



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Académico Profesional de Administración

TESIS

**Análisis de la Inteligencia Emocional de la Teoría de
Robert Cooper, para verificar el Desempeño Laboral
del Asociado del área de Cajas de la Empresa
Sodimac – Chiclayo 2012**

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

AUTORA:

Bach. Cubas Carmona Alejandra María Ysabel

Pimentel, Mayo del 2015

**Análisis de la Inteligencia Emocional de la Teoría de Robert Cooper, para
verificar el Desempeño Laboral del Asociado del área de Cajas de la Empresa
Sodimac – Chiclayo 2012**

Aprobación de la Tesis

Alejandra María Ysabel Cubas Carmona

Autora

Mg. Lorenzo Zavaleta Orbegozo

Asesor Metodólogo

Mg. Luis Alberto Sarmiento Pérez

Asesor Especialista

Mg. Julio Roberto Izquierdo Espinoza

Presidente del Jurado de Tesis

Mg. Emma Verónica Ramos Farroñan

Secretario del Jurado de Tesis

Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales

Vocal del Jurado de Tesis

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres y hermanos quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo minuto en mi capacidad e inteligencia. Es por ello que ahora soy lo que soy. Los adoro y quiero con toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento infinito a todos mis docentes que me brindaron su apoyo, dedicación y por haber sacado lo mejor de mí. Agradezco con todo mi corazón a esa persona tan especial que me ayudo en todo minuto a salir adelante a no darme por vencida, a enseñarme a respirar y tomarme mi tiempo para conseguir mis metas, también gracias a todas mis amistades por darme su cariño, apoyo, confianza en las buenas y en las malas.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
CAPITULO I: PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACION	
1.1. Situación Problemática.....	12-17
1.2. Formulación del Problema.....	17-18
1.3. Objeto de Estudio y Línea de Investigación.....	18
1.4. Delimitación de la Investigación.....	18
1.5. Justificación e Importancia de la investigación.....	18-19
1.6. Limitaciones de la investigación.....	19
1.7. Objetivo de la Investigación	
1.7.1. Objetivo General.....	20
1.7.2. Objetivo Específico.....	20-21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de Estudios.....	23-28
2.2. Base Teórica Científica.....	28-69
2.3. Definición de la terminología.....	70
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	72
3.2. Población y Muestra.....	73
3.3. Hipótesis.....	74
3.4. Variables.....	74
3.5. Operacionalización.....	74-77
3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	78
3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	78-92
3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos.....	93
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1. Resultados en Tablas y Gráficos.....	95-111
4.2. Discusión de resultados.....	112-116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	118-119
5.2. Recomendaciones.....	119-122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
ANEXOS.....	124

INDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRAFICOS

CUADRO N°1	73
CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN.....	75-77
CUADRO N° 2	84
CUADRO N° 3	85
CUADRO N° 4	90
TABLA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD N° 1	95-96
TABAL DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD N° 2	96-97
TABLA N° 1	97
GRAFICO N° 1	98
TABLA N° 2	99
GRAFICO N° 2	99
TABLA N° 2.1	100
GRAFICO N° 2.1	100
TABLA N° 2.2	101
GRAFICO N° 2.2	101
TABLA N° 2.3	102
GRAFICO N° 2.3	102
TABLA N° 2.4	103
GRAFICO N° 2.4	103
TABLA N° 2.5	104
GRAFICO N° 2.5	104
TABLA N° 3	105
GRAFICO N° 3	106
TABLA N° 4	107
TABLA N° 5	108
TABLA N° 6	109
TABLA N°7	110
TABLA N° 8	111

RESUMEN

La presente investigación titulada “LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ASOCIADO DEL ÁREA DE CAJAS”, al cual tuvo como objetivo general determinar “la relación entre la inteligencia emocional y desempeño laboral de los asociados del área de cajas de una empresa”, siendo enmarcada dentro de la tipología descriptiva correlacional. Se utilizó el método de encuestas, con las técnicas del Test de ICE de BarOn e Instrumento para medir el Desempeño Laboral.

La población estuvo constituida por 30 asociados del área de cajas de la empresa “SODIMAC” de la ciudad de Chiclayo, la cual se encontró que existe una relación directa y altamente significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, al igual que sus componentes de la inteligencia emocional la mayoría presenta una correlación 0.870 , lo que significa que la inteligencia emocional tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores del área caja de la empresa SODIMAC- Chiclayo.

Palabras claves: Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral

ABSTRACT

This research entitled "EMOTIONAL INTELLIGENCE AND JOB PERFORMANCE PARTNER AREA BANKS," which had as its overall objective to determine "the relationship between emotional intelligence and job performance of the associated area of boxes of a company", being Framed within the typology descriptive correlational.

The survey method was used to test techniques ICE BarOn and Instrument to measure job performance.

The population consisted of 30 partners cashier areas of the company "SODIMAC" of the city of Chiclayo, which found that there is a direct and highly significant correlation between emotional intelligence and job performance, as well as their components most emotional intelligence has a correlation 0.870, meaning that emotional intelligence is related to the job performance of the employees of the company area box Sodimac Chiclayo.

Keywords: Emotional Intelligence and Job Performance

INTRODUCCION

Para saber y opinar sobre la investigación en mención, tenemos que saber en primer lugar sus conceptos: la inteligencia emocional " se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" y el desempeño laboral "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

La sociedad actual, cambiante, y globalizada, demanda que los asociados pongan en marcha una serie de capacidades, competencias y habilidades no solo cognitivas, sino también emocionales. La inteligencia emocional se convierte en el pilar fundamental de la educación facilitando el proceso de aprendizaje y favoreciendo el éxito personal y profesional; un buen desarrollo de las capacidades emocionales, aumenta la motivación para aprender y experimentar.

Los asociados tienen una motivación propia para explorar el mundo que los rodea; pueden estar conscientes de sus propios conocimientos y sentimientos, relacionándolos con ellos para transmitirlos a los demás. Por ende, la empresa SODIMAC, debe ser capaz de generar un ambiente agradable, sano, acogedor para el buen desempeño laboral y que la inteligencia emocional de cada asociado tenga un desarrollo armónico en la empresa.

De acuerdo a la situación actual de la empresa, El problema de investigación queda formulado en los siguientes términos:

¿En qué medida la inteligencia emocional se relaciona con el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC – CHICLAYO 2012?; encontrando nuestro objetivo general que será el siguiente:

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

En esta investigación Se utilizó el método de encuestas, con las técnicas del Test de ICE de BarOn e Instrumento para medir el Desempeño Laboral.

El presente informe de tesis denominado “la INTELIGENCIA EMOCIONAL y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ASOCIADO DEL AREA DE CAJAS”, consta de seis capítulos.

El primero se refiere al Problema, donde sustancialmente, se explica la realidad problemática, la formulación del problema, justificación, limitaciones y los objetivos.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico, las bases teóricas, de esta investigación, las mismas que comprenden las concepciones de este estudio. Por otro lado, presentamos la síntesis de algunos estudios previos al respecto.

Posteriormente se realizó, el tercer capítulo metodológico, donde describe las variables de estudio, el tipo y diseño de la investigación, la hipótesis, así como también la población y los instrumentos utilizados.

Consecutivamente en el capítulo cuarto, se trabajó el análisis e interpretación de los resultados a través de cuadros y gráficos estadísticos; asimismo se realizó la discusión de los resultados, el cual se formó desde un punto de vista cuantitativo pero también cualitativo.

Finalmente, en el quinto capítulo se hace referencia las conclusiones a las que se ha llegado así como las recomendaciones que permitieron hacer quienes les interesa continuar la ruta de este estudio; además de la bibliografía y anexos respectivamente.

**CAPITULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Situación Problemática

Desde el principio de casi todas las disciplinas, el hombre ha apoyado con mayor fuerza a una parte de éstas. En este sentido, se puede decir con respecto a un área estudiada por la Psicología como lo es la inteligencia, que se intentó abordarla siguiendo los modelos "científicos", es decir, usando métodos que nos permitieran cuantificar de manera precisa lo que intentamos estudiar. Lo anterior implica que se deje de lado casi instantáneamente un aspecto esencial de los seres humanos: las emociones. Con el pasar de los años, se ha descubierto que las emociones son más que un mecanismo de alerta, pasando a ser parte importante en los diversos ámbitos en los que interviene el hombre.

