propios.

Gráfica N°7. Coeficiente de Correlación (r) entre Competencias del coeficiente emocional y la variable desempeño. Correlación de Pearson $r = -0.150$.



Fuente: Cálculos Propios.

Análisis

H_0 : No existe una correlación lineal (hipótesis nula) entre Competencias del Coeficiente Emocional y la variable Desempeño.

H_1 : Existe una correlación lineal (hipótesis alternativa) entre Competencias del Coeficiente Emocional y la variable Desempeño, con un nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $n=60$. Los valores críticos de r según la tabla son $-0,254$ y $0,254$.

Dado que $r = |-0,150| = 0,150 < 0,254$, indica que no existe una correlación lineal entre Competencias del Coeficiente Emocional y el Desempeño. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula.

Dimensión valores y creencias del coeficiente emocional vs desempeño

Tabla N°10. Coeficiente de Correlación (r) entre valores y creencias del coeficiente emocional y la variable desempeño.

Inteligencia Emocional		Desempeño			
Dimensiones	Indicadores	Productividad y Eficiencia	Deberes y Responsabilidades	Relaciones Interpersonales y Comunicación	Total Desempeño
Valores y Creencias del Coeficiente Emocional	Compasión	-,330(*)	-,042	,038	-,178
	Perspectiva	,223	,016	,127	,168
	Intuición	,195	,118	,181	,250(*)
	Radio de confianza	-,207	,020	,041	-,071
	Poder personal	,132	,085	-,176	,193
Total Valores del Coef. Emocional		,020	0.86	,220	,137

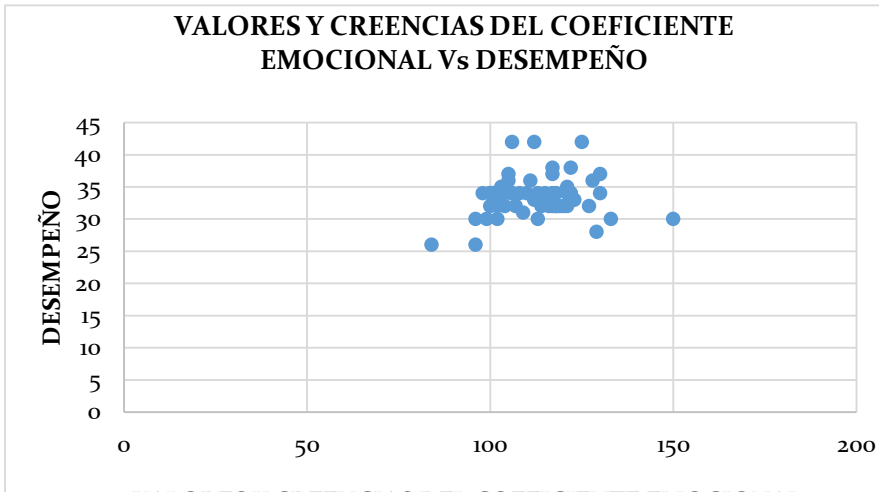
Fuente: Cálculos Propios.

En la tabla se observa una correlación negativa entre el indicador Compasión y Productividad y Eficiencia de -,330. Igualmente, el indicador Intuición refleja una correlación ,250 con el total de desempeño.

Según la tabla, los valores críticos de r son de -0,254 y 0,254, con nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $n=60$. Dado que $r = |-0,330| = 0,330 > 0,254$, señala que existe una correlación lineal entre Compasión y Productividad y Eficiencia.

De igual manera, existe una correlación lineal entre Intuición y la variable Desempeño ya que $r = |0,250| = 0,250 > 0,254$.

Gráfica N°7. Coeficiente de Correlación (r) entre Valores y Creencias del coeficiente emocional y la variable desempeño. Correlación de Pearson $r = 0.100$



Fuente: Cálculos Propios.

Análisis

HO: No existe una correlación lineal (hipótesis nula) entre Valores y Creencias del Coeficiente Emocional y la variable Desempeño.

H1: Existe una correlación lineal (hipótesis alternativa) entre Valores y Creencias del Coeficiente Emocional y la variable Desempeño, con un nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $n=60$. Los valores críticos de r según la tabla son $-0,254$ y $0,254$.

Dado que $r=|0,100| = 0,100 < 0,254$, indica que no existe una correlación lineal entre Valores y Creencias del Coeficiente Emocional y la variable Desempeño. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula.

III

**PROPUESTA PARA
EL DESARROLLO DE
HABILIDADES DE LA
INTELIGENCIA
EMOCIONAL**

Introducción de la Propuesta

De acuerdo a Goleman (1997), la intensa presión de la competitividad global hace válida la introducción de programas o guías que fortalezcan a la generación actual, para que logren dominar las capacidades emocionales enfocadas en las interacciones diarias que tendrán en el contexto laboral. En este sentido, un programa es un proyecto ordenado que contiene actividades con medios atractivos, dinámicos y didácticos que orientan a los individuos en la búsqueda de mejorar o desarrollar ciertas habilidades que a la vez mejoren su calidad de vida.

Desde esa perspectiva, el concepto de Cooper y Sawaf (2004), sobre la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, fundamentan los contenidos de este programa.

Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la habilidad de percibir sus propias emociones, y poder comprender la de los demás con la finalidad de generar sentimientos que puedan ayudar al individuo a regular sus emociones para alcanzar un crecimiento emocional.

Justificación de la Propuesta

La inteligencia es uno de los factores más importantes en los seres humanos, ya que están conformados de intelecto emocional y racional que en conjunto ayudan al ser humano a desempeñarse de forma eficaz y eficiente dentro de su vida personal y laboral, por ello hay que estimular ambas inteligencias a fin de provocar cambios visibles y significativos en el trabajo.

Las Instituciones estatales de Educación Superior buscan ser competente dentro del mercado, es por ello que la propuesta se enfoca en brindar a los trabajadores administrativos herramientas emocionales que fomenten el desempeño laboral y fortalezcan sus habilidades emocionales.

Hoy dentro del contexto globalizado que vive la humanidad, la Inteligencia Emocional es una alternativa indispensable que debe considerarse, con el fin de comprender los riesgos y variables que afectan el desarrollo humano y profesional. Se hace imperativo renovar los procesos adaptativos de vida respecto a la educación emocional con la finalidad de contribuir con la buena salud del individuo que beneficie su vida personal, familiar y laborar en los contextos que se desenvuelva.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Proveer al Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) un programa de capacitación sobre la base de las dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf que permita a los trabajadores administrativos desarrollar habilidades que le ayuden a reconocer sus propias emociones y la de los demás de tal manera que puedan resolver asertivamente las situaciones que se le presenten en el contexto del trabajo y de su vida personal.

Objetivos Específicos

- Proporcionar herramientas intelectuales y emocionales aplicables a la vida personal y laboral de los trabajadores para que fomenten un buen desempeño dentro de sus puestos de trabajo.
- Identificar las necesidades de desarrollo integral que contribuyan a desarrollar mejores habilidades emocionales para que puedan afrontar situaciones difíciles y buscarle soluciones razonables.

- Facilitar técnicas que permitan a los participantes aprender a gestionar las emociones de manera que puedan conseguir mejores niveles de desarrollo personal y social.
- Proporcionar herramientas que faciliten el desarrollo de las habilidades para relacionarse consigo mismo y con los demás de manera satisfactoria.

Beneficios e Impacto Esperados

El programa de Inteligencia Emocional, según Moreno (2001) “es una herramienta que ofrece alternativas al individuo para que desarrolle de habilidades emocionales

sanas, con actitud positiva ante la vida, que sepan expresar y controlar sus sentimientos, que puedan llegar a conectarse con las emociones de otras personas, que tengan autonomía, capacidad, y puedan superar dificultades y conflictos que inevitablemente surgen en la vida” (p.124).

Desde este punto de vista, el Programa de Inteligencia Emocional estructurado con los criterios de las dimensiones del Cuestionario de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf contribuirá a fortalecer la habilidad de identificar, comprender y regular, las emociones propias y las de los demás en los trabajadores administrativos del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM), es decir, serán capaces de gestionar bien las emociones suyas y la de los demás. Su actitud cambiará, serán más proactivos al relacionarse con los demás y realizar sus tareas laborales.

Con estos resultados positivos en el personal administrativo, esta Institución Educativa de Enseñanza Superior proyectará una visión muy positiva en el medio educativo local y en la comunidad en general.

Cronograma de Actividades

La clave para gestionar a otros de manera efectiva es manejarse uno mismo primero. Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás, desde una posición de confianza, seguridad en uno mismo y fortaleza, Weisinger.

Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf. Conocimiento Emocional		
Objetivos Generales		
Fecha/ Duración		
Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sí mismo • Expresión emocional 	Quién soy?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lluvia de ideas ✓ Explicar la importancia de conocerse así mismo. ✓ Importancia de conocer a los demás. <p>Dinámica:</p> <p>Esta dinámica permite ver quién eres en este momento, el momento actual, y quién quieres llegar a ser.</p> <p>Destacar que lo más importante es decidir cómo vas a conseguir llegar a ser la persona que deseas y anhelas ser</p> <p>¿Cuál sería tu estrategia para conseguirlo?</p> <p>Se realizará la tarea colocando en una hoja quién eres, en otra quién deseas llegar a ser y en la última cómo vas a hacerlo.</p> <p>Se complementa este ejercicio con una retroalimentación de las personas de tu confianza para conocer cómo te ve y percibe tú alrededor.</p>

**Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos
Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf.
Conocimiento Emocional**