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir, y es así como surge el concepto de inteligencia emocional para graficar lo esencial que resultan ser. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo que la inteligencia emocional se ha insertado en los diferentes aspectos de nuestras vidas, como por ejemplo su influencia en las organizaciones. En el presente trabajo se pretenderá profundizar en este último tema, y es así como se analizarán los siguientes sub-temas: concepto de inteligencia emocional, sus bases biológicas, su relación con el cambio organizacional y con el liderazgo y su influencia en las relaciones laborales.

Las emociones son poderosas organizadoras del pensamiento y la acción. Cuando las emociones se reconocen y se guían en forma

constructiva, refuerzan el rendimiento intelectual. Las investigaciones recientes sugieren que una persona eficiente con un alto coeficiente emocional, es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás conflictos que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las conexiones ocultas que significan oportunidad o las distancias que se deben salvar y los vacíos que se deben llenar.

Es así, como en esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de la existencia, se les exige a los individuos tener que estar preparados para enfrentar nuevos desafíos, más rápidos y más violentos, principalmente motivado esto por el efecto de la globalización, la cual impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal.

Es indispensable recordar, que ante todo las empresas se encuentran conformadas por seres humanos, que tienen necesidades y metas, las cuales algunas veces aceptan, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es llenar ese 'el vacío personal' de emociones, sentimientos y necesidades, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total diseccionándolo con motivación al logro y beneficio de la organización.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, líderes, gerentes ó empleados, tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como seres humanos están dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional.

En cuanto a inteligencia emocional se dice que es la habilidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, por lo tanto el poseer habilidades tales como el ser capaz de motivar y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso, demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza pueden llegar a ser grandes herramientas que den ventaja dentro del mundo empresarial.

Hoy en día, las empresas deben estar siempre evaluando las herramientas que les puedan ofrecer la inteligencia emocional, ya que ésta puede ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas como el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales, que indudablemente les servirán a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

1.1.1 A nivel internacional

Llorente. (2009). Durante los últimos años, parece que todos han asumido que el clima laboral ha empeorado en Europa. Un periodo de recesión económica, negocios y empresas notables que han recibido duros golpes y un ambiente de incertidumbre en la estabilidad laboral y en la situación socioeconómica han dado por sentado que el tono laboral de nuestros profesionales ha descendido notablemente.

Analizar el clima de forma absoluta (bueno/malo) es perder riqueza en cuanto a la vivencia que tienen los trabajadores de su entorno laboral. Por ello, se ha recogido la información disponible en España y se ha comparado con datos globales

y europeos, se han obtenido resultados que, a veces, confirman tópicos del ambiente laboral desfavorables, pero otras veces no tanto.

Las encuestas que se complementan en las empresas suelen (y deben) ser diferentes y adaptadas a la realidad laboral de cada una de ellas. Utilizando las metodologías apropiadas, se pueden obtener las llamadas dimensiones.

Lo que se mide en el ámbito de la empresa es lo más clásico "Imagen", "Retribución", "Compromiso", "Desarrollo", lo que se mide en el centro o departamento son aquellas dimensiones que impactan más en los resultados ("Flexibilidad", "Responsabilidad", "Exigencia", "Dirección").

Se puede decir que las dimensiones relacionadas con la percepción de la empresa, como "entidad abstracta", en la que se trabaja resultan muy positivas, en particular tres dimensiones: "Imagen de Empresa", "Identificación" y "Compromiso"

Asimismo, aparecen dos tópicos laborales patrios: suelen existir buenas relaciones en el departamento donde se trabaja (dimensión "Espíritu de Equipo en el Centro/Departamento") y, en general, los españoles no están tan descontentos con su trabajo ("Satisfacción General"), con un moderado pero esperanzador 3,74.

Analizando los puntos que hay que mejorar, es decir, aquello de lo que se quejan, parece que se trata de tener poca "Flexibilidad", "Autonomía" y de necesitar más "Liderazgo" y "Claridad Organizativa" (en la línea de los países de nuestro entorno). Esta relativa sorpresa se antepone altópico tantas

veces repetido cuando demandamos más “Reconocimiento”, “Retribución” y “Desarrollo Profesional”.

1.1.2 A nivel nacional

Astuquipán. (2011). Cada vez es más importante el ambiente que impera al interior de una empresa. Las emociones de los colaboradores se encuentran íntimamente relacionadas con su motivación y, por lo tanto, con su rendimiento. Las compañías locales ya lo saben: el estado del clima organizacional está fuertemente relacionado con los resultados financieros. ¿Cuál es el futuro de esta variable en el ámbito empresarial peruano?

La revolución en la gestión de personas está transformando a las empresas peruanas. La apuesta por el factor humano para mejorar la productividad y competitividad está apuntando a las áreas de recursos humanos, que se han convertido en las más importantes al interior de las organizaciones.

Sin duda, la favorable coyuntura económica del Perú ha ayudado a reafirmar esta tendencia. Ante la fuerte expansión de la producción, la movilidad en el mercado laboral se ha incrementado, a la par que se registra una fuerte escasez de talento. Esto empuja a las empresas a desarrollar medidas orientadas a retener y atraer a sus colaboradores, en un contexto de carencia de personal calificado.

1.1.3 A nivel local

Análisis de la inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral.

El presente trabajo de investigación se intenta dar una visión general de las competencias y habilidades necesarias para ser social y emocionalmente inteligente, provocar la reflexión y hacer hincapié en la necesidad de desarrollar algunas habilidades y potenciar otras para el control de ellas y así poder hacerle frente a aquellas situaciones conflictivas tanto en la vida profesional como personal.

A lo largo de este trabajo de investigación se describen el significado de inteligencia emocional, así como también sus características, dominios y competencias. Por otro lado se da a conocer lo esencial de este trabajo que son los cuatro pilares de la inteligencia emocional, ya que actualmente en el ritmo tan cambiante y fluido del trabajo, es necesario la combinación del intelecto con el coeficiente emocional, especialmente en lo referente a la confianza en los demás y la formación de equipos para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

1.2. Formulación del Problema:

El problema de investigación queda formulado en los siguientes términos:

¿En qué medida la inteligencia emocional se relaciona con el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC – CHICLAYO 2012?

1.3. Objeto de Estudio y Línea de Investigación:

Objeto de estudio: La inteligencia emocional de los asociados y la relación con su desempeño laboral en la empresa.

Línea de Investigación: Sodimac-Chiclayo

1.4 Delimitación de la Investigación

La siguiente investigación se realizará en la ciudad de Chiclayo cuya dirección es la siguiente: calle Víctor Raúl Haya De La Torre N°150, Urb. Federico Villareal Chiclayo – Lambayeque, la organización a evaluar será SODIMAC – CHICLAYO en el área de cajas.

SUJETO de investigación involucrado será: el asociado del área de cajas.

OBJETO de investigación será la empresa SODIMAC – CHICLAYO y La inteligencia emocional de los asociados y la relación con su desempeño laboral en la empresa.

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

Con la presente investigación se pretendió evaluar, La inteligencia emocional de los asociados y la relación con su desempeño laboral en

la empresa, con la finalidad de obtener resultados, los cuales servirán para que los diferentes actores involucrados en la imagen de la empresa, tomen decisiones para mejorar el ambiente, puesto que, las consecuencias que se pueden producir a raíz de una buena o mala atención de los asociados hacia los clientes, depende de cada asociado y de la organización, por consiguiente, va afectar positiva o negativamente en las actividades que se realizan dentro de la misma área y de la empresa, facilitando formular posibles medidas de solución a ese problema, con el fin de mejorar el desarrollo de la inteligencia emocional y el desempeño laboral del asociado ante cualquier problemática en la organización.

Asimismo servirá para aquellos profesionales que se encuentran dentro del área de RR.HH., para el estudio de la inteligencia emocional en el trabajo, por consiguiente será útil tanto como guía o antecedentes para posteriores estudios que se interesen por el mismo tipo de variable, además los resultados servirán para que los actores establezcan estrategias que les permitan minimizar los impactos negativos hacia la empresa y el asociado, y de esta manera permitirse mejorar su calidad de trabajo y de vida en la organización.

1.6. Limitaciones de la Investigación

La disposición del tiempo está supeditado a los horarios de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO. Escasa información referente a los antecedentes con la misma población.