Objetivos Generales

Fecha/ Duración

Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Expresión emocional • Conciencia emocional de otros 	<p align="center">Dinámica La Trama Grupal</p> <p>Objetivos de la dinámica :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las contradicciones que conviven en los grupos. - Reflexionar acerca del contexto grupal en el que nos vinculamos 	<p>Desarrollo</p> <p>El coordinador o la coordinadora solicitarán a los integrantes que formen un círculo, y al azar le dará a un miembro un ovillo color rojo y a otro un ovillo color azul. La dinámica consistirá en pasarse el ovillo de un miembro a otro sin soltar parte del mismo, de esta manera se irá formando una trama de hilos entre los miembros. El ovillo rojo circulará entre los miembros que tienen un mismo comportamiento, y esto mismo sucederá con el ovillo azul. Para empezar el coordinador dirá por ejemplo, deberán pasarse la lana roja las personas que se consideran introvertidas, y la lana azul los que se consideran extrovertidos.</p> <p>Recordar que al pasar el ovillo deben quedarse sujetando parte de mismo y no hay que soltarlo en ningún momento. Asegurarse de que todos los integrantes posean parte del ovillo rojo o azul, al finalizar los ovillos estará en poder de otros dos integrantes. Luego sin desarmar la trama de hilos que ya se formó, se volverá a repetir la misma acción con otra contradicción, y así sucesivamente las veces que se desee. A medida que avance el juego cada vez será más difícil pasar los ovillos ya que trama de hilos será más grande.</p>

Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf. Conocimiento Emocional		
Objetivos Generales		
Fecha/ Duración		
Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Expresión emocional • Conciencia emocional de otros 	<p>La técnica del Diario Emocional:</p> <p>Consiste en llevar un cuaderno (o incluso el móvil) e ir escribiendo diferentes etapas o factores cada vez que se percibe una emoción relativamente intensa o desagradable</p>	<p>Desarrollo: Llevar consigo un cuaderno para anotar las emociones que expresamos en forma negativa o positiva.</p> <p>Analizar esas emociones una vez que sea posible y ver que permitió la reacción negativa.</p> <p>Cuestionarnos sobre ese comportamiento y buscar alternativas diferentes.</p> <p>Cuanto más detalles encuentres en la emoción y lo que la provocho mejores opciones habrá para el cambio.</p> <p>Ejemplo: El jefe se acerca y te dice “El informe me lo has entregado tarde y no sirve para nada, deberás corregirlo ya. No quiero excusas”.</p> <p>En este ejemplo, pon atención a las emociones que provocaron las palabras de tu jefe y busca como puedes darle una solución que no altere tu organismo.</p>

Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf. Conocimiento Emocional		
Objetivos Generales		
Fecha/ Duración		
Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Conexiones interpersonales 	<p>Técnica de Integración.</p> <p>Es útil para fomentar confianza, valorar el esfuerzo colectivo</p>	<p>Confianza</p> <p>Cada participante debe elegir otra persona para empezar a trabajar. Ponerse frente a frente parados, con los pies juntos, tomados de las manos y tirándose hacia atrás, manteniendo el equilibrio. Tendrán que probar con cada persona e ir registrando lo que les pasa con cada una. Los participantes deben rotar, de tal manera que puedan intentar el equilibrio todos con cada uno La técnica se refiere a la confianza que se deposita en otro individual Lo que se ve es que hay personas que entran rápidamente en confianza, logrando el equilibrio y otras que no pueden soltarse por tener estructuras muy rígidas o estereotipadas: no confían en nadie. La observación realizada por el coordinador para el momento es elemental de la reflexión en el que los participantes manifiestan sus sentimientos y sus obstáculos. Se cierra explicando la importancia de la confianza, sobre todo para realizar un trabajo en grupo o equipo.</p>

Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf. Competencias del Coeficiente emocional		
Objetivos Generales		
Fecha/ Duración		
Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad 	<p>Inspiración con Colores</p> <p>La técnica de Inspiración con Colores posibilita la confrontación de situaciones que obstaculizan una meta u objetivo. Por ejemplo, lanzar un nuevo producto de marketing. La idea consiste en provocar una solución desde un color opuesto al que se identifica con la dificultad. Los participantes deben estar dispuestos a realizar asociaciones libres.</p>	<p>Pasos para desarrollarla:</p> <p>Identificar el obstáculo que no permite avanzar a la concreción de la meta.</p> <p>Asociarlo con un color y explicar por qué, las explicaciones no deben ser aprobadas o no, todas son válidas. Lo importante son los elementos que aparecen en la explicación: objetos, sentimientos, emociones, formas, lugares, etc.</p> <p>Elegir un color diferente al que se asocia con el problema.</p> <p>Realizar una asociación libre del nuevo color con posibles soluciones, ideas opuestas o diferentes que puedan modificar las explicaciones dadas por color.</p> <p>Lo ideal es trabajar la misma problemática en tres o cuatro subgrupos para obtener varias ideas utilizando diferentes colores. De esta manera, al terminar la actividad podrán compartirse las posibles soluciones e implementar las más adecuadas.</p>

Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf. Valores del Cociente Emocional y Creencias		
Objetivos Generales		
Fecha/ Duración		
Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Poder personal 	<p>Criticando de Manera Constructiva</p> <p>Objetivos: Dotar de herramientas a los participantes para que aprendan a expresar las críticas o desacuerdos de manera respetuosa y responder a otra persona que los critica o insulta de manera adecuada.</p>	<p>Descripción: El coordinador ha de explicar a los participantes que nuestras críticas o desacuerdos pierden validez cuando nos alteramos e insultamos o atacamos a la otra persona. La respuesta a una agresión nunca ha de ser otra agresión. Se practicará así una forma alternativa de expresar las críticas sin entrar en la esfera personal de las personas sino en su comportamiento externo.</p> <p>La expresión de las críticas se hará según el modelo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresa la crítica de forma concreta y dando información de lo que nos molesta, por ejemplo: “cada vez que...” o “cuando...” • Sugiere lo que esperas o los cambios que precisas: “me gustaría que...” • Refleja que también eres capaz de esforzarte para contribuir en el buen ambiente: “me comprometo a...” o “de mi parte...”. • Da las gracias por escucharte: “te agradezco que...”.

Cronograma de Actividades de Gestión de Recursos Humanos Dimensiones de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf. Valores del Cociente Emocional y Creencias		
Objetivos Generales		
Fecha/ Duración		
Contenidos	Nombre de la Dinámica	Metodología/actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Radio de Confianza • Empatía 	<p>Objetivo de la dinámica</p> <p>Mensaje Importante:</p> <p>Identificar los principales obstáculos grupales.</p> <p>Detectar posibles soluciones que no se tuvieron en cuenta por no escuchar las propuestas de todos.</p> <p>Promover la participación de todos en el alcance de los objetivos.</p>	<p>Desarrollo</p> <p>El coordinador o la coordinadora les proponen a todos los integrantes que, de manera individual, escriban un mensaje importante. Deberán alertar al grupo acerca del principal obstáculo que detectan para trabajar en equipo. Es importante, que al redactar el obstáculo lo hagan de forma clara y con detalle con el fin de que lo pueda leer otra persona y entienda la problemática. Luego doblarán la hoja por la mitad y la depositarán en una urna.</p> <p>Todos retirarán una hoja de la urna, de esta manera cada miembro será notificado sobre un importante problema grupal. Se les dará 10 minutos a cada uno para que escriban una posible solución (es posible que algún participante no se le ocurra alguna solución, no sería lo ideal porque estamos intentando promover la participación de todos)</p>

<p>Radio de confianza</p> <p>Empatía</p>	<p>Dinámica</p> <p>Mensaje Importante</p> <p>Objetivo de la dinámica</p> <p>Mensaje Importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los principales obstáculos grupales - Detectar posibles soluciones que no se tuvieron en cuenta por no escuchar las propuestas de todos - Promover la participación de todos en el alcance de los objetivos 	<p>Desarrollo</p> <p>El coordinador o la coordinadora le propone a todos los integrantes que, de manera individual, escriban un mensaje importante. Deberán alertar al grupo acerca del principal obstáculo que detectan para trabajar en equipo. Es importante que al redactar el obstáculo lo hagan de forma clara y con detalle con el fin de que lo pueda leer otra persona y entienda la problemática. Luego doblarán la hoja por la mitad y la depositarán en una urna.</p> <p>Todos retirarán una hoja de la urna, de esta manera cada miembro será notificado sobre un importante problema grupal. Se les dará 10 minutos a cada uno para que escriban una posible solución (es posible que algún participante no se le ocurra alguna solución, no sería lo ideal porque estamos intentando promover la participación de todos).</p> <p>Al finalizar se hace una puesta en común de los obstáculos y las soluciones. Si el grupo lo cree conveniente adopta la solución planteada, la replantea para mejorarla o la descarta. En todos los casos deben debatirse las propuestas antes de tomar una decisión.</p> <p>IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE</p> <p>¿Cómo se sintieron al darse cuenta que un integrante del grupo tenía la respuesta a su problema?. Que la solución podía surgir del mismo lugar donde se genera el problema.</p> <p>¿Creen que si todos participan es más fácil encontrar respuestas?</p> <p>¿El grupo tomo alguna solución con la que no estoy de acuerdo?</p> <p>¿Cómo me siento por eso?</p> <p>¿Alguno quedo sorprendido porque un compañero al que “no se lo tenía en cuenta” dio una buena solución? ¿Es importante que todos los miembros del grupo se involucren?</p>
--	---	---

Presupuesto

La Institución Educativa cuenta con la tecnología, equipos audiovisuales y materiales como papel, lápiz, bolígrafos, marcadores con los que se puede contar para este proyecto. Igualmente, las aulas cuentan con buena iluminación y aire acondicionado que facilitarían para estos fines.

Plan de Ejecución

Esta propuesta será presentada al departamento de Recursos Humanos y de ponerse en ejecución será dentro de los programas de Gestión de capacitación o de intervención que allí se realizan durante el transcurso del año en curso. Su duración será de una semana de 8:00am a 3:00pm.