De acuerdo a las mejoras que se hicieron en la presente investigación, se tuvo que modificar el nombre original ya que por escasa información del autor no se pudo continuar con la investigación, pero se siguió utilizando las mismas variables, “La inteligencia emocional y la relación entre el desempeño laboral del asociado del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO 2012”,

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo General

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

1.7.2 Objetivos Específicos

OE1: Determinar los componentes característicos de la inteligencia emocional de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

OE2: Determinar el desempeño laboral del asociado del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

OE3: Describir la relación entre el componente intrapersonal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

OE4: Determinar la relación entre el componente interpersonal de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los

asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

OE5: Describir la relación entre el componente Adaptabilidad de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

OE6: Determinar la relación entre el componente Manejo del estrés de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

OE7: Describir la relación entre el componente Estado de ánimo general de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

CAPITULO II:
MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de Estudios

Internacional:

Aquino, G. (2006). En su tesis: Análisis de la formación emocional del personal del departamento de procesamiento de datos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos comenta que durante muchos siglos se pensó que la inteligencia emocional era de un solo tipo, y que se medía a través del coeficiente intelectual. Quienes tenían un alto coeficiente intelectual era capaces de resolver problemas a través de la lógica. El análisis y la razón. Sin embargo, en 1983 se comprobó que no existía una única y monolítica clases de inteligencia fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades: verbal, lógico – matemática, espacial, cinestésica, musical, destrezas interpersonales y la capacidad intrapsíquica. Y más importante aún, en la última década se ha determinado que todas estas variedades en la inteligencia pueden aprenderse, desarrollarse y fortalecerse a través de la formación integral del individuo.

Quintero, N. & Africano N. & Faria E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados costa oriental del lago.

Este trabajo es el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados de la costa oriental del lago (VADECOL). La investigación es de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de

ser seleccionadas. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual consto de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Martínez, V. (2011). El clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de LUZ.

Esta investigación de tipo descriptiva correlacional-analítica, tuvo como objetivo general explicar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de LUZ.

La población estuvo constituida por el jefe de departamento de preescolar, los docentes adscritos al mismo y alumnos cursantes del noveno semestre de educación preescolar. La técnica empleada fue la observación.

En relación al instrumento, se utilizaron: Una entrevista al jefe de departamento conformada por treinta y cinco (35) interrogantes de tipo abierta, un cuestionario para los docentes adscritos al departamento de pre-escolar conformado por cincuenta y cuatro (54) preguntas y un cuestionario dirigido A alumnos del noveno semestre, conformado por dieciséis (16) ítems, los cuales fueron validados por el juicio de tres (03) expertos, determinándose una correlación positiva débil, lo que indica que el clima organizacional influye débilmente en el desempeño laboral de sus docentes.

Castillo, V. (2007). La Inteligencia emocional como estrategia para mejorar el servicio a clientes en una microempresa de servicios. Estudio de Caso: ATS –MERIDIAM DE MEXICO S.A. DE C.V.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la inteligencia emocional de los empleados de una microempresa de servicios y la calidad de servicio al cliente para ser más competitiva en el mercado: ya que para una microempresa es difícil subsistir en este medio, puesto que tiene que enfrentar a varios competidores, siendo estas también micro empresas, así como también a grandes competidores, siendo estas también micro empresas, así como también a grandes competidores trasnacionales, lo que se traduce en una disminución significativa de su mercado. Se realizó un análisis bibliográfico para obtener la información sobre la inteligencia emocional existente, sobre la aplicación de la inteligencia emocional como mejora de la calidad del servicio al cliente. Se encontró que a pesar de existir mucha información del sector servicios, existe escasa información referente la media gasolinera y las acciones que emplean estas microempresas para competir día a día en el mercado.

Nacional:

Garaycochea, H. & Alarcón D. (2004). Inteligencia emocional en ejecutivos del consorcio bon gourmet de Arequipa. El objeto de la presente investigación fue determinar si los Ejecutivos del Nivel I y II según el organigrama de una empresa poseen una adecuada Inteligencia Emocional, para manejar óptimamente el Consorcio Bon Gourmet. Se evaluaron ocho Ejecutivos, cuatro del Nivel I y cuatro del

Nivel II según su tiempo de servicio. El Instrumento de Medición aplicado fue el Test de Ryback de Cociente Emocional del Ejecutivo, siendo su confiabilidad relativa en la medida que se vaya utilizando el test y comprobando su efectividad que es el de comprobar el Cociente Emocional en los Ejecutivos al analizar el promedio del Cociente Emocional de los Ejecutivos de los Niveles I y II para la presente investigación. En los miembros de la empresa se observó predisposición para promover el desarrollo de la organización, lo que facilitó el curso de la investigación. Por lo tanto se llegó a la conclusión de que los Ejecutivos del Nivel I alcanzaron excelentes promedios de Inteligencia Emocional en comparación a los ejecutivos del Nivel II del Consorcio Bon Gourmet. Palabras Claves: Inteligencia Emocional, Cociente Emocional, Efectividad Personal, Efectividad Organizacional.

Pérez, B., &Chupayo, N. (2009). El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Para tal estudio hacen un análisis de la relación existente entre ambas variables, para lo cual se utilizó una muestra aleatoria simple de 66 trabajadores nombrados y contratados, a través de un tipo de escala ordinal y una medición por intervalo (media, desviación estándar y correlación de Pearson), aplicando un cuestionario en la que se determinó que si existe relación entre las variables estudiadas, además de ello se pudo conocer que la institución se encuentra en un nivel moderado de clima laboral entre sus colaboradores.

Orellana, G., &Lulluy, M., &Bossio, S. (2009). El clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad del centro del Perú. El estudio fue de tipo

correlacional tuvo el propósito de caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, y determinar la existencia de relación entre estas variables, en los profesores de la facultad de ciencias de la comunicación de la universidad nacional del centro del Perú, a una muestra de 18 docentes se les aplicó la escala del clima organizacional de R. Likert y se recogió información de 250 alumnos que evaluaron el desempeño docente de sus profesores a través de una asignatura a su cargo con escala del desempeño docente de J. Aliaga, et al.

Los resultados obtenidos fueron que el clima social y el desempeño docente se encuentran por encima del promedio ideal, no se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio. Se llegó a la conclusión que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño. Recomendaron realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

Local

Vejarano, V., & Jurado, C. (2008). Análisis y Evaluación para mejorar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Señor de Sipán SAC – Chiclayo, tuvo como objetivo evaluar la satisfacción y motivación de los empleados o trabajadores que desempeñan sus funciones en la Universidad Señor de Sipán.

En el mencionado trabajo de investigación el resultado general obtenido sobre la evaluación del clima laboral en la Universidad Señor

de Sipán arrojó que el 13% se encuentra en un nivel alto; un 27% se ubica en el nivel medio alto; el 35% en medio bajo y el 25% restante en el nivel bajo.

Se observó que el resultado final no es el más óptimo ya que sólo un 40% (sumando el nivel alto y medio alto) se ubican en un contexto casi ideal de satisfacción; sin embargo el 60% restante no ha desarrollado un adecuado clima laboral; debiéndose fundamentalmente a las políticas que ha adoptado la Universidad en el tema de Recursos Humanos; el cual no satisface a los trabajadores; trayendo como consecuencia una escasa identificación y compromiso de los mismos para con la institución; repercutiendo negativamente en el buen desempeño laboral que debe de existir en toda empresa; con la finalidad de alcanzar las metas y compromisos institucionales.

2.2 Base teórica científica.

Definiciones preliminares:

En la siguiente sección trataremos de definir algunos de los conceptos sobre los cuales se desarrollara nuestra investigación; siendo las siguientes: GOLEMAN (1998).

2.2.1 La Inteligencia ¿Nace o Se Adquiere?

La inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho.

La mayoría de las personas pueden desarrollar todas las inteligencias hasta poseer en cada una un nivel de competencia razonable, aunque todos destacamos especialmente en una de ellas y algunos privilegiados en varias. Las inteligencias generalmente se desarrollan conjuntamente de forma compleja.

Que las inteligencias se desarrollen o no depende de 3 factores principales:

Dotación biológica: incluyendo los factores genéticos o hereditarios y los daños o heridas que el cerebro haya podido recibir antes, durante o después del nacimiento.

Trayectoria personal: incluyendo las experiencias en la vida familiar y social, que ayudan a hacer crecer las inteligencias o las mantienen en un bajo nivel de desarrollo.

Antecedentes culturales e históricos: incluyendo la época y el lugar donde uno nació y se crio, y la naturaleza y estado de los desarrollos culturales o históricos en diferentes dominios.

Finalmente, no es la genética la que prefija nuestro nivel de inteligencia emocional; tampoco desarrolla solo en la infancia como sucede con el coeficiente intelectual que pasada la adolescencia cambia muy poco. La IE no parece innata, esa es precisamente. La buena noticia es que se puede aprender y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de la propia experiencia.

2.2.2 ¿Qué Es La Inteligencia Emocional?

La inteligencia emocional se relaciona con la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los sentimientos de los demás y la motivación para conducir las relaciones con nosotros mismos y con los demás adecuadamente.