Los contenidos del programa están combinados las dinámicas y técnicas grupales. Contenidos:

1. Concepto de Inteligencia Emocional según Cooper y Sawaf
2. Concepto de Conocimiento de sí mismo o autoconocimiento. Ejemplos
3. Conceptos de Expresión emocional. Ejemplos
4. Conceptos de Conciencia emocional de otros, Empatía, ejemplos
5. Conceptos de Conexiones interpersonales
6. Conceptos de Creatividad, Radio de confianza y empatía. Ejemplos Materiales. Se contará con equipo audiovisual y tecnológico, tablero inteligente, aulas con Aire acondicionado, buena iluminación, Proyector, hojas blancas, lápices, sogas.

Recomendaciones de la Propuesta

- Fortalecer los factores de la Inteligencia Emocional aplicados al desempeño laboral, por medio de la aplicación de estrategias que les permitan desarrollar adecuadamente estos aspectos.
- Crear estrategias que permitan a los trabajadores administrativos orientarse apropiadamente para evitar que las presiones laborales afecten el desempeño laboral.
- Brindar talleres y capacitaciones con temas relacionados a inteligencia emocional dentro del trabajo por ejemplo: control emocional, salud mental en el trabajo, entre otros, en los cuales puedan desarrollar ejercicios que les permitan deshacerse del estrés que generen situaciones incómodas dentro de la Institución.
- Implementar programas continuos de Inteligencia Emocional que permita a los trabajadores administrativos revisar y evaluar sus competencias emocionales para hacer cambios de actitud que le permitan tener una mejor calidad de vida.

IV

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este estudio dio respuesta al objetivo general de nuestra investigación que se refiere a la relación entre Inteligencia Emocional y el Desempeño de los trabajadores Administrativos del CRUSAM, de la muestra estudiada.

De esta forma, el análisis realizado de acuerdo a los resultados estadísticos y correlacionales encontrados entre las variables Inteligencia Emocional y el Desempeño han demostrado que no existe una asociación entre la variable Inteligencia Emocional y el Desempeño, ya que no hay correlaciones significativas entre sus componentes ni entre las dos variables como totalidad.

Esto significa que aceptamos la hipótesis nula, de la no existencia de asociación entre las variables. Ahora bien, una revisión de las estadísticas descriptivas de las variables y de sus componentes nos indica, que en el Desempeño el recorrido de la variable es entre 8 y 12. Esa evaluación permitía evaluar entre 0 y 12 puntos, pero fueron utilizados solamente o preferiblemente las puntuaciones 2 y 3, señaladas como Bueno y Excelente, lo que permitió que hubiera poca varianza. Al no haber varianza, no puede haber una correlación significativa entre las dos variables.

De hecho, de acuerdo con los resultados, los trabajadores administrativos del Centro Regional Universitario de la Universidad de Panamá no mostraron que su desempeño tuviera alguna relación significativa con su Inteligencia Emocional.

Si un trabajador tiene un buen nivel de Inteligencia Emocional no necesariamente esta tiene correspondencia con su desempeño y viceversa.

Para finalizar, se presenta una Propuesta que pretende fortalecer los niveles de Inteligencia Emocional de los trabajadores administrativos, teniendo como base el marco teórico de Cooper y Sawaf complementado con el Cuestionario de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf.

Recomendaciones

- Implementar un programa de Inteligencia Emocional que contribuya a mejorar los siguientes aspectos: Conocimiento Emocional: Conocimiento de sí mismo, Expresión Emocional y Conciencia Emocional de otros, Conexiones Interpersonales, Creatividad, Poder personal, Radio de Confianza, Empatía.
- Desarrollar acciones dirigidas al manejo positivo de situaciones de incertidumbre o fracaso, a efectos de obtener un mayor nivel de Inteligencia Emocional, el cual contribuya a elevar el nivel de Desempeño de los trabajadores administrativos del CRUSAM.
- Impartir conocimientos básicos de inteligencia emocional, salud mental, y control de estrés, asertividad y empatía, entre otros, con la finalidad de desarrollar cambios a nivel psicológicos y conductuales.
- Hacer uso de las emociones y sentimientos identificados, no permitiendo de esta manera que algún factor de la Inteligencia Emocional, que no se encuentre adecuadamente desarrollado, le afecte el resto de las emociones o sentimientos.
- Desarrollar talleres de Inteligencia emocional y Desempeño Laboral e implementar en los mismos ejercicios prácticos de escucharse a sí mismo y de escucha activa, formación de atención a los sentimientos propios y de los demás, haciendo énfasis en el desarrollo de aptitudes emocionales, con uso racional de ellas y aprendiendo a manejarlas en función del bienestar individual y colectivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Araujo, María Carolina, Leal, Martín. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales, CICAG. Volumen 4. Edición No 2. Venezuela. Recuperado de [http://www. file:///C:/User/Nancy/ Downloads/Dialet-Inteligencia Emocional y desempeño laboral en las Institu -3218188%20\(1\).pdf](http://www.file:///C:/User/Nancy/Downloads/Dialet-Inteligencia Emocional y desempeño laboral en las Institu-3218188%20(1).pdf).
2. Carmona, P. (2015) Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia Organizacional*, 2, 53-68.
3. Cooper, R; Sawaf, A. (1997). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Edición Original en Ingles Publicado por Grosset/Putman. New York, Editado para América Latina por Editorial Norma. 1998.
4. Daza, A. (2019) Gerencia del Talento Humano y Calidad del Servicio Educativo. *Revista ESPACIOS*, 40(44), 10-20. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404410.html>
5. De León Castillo, Eugenia Vanesa (2013). “Inteligencia Emocional y su incidencia dentro del desempeño laboral” (Estudio realizado con docentes del nivel medio del municipio de San Martín Sacatepéquez)). Tesis de pregrado para optar el título de licenciada en Psicología. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de [http://www. biblio3.url.gt/tesario /2013/05/22 De León- Eugenia.pdf](http://www.biblio3.url.gt/tesario/2013/05/22%20De%20León-%20Eugenia.pdf)
6. Extremera Pacheco, N. y Fernández Berrocal, P. (2004). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones personales y empatía en estudiantes universitarios. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. *Revista Clínica*

y Salud, Vol.15, N°2, 20014, pp.117-137. Madrid, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/> artículo. a? id=180617822001

7. Extremera, N, Fernández Berrocal, Pablo (2004) Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios Clínica y Salud, vol. 15, núm. 2, 2004, pp. 117-137 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España
8. Extremera, N, Fernández Berrocal, Pablo. (2002). La importancia del Desarrollo de la Inteligencia Emocional en el profesorado. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de [http://www.file:///C:/Users/Nancy/Downloads/759 Extremera%20\(1\).pdf](http://www.file:///C:/Users/Nancy/Downloads/759%20Extremera%20(1).pdf)
9. Fonseca P., Viviana. (2009) Relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño contextual. Tesis de pregrado para optar el título de licenciada en Recursos Humanos. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de [http://www.Biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/marc/texto/AAR 7030.pdf](http://www.Biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/marc/texto/AAR_7030.pdf).
10. Galvis N, Carmen. (2007). Inteligencia Emocional de los Gerentes en Instituciones de Educación Superior. Universidad Rafael Beloso Chacín, Revista REDHECS, Edición N°2-Año 2. 2207. Cesar, Colombia. Recuperado de <http://www.file:///C:/User/hp/Downloads/Dialet-Inteligencia Emocional de los Gerentes en InstitucionesD-2719478.pdf>.
11. Gonzáles Iglesias, Sergio. (2004). Estudio de la Necesidad del Manejo de las Emociones en la formación de futuro Licenciado de la Facultad de Educación. Universidad de Panamá. Recuperado <http://www.sibiup.up.acpa/bd/captura /upload/378g59>.

12. Morales, Maure, Luisa y García-Marimón, Orlando, Universidad de Panamá/ Departamento de Matemática Marcos Campos Nava, Maestría Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo/ Área Académica de Matemáticas y Física doi:10.19044/esj.2016.v12n1p411. URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n1p411>
13. Orué Arias, Elsa. (2011). Inteligencia Emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porras. Vol. 2, N° 1, enero-junio, 2011, pp.90-106. Perú. Recuperado de http://www.Sme_v2_art8.pdf
14. Pereira Samayoa, Sulma Valesca (2012). “Nivel de Inteligencia Emocional y su influencia en el desempeño laboral” (Estudio realizado con el personal de la empresa Servipuertas S.A de la ciudad Quetzaltenango). Tesis de pregrado para optar el título de licenciada en Psicología Industrial/organizacional. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://www.biblio3.url.gt/tesis/2012/Pereira-Zulma.pdf>
15. Sampieri, R., Fernández, Carlos., Baptista, Pilar (2010). Metodología de la Investigación (5a. ed.). México, McGraw-Hill
16. Sánchez, O. (2001). Implicaciones educativas de la inteligencia emocional. Psicología educativa: Revista de los Psicólogos de la Educación, Vol.7 N°1, pp.5-27. Recuperado <http://www.orientacionsecastillo.blogsek.es/files/2012/implicaciones-educativas-de-la-inteligencia-emocional-pdf>.

ANEXOS

ANEXO N°1

TEST DE INTELIGENCIA

EMOCIONAL

Escala I: Conocimiento de sí Mismo	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Puedo nombrar mis sentimientos	3	2	1	0
He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos	3	2	1	0
Soy Consiente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo	3	2	1	0
Sé cuándo me estoy alterando	3	2	1	0
Cuando estoy triste sé por qué	3	2	1	0
Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven	0	1	2	3
Gozo de mi vida emocional	3	2	1	0
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones	0	1	2	3
A veces quisiera ser otra persona	0	1	2	3
Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos	3	2	1	0
Acepto mis sentimientos como propios	3	2	1	0

Escala II: Expresión Emocional	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo	3	2	1	0
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas	3	2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito	3	2	1	0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos	3	2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mí solo	0	1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos	3	2	1	0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesito	0	1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten	3	2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros	0	1	2	3

Escala III: Conciencia Emocional de Otros	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Puedo reconocer las emociones de los otros mirándolos a los ojos	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro	3	2	1	0
Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo siempre lo escucho con atención	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de sí mismas	3	2	1	0
Sé “leer entre líneas” cuando alguien está hablando	3	2	1	0
Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mí	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona, aunque no los exprese con palabras	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté	0	1	2	3
Sé cuándo un amigo está preocupado	3	2	1	0

SECCIÓN II: COMPETENCIAS DE COEFICIENTE EMOCIONAL

INSTRUCCIONES: Piense en el mes pasado. Encierre en un círculo el número que mejor describa su conducta o intención.