Es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social.

Tradicionalmente se ha medido la inteligencia de las personas en función de su capacidad para resolver problemas. El grado de esa inteligencia se calcula de forma científica a través de los famosos test de coeficiente intelectual. Después de una excesiva veneración a ellos y de dividir a las personas entre inteligentes y tontas, resultaba que ni los tontos eran tan tontos, ni los listos eran tan listos, pues los mediadores no habían sido exactos.

De hecho, los expertos no comprendían por qué mientras el coeficiente de la inteligencia resulta un elemento muy significativo en cuanto al rendimiento académico, no siempre es determinante en relación al desarrollo profesional y al éxito en la vida.

Una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

La importancia de la inteligencia emocional en el trabajo es 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 y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos y su poder de influenciar positivamente y de leer los sentimientos ajenos. La inteligencia emocional se puede aprender; la IE en la empresa es la herramienta que se necesita para trabajar con humanidad y eficacia.

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.

Se trata de conectar las emociones con uno mismo; saber qué es lo que siento, poder verme a mí y ver a los demás de forma positiva y objetiva. La inteligencia emocional es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada.

Ser un profesional competente no lo es todo. Henry Ford, dijo una vez: "si hay un secreto para el éxito, es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos". De ser cierto esto no es suficiente esforzarse por conseguir una buena formación, un título académico o un conocimiento técnico específico.

Quien pretenda alcanzar el éxito debe saber manejar con destreza las emociones: las propias y la de los demás.

Las emociones positivas estimulan el éxito profesional y personal, si nos gusta y entusiasma la tarea que realizamos, nos resultara un placer cumplir con ella.

Si nos sentimos a gusto en nuestro puesto de trabajo porque nuestros compañeros de trabajo son agradables, cooperativos y empáticos, nuestro rendimiento será mayor.

Por el contrario las emociones negativas nos frenan: cuando nos disgustamos por culpa del jefe, nos desmotivamos y nos cuesta implicarnos, comprometernos con el trabajo. Si tenemos miedo de perder nuestro trabajo, sin darnos cuenta cometeremos más equivocaciones, errores durante la jornada laboral. Cuando los trabajadores temen constantemente ante la posibilidad de perder su puesto de trabajo, su capacidad para rendir en forma efectiva disminuye y se resiente.

La inseguridad perjudica el ambiente general de la empresa, los compañeros pasan a ser, en primer lugar, la principal competencia. Comienzan las interrogantes, la imaginación vuela hacia posibles pérdidas: ¿Quién conserva el empleo en la próxima oleada de despidos? ¿Qué hacer para estar entre los que conservan su empleo? Y que aquí otra deficiencia. Cuando los empleados se hacen la idea que, según y cómo, no van a quedarse en este trabajo mucho tiempo, apenas se identificaran con la empresa y con sus ovejitos.

La gran mayoría de los directivos, gerentes y supervisores tienen conciencia de la importancia de la competencia social y, en el futuro, estará entre las competencias gerenciales más

importantes entre los ejecutivos, estos tendrán que tener la capacidad de transmitir a sus colaboradores una sensación de proximidad y de calor humano. Sin embargo, se debe reconocer que en la actualidad y en lo que a estas cualidades se refiere existen grandes carencias en los niveles directivos de las organizaciones.

Cuando los empleados logran identificación con la empresa y participan, siendo escuchados para tomar, adoptan los objetivos de la organización como propios y ponen todo su empeño en alcanzarlos ya que se sienten bien motivados.

2.2.3 Concepto De Inteligencia Emocional

A pesar de que en los diversos estudios acerca de la inteligencia más de alguna vez se hizo referencia a una de tipo emocional, no fue sino hasta 1990 cuando Stephen Covey retomó este concepto, pero quien lo desarrolló más profundamente fue Daniel Goleman en 1995. Para comprender el término en su totalidad es necesario saber cómo utiliza algunos conceptos este último autor, y es así como acerca del término emoción ha escrito, en La inteligencia emocional (1995), lo siguiente: "Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".

Este mismo autor en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) ha definido: "El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos (Goleman, 1998):

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

Autoconocimiento.

Autorregulación.

Motivación.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

Empatía.

Habilidades sociales.

Antes de definir cada una de estas aptitudes emocionales, veamos, siguiendo al propio Goleman, qué es una aptitud emocional. Goleman señala: "Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente".

- a. **El autoconocimiento** consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:
 - a. Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos;
 - b. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites
 - c. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

- b. **La autorregulación** se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:
 - a. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales;
 - b. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad;
 - c. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal;
 - d. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios;
 - e. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

- c. La motivación** son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales:
- a. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia;
 - b. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización
 - c. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades;
 - d. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.
- d. La empatía** es la capacidad de captar de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales:
- a. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones;
 - b. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad;
 - c. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente
 - d. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas;
 - e. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

- e. Las habilidades** sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Éstas comprenden ocho aptitudes emocionales:
- a. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva;
 - b. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes;
 - c. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos;
 - d. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos;
 - e. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios;
 - f. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales;
 - g. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y
 - h. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Al revisar los conceptos desarrollados anteriormente, se puede apreciar claramente que la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

2.2.4 Bases Biológicas De La Inteligencia Emocional

(Díaz, 1998). Este sistema emocional muchas veces es percibido como instantáneo, casi reflejo, sin embargo su origen se encuentra en las capas más profundas del cerebro. Su origen se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala y el hipocampo. Este núcleo primitivo está rodeado por el neo córtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes.

(Díaz, 1998). Normalmente el neo córtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, actuamos sin pensar. Otras veces las emociones nos perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no nos permiten pensar correctamente. Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente

indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas.

2.2.5 Inteligencia Emocional Y Cambio Organizacional

(Goleman, 1998). En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.

(Robbins, 1996). En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización

lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse.

(Goleman, 1998; Gibson, 1998). Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.

2.2.5.1 La empatía

(Goleman, 1995). Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios

sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediablemente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

(Goleman, 1998). La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.

2.2.5.2 La influencia

(Goleman, 1998). El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino más bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización .

2.2.5.3 El contagio de las emociones

(Goleman, 1995, 1998). Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información

crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.

2.2.5.4 Manejar las emociones ajenas

(Goleman, 1995). Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos.

2.2.6 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RELACIONES LABORALES

A continuación se presentan algunos importantes aspectos que influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización.

2.2.6.1 Manejo de conflictos

Negociar y resolver desacuerdos

Las personas dotada de esta aptitud:

Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.

Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.

Alientan el debate y la discusión franca.

Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación,

cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

2.2.6.2 Liderazgo

Inspirar y guiar a individuos o grupos.

Las personas dotada de esta aptitud:

Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.

Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.

Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.

Guían mediante el ejemplo.

2.2.6.3 Catalizador de cambios

Iniciar o manejar los cambios.

Las personas dotada de esta aptitud:

Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.

Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.

Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.

Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

(Díaz, 1998). En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero a medida que nos acercamos al nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.

(Díaz, 1998). Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que sucede y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí

mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial.

(Díaz, 1998). El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran un fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen. A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones

de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.

2.2.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

(Goleman, 1998; Barra, 1998). Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito (Goleman, 1998).

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada (Goleman, 1998).

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar

públicamente el desempeño. Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

2.2.8 DESARROLLO DE INTELIGENCIA EN EL AMBITO LABORAL.

El modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional dentro de una organización.

Para desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo y en su vida, tenemos un modelo de cuatro pilares, que saca la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y lo coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación. Empieza con el pilar del conocimiento emocional, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

El segundo pilar, aptitud emocional, forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento. En profundidad emocional, que es el tercer pilar, uno explora maneras de conformar su vida y trabajo con su potencial único y propósito, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad. De allí se pasa al

cuarto pilar, alquimia emocional, por lo cual extenderá su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir y tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

2.2.8.1 Primer Pilar: Conocimiento Emocional

Este primer pilar genera un mayor sentido de auto eficacia, de poder personal que incluye nueva conciencia, guía y respeto de sí mismo, responsabilidad y conexión. Estas cualidades aumentan la capacidad de resolver difíciles tareas como retos que se deben superar, más bien que como amenazas que se deban evitar. Las siguientes competencias contribuyen al conocimiento emocional:

Honestidad Emocional

Ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que uno siente se comunica por sí sola, en la mirada y los gestos, en el tono de la voz, más allá de las palabras. Los sentimientos nos hacen reales. Aunque tratemos de reprimirlos no se están quietos cuando se están

pasando por alto los potenciales, menospreciando las posibilidades o pisoteando los valores.