Escala IV: Intención	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada bien
Puedo excluir toda diversión cuando tengo que concentrarme	3	2	1	0
Generalmente termino lo que comienzo	3	2	1	0
Sé decir que no cuando es necesario	3	2	1	0
Sé recompensarme a mí mismo después de alcanzar una meta	3	2	1	0
Puedo hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo	3	2	1	0
Puedo concentrarme completamente en una tarea cuando es necesario	3	2	1	0
Hago cosas de que después me arrepiento	0	1	2	3
Acepto la responsabilidad de manejar mis emociones	3	2	1	0
Cuando me veo en un problema, me gusta despacharlo lo más pronto posible	3	2	1	0
Pienso qué es lo que quiero antes de actuar	3	2	1	0
Puedo aplazar mi satisfacción personal a cambio de una meta más grande	3	2	1	0
Cuando estoy de mal humor puedo superarlo hablando	3	2	1	0
Me da rabia cuando me critican	0	1	2	3
No sé cuál es el origen de mi enfado en muchas situaciones	0	1	2	3

Escala V: Creatividad	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
He recomendado proyectos novedosos a mi compañía	3	2	1	0
Participo en compartir información e ideas	3	2	1	0
Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia dónde voy	3	2	1	0
Mis mejores ideas me vienen cuando no estoy pensando en ellas	3	2	1	0
Tengo ideas brillantes que me han venido de pronto y ya completamente formadas	3	2	1	0
Tengo un buen sentido de cuándo las ideas tendrán éxito o fracasarán	3	2	1	0
Me fascinan los conceptos nuevos e inusuales	3	2	1	0
He implementado proyectos novedosos en mi compañía	3	2	1	0
Me entusiasman las ideas y soluciones nuevas	3	2	1	0
Me desempeño bien haciendo tormentas de ideas para generar opciones sobre un problema	3	2	1	0

Escala VI: Elasticidad	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado	3	2	1	0
Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello	3	2	1	0
Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar	3	2	1	0
Encuentro fácil esperar con paciencia cuando es necesario	3	2	1	0
Siempre hay más de una respuesta correcta	3	2	1	0
Sé cómo dar satisfacción a todas las partes de mi mismo	3	2	1	0
No me gusta dejar mañana lo que se pueda hacer hoy	3	2	1	0
Temo ensayar otra vez una cosa que ya me ha fallado antes	0	1	2	3
Pienso que hay problemas por lo cual no vale la pena preocuparse	3	2	1	0
Yo me despreocupo cuando la tensión aumenta	3	2	1	0
Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones	3	2	1	0
A menudo dejo las cosas a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva	3	2	1	0
Cuando encuentro un problema me concentro en qué se puede hacer para resolverlo	3	2	1	0

Escala VII: Conexiones Interpersonales	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí	3	2	1	0
Me siento incómodo cuando alguien se acerca a mí emocionalmente	0	1	2	3
Tengo varios amigos en quienes puedo contar en caso de dificultades	3	2	1	0
Muestro mucho amor y afecto a mis amigos	3	2	1	0
Cuando tengo un problema, sé a quién acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo	3	2	1	0
Mis creencias o valores guían mi conducta diaria	3	2	1	0
Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito	3	2	1	0
Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona	0	1	2	3
Me cuesta trabajo hacer amistades	0	1	2	3
Rara vez lloro	0	1	2	3

Escala VIII: Descontento Constructivo	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Puedo contradecir con eficacia para producir un cambio	3	2	1	0
No expresaría mis sentimientos si creyera que con ellos causaría un desacuerdo	0	1	2	3
En el fondo, yo solo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas	0	1	2	3
Permanezco en calma aun en situaciones en que los demás se irritan	3	2	1	0
En mejor no alborotar problemas si se pueden evitar	0	1	2	3
Me cuesta trabajo conseguir consenso de mi equipo de trabajo	0	1	2	3
Pido retroinformación a mis colegas sobre mí rendimiento	3	2	1	0
Tengo habilidad para organizar y motivar grupos de personas	3	2	1	0
Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos	3	2	1	0
Escucho la crítica con mente abierta y la acepto cuando es justa	3	2	1	0
Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas	0	1	2	3
Cuando hago un comentario crítico, me concentro en la conducta y no en la persona	3	2	1	0
Evito las disputas	0	1	2	3

SECCION III. VALORES DEL COEFICIENTE EMOCIONAL Y CREENCIAS

INSTRUCCIONES: Piense en el mes pasado. Encierre en un círculo el número que mejor describe su conducta o intención