Energía emocional

En la tradicional jerarquía organizacional un débil compromiso o aporte individual a menudo pasaba inadvertido, o en realidad no importaba, en medio del ineficaz rendimiento de toda la empresa.

En las actuales organizaciones, hoy todo líder y miembro de equipo es personalmente responsable por los resultados. No de vez en cuando sino todo el tiempo. Los aportes insuficientes o hechos a desgana por los individuos se reflejan en los resultados y todos los ven. No hay donde esconderse, y esto somete a gran tensión el espíritu y el cuerpo. Trabajar casi sin parar en actividades importantes quema una gran cantidad de energía emocional y mental que hay que reponer para no consumirnos.

Estudios hechos en la Facultad de Medicina de Harvard y otras instituciones indican que cuando aumentamos nuestros niveles de energía y vigilancia, capacitamos al cerebro y los sentidos para prestar cuidadosa atención al ambiente y a las personas que están en él, lo mismo que a nuestras propias sensaciones y pensamientos. Igualmente importante es que cuando estamos completamente atento, las percepciones y la información que recibimos tienden a

ser más precisas, creativas y constructivas que cuando estamos tensos y cansados. Por lo tanto las emociones resultan ser una fuente vital de información exacta sobre nuestro carácter, relaciones, crecimiento y éxito.

Retroinformación Emocional

Toda sensación es una señal. Significa que algo que uno valora es cuestionado o que hay una oportunidad que se debe aprovechar para fortalecer una relación, por ejemplo, o para efectuar un cambio y crear algo nuevo. Toda emoción es una llamada de atención. Se supone que lo mueve a uno para hacer una pregunta, aclarar las cosas, aprender y ampliar sus capacidades, actuar o adoptar una posición.

Para estas sensaciones existe una triple estrategia para aprender a manejar las emociones que se puedan generar y es la siguiente:

1. Reconocer y sentir las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.
2. Escuchar la información o retroinformación que la emoción le da. Preguntarnos por ejemplo, ¿Cuáles de mis principios, valores o metas están aquí en juego?
3. Guiar o canalizar la energía emocional hacia una respuesta constructiva apropiada.

Intuición Práctica

La intuición es percepción más allá de las sensaciones físicas. Está íntimamente vinculada con la inteligencia emocional. Sirve para la creatividad: es la percepción de que una idea que nunca se había ensayado puede funcionar. Descubre posibilidades escondidas. Sirve de inspiración; es la respuesta súbita a un interrogante. Nos acerca a otros y nos ayuda a calmar la confusión acerca de lo que más importa y de que podemos llegar a ser.

En las organizaciones modernas la intuición se ha convertido en innovación. En un estudio reciente revela que en vez de evitar la intuición y formas afines de inteligencia emocional, más y más compañías que sobresalen las están buscando. Pues prestar atención a sus sensaciones entrañables puede ser valiosa, especialmente cuando se trata de decisiones importantes.

2.2.8.2. Segundo Pilar: Aptitud Emocional

Este pilar y cada una de sus competencias contribuyen a la aptitud emocional y crean un fuerte sentido de inspiración, llenarnos de un sentido de confianza íntima.

Presencia Auténtica

La autenticidad se ha convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos. Entender y desarrollar una presencia auténtica es un vital primer paso hacia una buena aptitud emocional, por la cual lleva uno más de lo mejor de sí mismo a escuchar y al diálogo y prepara el escenario para crear y apertura al cambio y al riesgo creativo.

Radio de Confianza

La confianza es algo más que una buena idea o actitud. Es una característica emocional, algo que debemos sentir, y actuar de acuerdo. Cuando confiamos en nosotros mismos y podemos extender esa confianza a los demás y recibirla de regreso, se convierte en el aglutinante que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco. La falta de

Confianza por el contrario nos hace gastar tiempo en protección, dudas, verificaciones e inspecciones como en hacer trabajo real, esto es, trabajo creativo, de colaboración y que agregue valor.

Por lo tanto la confianza es la base desde la cual podemos valorar mejor las posibilidades creativas de la diversidad humana y el conflicto. Cuanto más largo sea el radio de confianza, mayores serán las probabilidades

de tener éxito en medio de todas las circunstancias de la vida en trabajo.

Descontento Constructivo

El descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión. Por ejemplo los actuales líderes están avanzando en la dirección contraria. Ofrecen respeto y confianza. Frente a la resistencia y la crítica permanecen abiertos: curiosos, receptivos y aprendiendo constantemente. Por esta razón muchos gerentes exploran diversas maneras de legitimar el conflicto como parte natural y sana de la cultura de una organización.

Elasticidad y Renovación

Hay muchas situaciones en que no se puede controlar lo que ocurre, pero siempre se puede modificar el modo de reaccionar a ellas. Esto es adaptabilidad, que a su vez estimula elasticidad lo que significa captar e invertir la energía o estado de ánimo declinantes (cansado o tenso).

La renovación. Renovación emocional es una dimensión central de lo que se llama equilibrio trabajo-familia o integración de la vida.

Es por ello que las principales organizaciones reconocen que el trabajo y la familia y la revitalización

tanto en el trabajo como fuera de él no son fenómenos separados, sino que están interconectados íntimamente.

2.2.8.3 Tercer Pilar: Profundidad Emocional

Este pilar y sus competencias forman el carácter y generan creatividad

Potencial único y Propósito

Tenemos que conocernos, conocer nuestros retos y saber dónde estamos y adónde vamos.

El potencial único se basa en las aptitudes más que en las debilidades.

Un propósito es más que una buena idea; es un camino emocional en el trabajo y en la vida, que ofrece orientación y dirección.

El reconocimiento de un potencial y propósito es clave para alcanzar el éxito; pues así lo demuestran las compañías más exitosas del mundo, ellas han tenido sus fundadores creativos, visionarios que siguieron sus intuiciones, identificaron su potencial único, se comprometieron con un propósito e indicaron el camino para construir algo grande. Como resumiendo esto existe el resultado de muchas investigaciones que muestran que la gente realiza su trabajo más creativo y eficiente cuando ama lo que hace.

Compromiso

Los líderes tienen que demostrar su compromiso con sincera convicción personal. Por ejemplo anunciando abiertamente sus decisiones y haciendo visibles sus acciones, los cuales ofrecen una prueba tangible de su compromiso con un propósito.

Un líder que no esté apasionadamente comprometido con una causa no inspira ni obtiene mucho compromiso de los demás.

Integridad Aplicada

En su esencia integridad en los negocios significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete y tener valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con honor, lo cual implica conocerse a si mismo y ser fiel a sus principios.

Influencia sin Autoridad

El concepto de inteligencia emplea un modelo que trata a las personas, las ideas, las organizaciones y los mercados como únicos y vivos, capaces de cambio interacción y sinergia. Aquellos que se encuentran en sintonía con la inteligencia emocional encontraran que pueden ejercer más influencia que los demás; porque tradicionalmente algunas personas se concentran en

ejercer influencias mediante poder externo, control y manipulación.

Por el contrario con alta inteligencia emocional tendemos a ser dirigidos más desde lo interior y esto se expresa en una forma de influencia que sería más propio llamar resonancia que autoridad.

2.2.8.4 Cuarto Pilar: Alquimia Emocional

En este último pilar se amplía la capacidad de encontrar soluciones, de innovación y transformación y se da un paso al frente para crear el futuro.

Por alquimia entendemos cualquier facultad o proceso de transmutar una sustancia común que se considere de poco valor, en otra cosa de gran valor.

Flujo Intuitivo

Cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, uno no necesita activarla: permanece activa, fluye. Es la parte como reaccionamos ante toda experiencia y circunstancia. En medio de diferentes situaciones apelamos a un sexto sentido que es el flujo intuitivo, el cual casi todos lo hemos experimentado en algún momento, al dar nuestro máximo rendimiento o forzarnos hasta el límite de lo posible.

La intuición se relaciona íntimamente con la inteligencia emocional y va más allá. Nos mueve, y en un nivel avanzado nos ayuda a escuchar el corazón para distinguir oportunidad de vulnerabilidad.

Desplazamiento reflexivo en el Tiempo

Es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento.

El desplazamiento reflexivo en el tiempo es una dimensión de la alquimia emocional porque lo capacita a uno para afrontar lo mismo que otros en su alrededor están afrontando, pero con más fino instinto, y así responder con más cordura y originalidad porque sus sentimientos y sus pensamientos no están confinados por el tiempo. Desarrolla también una excepcional tolerancia por la ambigüedad y se mantiene abierto e imaginativo más tiempo que sus competidores.

Percepción de la Oportunidad

Cada problema o posibilidad genera una línea principal de fuerza que o bien está dirigida hacia usted, o es dirigida por usted

Percibir las oportunidades es extender uno su conciencia a la mayor distancia que pueda, usando todos sus sentidos junto con todas las demás modalidades de percepción e inteligencia humana de

que disponga. En esta forma puede permanecer completamente atento al presente pero al mismo tiempo presentir más allá.

Creando el Futuro:

La transformación creativa es un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, un producto, un servicio o toda una organización, puede influir significativamente en el futuro.

Los buenos líderes, tienen el valor de asumir riesgos creativos. Se permiten y permiten a los demás cometer errores y explorar nuevos territorios. A veces caen pero se vuelven a incorporar y siguen explorando. Saben que el futuro no es algo que esperamos sino algo que debemos contribuir a crear activa y apasionadamente. Y la inteligencia emocional desempeña un papel vital.

En conclusión podemos decir que: En virtud de una mayor concientización y aplicación intuitiva de la inteligencia emocional, nos convertimos de hecho en alquimistas. Aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Aprendemos a aplicar nuestras intuiciones, entusiasmo, descontento y otras energías emocionales como catalizadoras del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento personales o de nuestras organizaciones.

2.2.9 El desempeño laboral

Chiavenato, I. (2007). En su libro Administración de Recursos Humanos, afirma que el desempeño laboral “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Además, Chiavenato considera que 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.

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 cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad 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 la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Para tener una concepción más amplia de desempeño laboral, Chiavenato referencia a los siguientes autores:

D'Vicente, A. (1997). (Citado por Chiavenato, I. (2007)). Define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Según D' Vicente, A.; el desempeño laboral de los colaboradores dentro de una organización son observables y medibles en tiempo y logro de las metas, para saber a ciencia cierta cuál fue el resultado del desenvolvimiento de los trabajadores.

Stoner, J. (1994). (Citado por Chiavenato, I. (2007)). Afirma que “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”.

Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Druker, P. (2002).(Citado por Chiavenato, I. (2007)). Al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando

innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins, S. (2004). (Citado por Chiavenato, I. (2007)). Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

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

2.2.9.1 Elementos del desempeño laboral

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

Al respecto, Chiavenato, I. (2007). 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.

Para conocer qué elementos del desempeño laboral toman en consideración, Chiavenato cita a los siguientes autores:

Davis, K.&Newtrons, J. (2000). (Citados por Chiavenato, I. (2007)). Conceptualizan las siguientes capacidades: Adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Benavides, O. (2002).(Citado por Chiavenato, I. (2007)). 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.

Benavides, O.; expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos

de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins, S. (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, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). (Citados por Chiavenato, I. (2007)). Consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

2.2.9.2 Factores que influyen en el desempeño laboral

Las organizaciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores entre los cuales se considera: la satisfacción del

trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Satisfacción del trabajo.

Davis, K., & Newtron, J. (1991). (Citados por Chiavenato, I. (2007)). Plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipos de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Autoestima.

Chiavenato, I. (2007). Afirma que la autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos

trabajadores que ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas, sin embargo este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

Trabajo en equipo.

Chiavenato, I. (2007). Menciona que es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Dentro de una estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las comunicaciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la

naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas por un trabajo efectivo.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Capacitación del trabajador.

Chiavenato, I. (2007). Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación al personal, que según Chiavenato “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible”.

Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlo.

2.3 Definición de la terminología.

Inteligencia emocional

Bar-On (1997, p.8), lo define como un conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarse y enfrentar a las demandas y presiones del medio.

Desempeño laboral

Instrumento de evaluación de desempeño, es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de investigación.

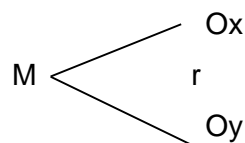
El tipo correspondiente para este presente trabajo pertenece a un tipo de investigación sustantiva, orientada a describir, explicar, predecir o retraducir la realidad, con lo cual se va en la búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica, teniendo en cuenta la clasificación presentada Sánchez y Reyes(2006,p.13)

Diseño de investigación

El diseño de investigación es Descriptiva - Correlacional.

Descriptivo, por que describe las variables con sus características y correlacional, por que busca la correlación entre la variable de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral (Hernández, Fernández & Baptista,2006,pp 102-105)

Se presenta el siguiente diagrama:



Donde:

M: 30 asociados del área de caja

Ox : Inteligencia Emocional

Oy: Desempeño laboral

3.2. Población y Muestra

La población y la muestra a coger son los 30 asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC – CHICLAYO 2012.

Por ser una población pequeña no se hará cálculo estadístico, porque se trabajara con la misma población

Cuadro N° 01

AREA	ASOCIADOS	Población	Muestra
CAJAS	JEFA DE AREA	1	1
	SUPERVISORES	2	2
	COORDINADOR	1	1
	CAJEROS FT	18	18
	CAJEROS PT	6	6
	CAJEROS PK	2	2
	TOTAL	30	30

Fuente: Cap de la empresa Sodimac

Criterios de Inclusión.

Asociados que se encuentren trabajando y asistan a la evaluación.

Asociados pertenecientes al área de caja.

Criterios de Exclusión

Asociados que no estén presentes en la aplicación del instrumento.

Asociados que no pertenezcas al área de caja.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general.

La inteligencia emocional se relaciona con el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

3.4. Variables

Variable Independiente

Inteligencia emocional

Variable Dependiente

Desempeño laboral

3.5. Operacionalización

OPERACIONALIZACION			
Título de la investigación:			
La Inteligencia Emocional Y la relación entre el Desempeño Laboral del asociado del área de cajas SODIMAC- CHILAYO			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTOS
V. Independiente Inteligencia emocional	<p>Componente intrapersonal (CIA)</p> <p>Componente interpersonal (CIE)</p> <p>Componente de adaptabilidad (CAD)</p>	<p>Comprensión emocional de sí mismo (CM)</p> <p>Asertividad (AS)</p> <p>Auto concepto (AC)</p> <p>Autorrealización (AR)</p> <p>Independencia (IN)</p> <p>Empatía (EM)</p> <p>Relaciones interpersonales (RI)</p> <p>Responsabilidad social (RS)</p> <p>Solución de problemas (SP)</p> <p>Prueba de la realidad (PR)</p> <p>Flexibilidad (FL)</p>	TEST DE ICE DE BARON

V. Dependiente Desempeño laboral	Componente manejo de estrés (CME)	Tolerancia al estrés (TE) Control de los impulsos (CI)	INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL
	Componente del estado de ánimo general (CAG)	Felicidad (FE) Optimismo (OP)	
	Desarrollo de su trabajo	Grado de conocimiento y claridad de las atribuciones. Habilidad para desarrollar su trabajo.	
	Interés por el trabajo	Capacidad para adquirir nuevos conocimientos. Compromiso por mejorar el trabajo	
	Productividad y calidad de trabajo	Cumplimiento del trabajo asignado. Productividad. Calidad con que realiza su trabajo.	
	Atención al cliente	Trato al cliente. Atención oportuna. Preocupación y servicio adicional al cliente.	

	Responsabilidad	Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.	
	Iniciativa y cooperación	Contribuciones adicionales a sus atribuciones. Disposición de ayudar a otros. Trabajo en equipo.	
	Relaciones interpersonales	Trato respetuoso. Comunicación.	
	Asistencia y puntualidad	Cumplimiento de jornadas. Cumplimiento del horario del trabajo.	
	Cumplimiento de normas y lealtad a la empresa	Cumplimiento de reglamentos y normas. Lealtad hacia la organización.	
	Planeación, organización y dirección del trabajo	Previsión de crisis. Uso efectivo de los recursos. Habilidad de dirección.	

3.6. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos:

Encuesta

Deductivo – Inductivo

Técnicas

Test de ICE de BarOn e Instrumento para medir el Desempeño Laboral.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

A. Inventario DE Inteligencia Emocional

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el Inventario de Cociente Emocional de BarOn - ICE. Este cuestionario contiene 133 ítems dividido en 5 componentes y 15 subcomponentes, que están en una escala de respuestas tipo Likert de 5 opciones. Éstas van desde “Rara vez o Nunca” hasta “Muy frecuentemente o Siempre.