Escala IX: Compasión	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Yo puedo ver la mortificación de los demás, aunque no la mencionen	3	2	1	0
Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes	3	2	1	0
Actúo con ética en mi trato con los demás	3	2	1	0
No vacilaría en hacer un esfuerzo extra por ayudar a una persona que esté en dificultades	3	2	1	0
Tengo cuenta los sentimientos de los demás en mi trato con ellos	3	2	1	0
Me puedo poner en el lugar de otra persona	3	2	1	0
Hay personas a quien jamás perdono	0	1	2	3
Puedo perdonarme a mí mismo no por ser perfecto	3	2	1	0
Cuando tengo éxito en algo, me parece que podía haberlo hecho mejor				
Ayudo a los demás en quedar bien en situaciones difíciles	3	2	1	0
Constantemente me preocupo por mis deficiencias	0	1	2	3
Envidio a los que tienen más que yo	0	1	2	3

ESCALA PERSPECTIVA	X:	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Veo el lado bueno de las cosas		3	2	1	0
Amo mi vida		3	2	1	0
Sé que puedo encontrar soluciones a problemas difíciles		3	2	1	0
Creo que las cosas generalmente salen bien		3	2	1	0
Continuamente me he visto frustrado en la vida por la mala suerte		3	2	1	0
Me gusta ser el que soy		3	2	1	0
Veo los retos como oportunidades para aprender		3	2	1	0
Bajo presión estoy seguro que encontraré una solución		3	2	1	0

Escala XI: Intuición	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
A veces tengo la solución correcta sin tener las razones	3	2	1	0
Mis corazonadas suelen ser acertadas	3	2	1	0
Visualizo mis metas futuras	3	2	1	0
Puedo ver el producto terminado o el cuadro antes de que estén completos	3	2	1	0
Creo en mis sueños aun cuando otros no los vean ni lo entiendan	3	2	1	0
Cuando me veo en una elección difícil, sigo mi corazón	3	2	1	0
Presto atención cuando las cosas no me parecen del todo bien	3	2	1	0
Una vez que me he decidido, rara vez cambio de opinión	0	1	2	2
La gente dice que yo no soy un visionario	3	2	1	0
Cuando alguien presenta una opinión distinta a la mía, me cuesta trabajo aceptarla	0	1	2	3
Uso mis reacciones intuitivas para tomar decisiones difíciles	3	2	1	0

Escala XII: Radio de Confianza	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Todos se aprovecharían de mí si yo los dejara	0	1	2	3
Confío en los demás hasta que tenga razones para no confiar	0	1	2	3
Tengo mucho trabajo para decidirme a confiar en una persona	0	1	2	3
Respeto a mis colegas	3	2	1	0
Las personas parecidas a mí en mi compañía han recibido más beneficios que yo (aumento de sueldos, ascensos, oportunidades, recompensas, etc.)	0	1	2	3
Las personas a quienes trato son dignas de confianza	3	2	1	0
Parece que yo siempre salgo defraudado	0	1	2	3
Muy poco en la vida es justo o equitativo	0	1	2	3
Cuando algo no funciona, yo trato de presentar un plan alterno	3	2	1	0
Cuando conozco a una persona nueva, descubro muy poco de información personal sobre sí mismo	0	1	2	3

Escala XIII: Poder Personal	Muy Bien	Moderadamente Bien	Un Poco	Nada Bien
Yo puedo lograr que las cosas se hagan	3	2	1	0
La suerte hace un papel muy importante en mi vida	0	1	2	3
Encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi trabajo	0	1	2	3
Las circunstancias están fuera de mi control	0	1	2	3
Necesito reconocimiento de los demás para que mi trabajo valga la pena	0	1	2	3
Es fácil que los demás gusten de mí	3	2	1	0
Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos	0	1	2	3
Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero	3	2	1	0
Siento que controlo mi vida	3	2	1	0
Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz	0	1	2	3
Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando estas cambian rápidamente	0	1	2	3
Me gusta encargarme de una cosa	3	2	1	0
Yo sé lo que quiero y lo busco	3	2	1	0

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Instrucciones: Lea cuidadosamente los rangos de valoración y factores de la calificación. Marque la opción que mejor identifique a su trabajador

DIMENSIONES	INDICADORES	DEFICIENTE 0	SATISFACTORIO 1	BUENO 2	EXCELENTE 3	TOTAL
Productividad y Eficiencia	Conocimiento en el trabajo					12
	Habilidades para realizar el trabajo					
	Calidad del Trabajo					
	Creatividad, iniciativa y capacidad para resolver problemas					
Deberes y Responsabilidades	Confiabilidad en el trabajo					18
	Organización del Trabajo y el tiempo utilizado					
	Cuidado y mantenimiento de materiales y equipo					
	Mantener el área de trabajo ordenada y limpia					
	Apariencia personal					
	Formación continua					
Relaciones Interpersonales y Comunicación	Capacidad para trabajar en equipo					12
	Comunicación oral y Escrita					
	Cooperación y Actitud proactiva					
	Adaptabilidad					
Total						42