Ficha Técnica del Inventario de BarOn I-CE

Nombre : EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory

Original

Nombre : Inventario de Cociente Emocional

español

Autor	: Reuven Bar-On
Procedencia	: Toronto-Canadá
Adaptación Peruana	: Nelly Ugarriza Chávez
Administración	: Individual o Colectiva. Tipo cuadernillo.
Duración	: Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 30 a 40 minutos.
Aplicación	: Sujetos de 16 años y más. Nivel lector de 6º grado de primaria.
Puntuación	: Calificación manual o computarizada
Significación	: Estructura factorial: 1 CE-T – 5 – Factores componentes 15 subcomponentes.
Tipificación	: Baremos Peruanos
Usos	: Educativo, clínico, jurídico, médico, laboral y en la investigación.
Materiales	: Cuestionario que contiene los ítems del I-CE, Hoja de respuestas, Plantilla de Corrección, Hoja de Resultados y de Perfiles (A, B).

Características del inventario de inteligencia emocional ICE BARON

Es una prueba singular porque combina una variedad holística y ecléctica de observaciones existentes, teorías, estrategias metodológicas, descubrimientos de investigación y una amplia naturaleza multifactorial.

Fue diseñado generando ítems que se ajustaran a factores específicos, operacionalmente definidos, y la selección final de estos ítems se basó en el análisis estadístico y en la opinión de doctores experimentados y especialistas en recursos humanos.

Cuenta con un formato de respuesta cualitativa más grande, que tiende a permitir una mayor cooperación por parte de los participantes.

Es la primera prueba empíricamente elaborada y comercialmente disponible para medir la inteligencia emocional.

Instrucciones del inventario de inteligencia emocional ICE BARON

1. Obtener el porcentaje de omisión, es decir el porcentaje de los ítems no contestados o contestados incorrectamente. Se obtiene multiplicando el número de ítems omitidos o contestados de manera errónea por 100 y dividido por el número total de ítems, (132), el ítem 133 no entra en este cálculo.

2. El resultado del CE total deberá ser considerado no válido, si el porcentaje de omisión es igual o mayor a 6% o en caso de que 8 o más ítems de los 132 sean omitidos.
3. El siguiente paso es obtener el índice de inconsistencia, se comparan las respuestas en 10 pares de frases similares. (23 – 52; 100 – 114; 56 – 70; 85 – 129; 47- 91; 32 – 48; 60 – 89; 87 – 103; 117 – 130; 41 – 101), debemos decir que cada par de frases pertenece al mismo tipo de ítem (positivo ó negativo), siendo la diferencia el valor de inconsistencia de ese par de frases; con ese mismo procedimiento se debe obtener el puntaje de inconsistencia de los 10 pares de frases, luego se suma y se obtiene el índice de inconsistencia. Si alguna persona obtiene un índice de inconsistencia mayor de 12, las respuestas probablemente no son válidas
4. Una distribución individualizada del límite de omisiones para cada sub-escala de acuerdo al número de ítems que la conforman:
 - No más de 1 ítem para las sub-escalas compuestas de 7 u 8 ítems
 - No más de 2 ítems para las sub-escalas compuestas de 9 ó 10 ítems
 - No más de 3 ítems para las sub-escalas compuestas de 11 ítems.
5. Se Debe ser bastante cauto al momento de asignar el puntaje a los diferentes ítems, todos y cada uno de ellos tienen dos posibles formas de puntuación de acuerdo con el “tipo” de ítems que sean. Si un ítem es “positivo” será puntuado de una manera y si es “negativo” será puntuado de otra manera.

		Ítem positivo	Ítem negativo
Respuesta del examinado	→	1 2 3 X 5	1 2 3 X 5
Puntaje asignado	→	1 2 3 4 5	5 4 3 2 1

Significa que cuando el ítem es positivo, la puntuación que le corresponde es la misma que aparece en la respuesta del examinado y cuando el ítem es negativo la puntuación que le corresponde es la opuesta.

1. Con el procedimiento anteriormente explicado se obtiene el puntaje directo de las escalas de impresión positiva e impresión negativa, así como el de las 15 sub-escalas del ICE de BarOn.
2. Para obtener los puntajes directos de las 5 escalas compuestas del ICE de BarOn, debemos utilizar los puntajes directos de las 15 sub-escalas previamente calculados, las cuales se distribuyen entre las 5 escalas de la siguiente forma: Escala A "Intrapersonal" (Conocimiento emocional de sí mismo, Seguridad, Autoestima, Autorrealización e Independencia); escala B "Interpersonal" (Relaciones interpersonales, Responsabilidad social y Empatía); escala C "Adaptabilidad" (Solución de problemas, Prueba de realidad y Flexibilidad); escala D "Manejo de la tensión" (Tolerancia a la tensión y Control de los impulsos); E "Estado de ánimo general" (Felicidad y Optimismo).

3. Para obtener el puntaje directo de las escalas A, C, D y E, se suman los puntajes directos de las sub-escalas que corresponden a cada uno de ellos. Estos resultados son anotados en la hoja de perfiles del ICE de BarOn, en los casilleros correspondientes.
4. Para la escala B el procedimiento será en primer lugar sumar las sub-escalas que le corresponden, una vez hecha la suma, se debe restar a esta, las puntuaciones obtenidas en los siguientes ítems de la sub-escala de Empatía: 55, 61, 72, 98 y 119. Esta resta se debe al hecho de que en esta escala compuesta hay 5 ítems que pertenecen simultáneamente a 2 sub-escalas, pero para obtener el puntaje directo de esta escala compuesta sólo se le debe contabilizar una vez.
5. Para obtener el puntaje directo del CE total, utilice los puntajes directos de las 5 escalas compuestas previamente calculados, como primer paso sume los cinco puntajes directos de las escalas compuestas. Una vez hecha la suma reste a ésta las puntuaciones obtenidas en los siguientes ítems: 11, 20, 23, 31, 35, 62, 88 y 108. Esta resta se debe al hecho de que el ICE de BarOn hay algunos ítems que simultáneamente pertenecen a dos escalas, pero para obtener el puntaje directo del CE total, solo se le debe contabilizar una vez.
6. Obtenidos los puntajes directos se procede a obtener los puntajes estándar, para la impresión positiva e impresión negativa, las sub-escalas, las escalas compuestas y el CE total del ICE de BarOn. Para este procedimiento se deben

tener en cuenta el sexo del examinado, así como su edad cronológica.

La medición se hará de acuerdo a la sumatoria de las puntuaciones asignadas para cada ítem según haya marcado el evaluado, considerando su naturaleza (ítem positivo o negativo), de acuerdo a las normas de calificación para cada uno de los componentes. Los ítems que correspondan a cada Sub Escala son:

Sub escalas del coeficiente emocional del Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn – Adaptado para este estudio

CUADRO N° 2

Sub Escalas	Ítems
1. Conocimiento Emocional de sí mismo	+7 +9 -23 -35 -52 +63 +88 -116
2. Seguridad	-22 +37 +67 -82 +96 -111 -126
3. Autoestima	+11 -24 +40 -56 -70 +85 +100 +114 +129
4. Autorrealización.	+6 -21 -36 -51 -66 +81 +95 +110 -125
5 Independencia.	+3 -19 -32 -48 -92 -107 -121
6. Empatía.	-18 +44+55+61+72+98+119+124
7. Relaciones Interpersonales.	-10 -23 +31 +39 +55 +62 -69 + 84 +99 + 113 -128
8. Responsabilidad Social.	+16 -30 -46 +61 +72 +76 +90 +98 +104 +119
9. Solución de problemas.	+ 1 +15 -29 +45 +60 -75 +89 -118
10. Prueba de la realidad.	+8 -35 -38 -53 -68 -83 +88 -97 +112 -127
11. Flexibilidad.	-14 - 28 -43 - 59 +74 -87 -103 -131
12. Tolerancia a la tensión.	+ 4 +20 +33 -49 -64 + 78 -93 +108 -122
13. Control de los impulsos.	-13 -27 -42 -58 -73 - 86 -102 -110 - 117 -130
14. Felicidad.	- 2-17 +31 +47 +62 -77 -91 +105 +120
15. Optimismo.	+11 20 +26 +54+80 +106+ 108 -132

CUADRO N°3

Categorización para la Inteligencia Emocional

Pautas Estándar	Pautas de Interpretación
130 y más	Marcadamente alta – capacidad emocional inusualmente bien desarrollada.
120 - 129	Muy alta – capacidad emocional extremadamente bien desarrollada
110 – 119	Alta – capacidad emocional bien desarrollada.
90 – 109	Promedio – capacidad emocional adecuada.
80 – 89	Baja – capacidad emocional subdesarrollada, necesita mejorar.
70 – 79	Muy baja – capacidad emocional extremadamente subdesarrollada, necesita mejorar.
Por debajo de	Marcadamente baja – capacidad emocional inusualmente deteriorada, necesita mejorar.

El instrumento se aplicará de manera colectiva. Se les informará a los asociados de la presencia de una serie de afirmaciones que se pretende evaluar en cada uno de los ítems. Para cada una de ellas deberán expresar su grado de acuerdo o de desacuerdo escogiendo entre una de las 5 opciones que van desde “rara vez o nunca es mi caso” hasta “con mucha frecuencia o siempre es mi caso”. Finalmente agradecer la colaboración en esta investigación.

A.2. Validez Y Confiabilidad

Los diversos estudios de validez del I-CE básicamente están destinados a demostrar cuán exitoso y eficiente es este instrumento, en la evaluación en la que se propone.

Entonces de manera convincente sabemos que el ICE de BarOn es un instrumento claramente valido y confiable, lo cual significa que es muy capaz de realizar la labor para la cual fue diseñado (es decir, medir la inteligencia emocional y sus componentes factoriales). En esencia, aquellos que administren este cuestionario pueden, con toda seguridad, confiar en la precisión y calidad de los resultados que obtendrán.

Los estudios de confiabilidad ejecutadas sobre el I-CE se han centrado en la consistencia interna y la confiabilidad retest.

B. Instrumento para evaluar el Desempeño Laboral y Profesional

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el instrumento para evaluar el desempeño laboral y profesional. Este instrumento contiene 117 ítems dividido en 10 factores y 23 subfactores, que están en una escala de respuestas tipo afirmativa y negativa.

Ficha Técnica del Instrumento para evaluar el Desempeño

Laboral y Profesional

Nombre	: Instrumento para medir el desempeño laboral
Autor	: Centro de Asesoramiento Organizacional
Procedencia	: Lima
Administración	: Individual

Duración	: No hay tiempo limite
Grupos de aplicación	: Trabajadores con relación laboral
Calificación	: Calificación manual
Significación	: Factor General de desempeño laboral
Muestra	: 1058 trabajadores con dependencia laboral
Tipificación	de Lima Metropolitana.
Uso	: Diagnostico Organizacional.
Baremos	: Baremos, percentiles en áreas generales para muestra, total por sexo y grupo ocupacional.
Materiales	: Manual, cuestionario (formato físico, claves)

Características del instrumento para evaluar el desempeño laboral y profesional

El sistema de evaluación del desempeño laboral surge de la necesidad que tiene toda institución de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional.

Dentro de este proceso el supervisor es elemento clave, ya que del correcto cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema

dependerá la confiabilidad de la valoración y el éxito en la aplicación de los resultados.

Fundamentos

El sistema de evaluación del desempeño esta fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador. Será un medio que aportara información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tale como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado.

El sistema de evaluación de desempeño esta concebido en razón del propósito y espíritu del convenio de condiciones de trabajo del personal administración de la organización.

Naturaleza y propósito del sistema objetivo general

Evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la institución y a la vez establecer criterios que sirvan de base para las políticas de administración de personal a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos específicos

- Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo
- Crear y reforzar hábitos de trabajo orientados al logro de resultados
- Integrar resultados individuales con resultados por área funcional y organizacional.
- Obtener información objetiva para fundamentar decisiones relacionadas con incrementos de sueldos, promociones, transferencias y programas de incentivos.
- Mejorar la comunicación entre el supervisor y el supervisado.
- Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.
- Determinar las necesidades de adiestramiento correctivo y tomar las previsiones necesarias para formar al personal de acuerdo con su desempeño, potencial y con las necesidades funcionales y organizacionales.
- Facilitar a los supervisores la planificación a corto plazo del trabajo individual, grupal y organizacional.

Calificación del instrumento del desempeño laboral

Para calificar el instrumento de evaluación del desempeño laboral o profesional se suma todos los puntajes obtenidos por el sujeto evaluado y se le otorga un punto por cada respuesta adecuado a los resultados esperados por la organización en cada uno de los

factores y luego se procede a sumar los puntajes positivos de manera general, para poder obtener un puntaje general y de acuerdo a ello brindarle la categoría correspondiente.

CUADRO N°4

Categorización para el desempeño laboral

Pautas Estándar	Pautas de Interpretación
87 y menos	Insatisfactorio
88 - 100	Regular
101 – 113	Satisfactorio
114 - 121	Muy satisfactorio

INTERPRETACION

El **desempeño muy satisfactorio** representa el valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la meta programada.

El **desempeño satisfactorio** representa los valores de resultado que superan las expectativas de la meta programada.

El **desempeño regular** representa el valor aprobatorio que implica un cumplimiento por debajo de lo esperado en la meta programada, sin ser inaceptable.

Cualquier valor que no cumple con el mínimo aprobatorio será considerado **desempeño insatisfactorio**.

B. 2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para comprobar la validez de contenido en relación a la adhesión y rigor con que el instrumento se aplica al entorno teórico en el que se insertan las categorías estudiadas, se efectuó una validación referente al dominio teórico-lógico mediante el procedimiento de validación inter jueces. Se seleccionaron nueve expertos de reconocida trayectoria y experiencia de trabajo en el ámbito de la salud ocupacional, que de forma voluntaria aceptaron evaluar el contenido de dicho instrumento como indicador de la capacidad de trabajo. Una vez conformado el equipo de jueces, se les remitió en sobre un documento informativo sobre los objetivos y características de la investigación y el interés en su valoración crítica y observaciones sobre el instrumento en cuestión. Se entregó una copia del cuestionario ICT y se acompañó además de una encuesta para su calificación, de acuerdo a los principios establecidos por Moriyama. Esta recogió las cinco dimensiones o categorías de juicio, a saber: <<razonable y comprensible>>, <<sensible a variaciones>>, <<suposición justificable>>, <<claramente definida>> y <<datos factibles de obtener>>.

Razonable y comprensible: si las preguntas de cada ítem resultan comprensibles para un sujeto promedio y en facultad mental adecuada. Sensible a variaciones en el fenómeno que se mide: se refiere a si las preguntas de cada ítem y el cuestionario en su conjunto podrían distinguir a los sujetos con

diferente percepción del aspecto a medir y su capacidad de trabajo.

Con suposiciones básicas justificadas o intuitivamente razonables: se refiere a si existe justificación para que cada pregunta o ítem sea incluido en el cuestionario.

Con componentes claramente definidos: se refiere a la consideración del experto sobre la posibilidad de obtener información del sujeto a partir de sus respuestas a cada pregunta y los ítems contenidos en el cuestionario y de este en su conjunto.

Derivables de datos factibles de obtener: se refiere a la consideración del experto sobre la posibilidad de obtener información del sujeto a partir de sus respuestas a cada pregunta y los ítems contenidos en el cuestionario y de este en su conjunto.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se aplicó el análisis de la consistencia interna, mediante el cálculo de los coeficientes de correlación de Pearson ítem total. Se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para analizar la fiabilidad, en tanto este refleja la verdadera variabilidad observada entre los individuos y que no puede ser atribuida a los errores de medida 13. También se consideró la ventaja que ofrece el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach al requerir de una sola aplicación del instrumento de medición. Este coeficiente se mueve en el rango de valores de 0 a 1, donde 0 representa una fiabilidad nula o inexistente, y 1 significa la fiabilidad total.

3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos.

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- a. Ordenamiento y clasificación.-** Esta técnica se aplicará para tratar la información cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- b. Registro manual.-** Se aplicará esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.
- c. Proceso computarizado con Excel.-** Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.
- d. Proceso computarizado con SPSS.-** Para digitar, procesar y analizar datos de la empresa y determinar indicadores promedios, de asociación y otros.

Luego de la aplicación y corrección de los instrumentos se utilizó el estadístico de spearman, ya que permite medir la relación lineal entre dos variables, es una prueba no paramétrica porque acepta variables de libre distribución en escala ordinal, considerando el valor “p” menor de 0.05 como significativo. Asimismo para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 19 versión en español, posteriormente se procedió a ordenar la información con la finalidad de elaborar cuadros y gráficos estadísticos, a fin de que estos sean descritos y correlacionados; los datos hallados sirvieron para contrastar las hipótesis formuladas, haciendo uso del marco referencial científico y antecedentes seleccionados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en Tablas y Gráficos

Cuadro validez y confiabilidad del inventario del I-CE N°1

Para la muestra los coeficientes alfa de cronbach se observan que la consistencia interna para el inventario i-CE total es muy alto 0.948, para los componentes del I-CE, oscila entre 0.647 y 0.899. Los coeficientes para los subcomponentes están por encima de 0.74. De acuerdo a los resultados que obtuvimos del instrumento la prueba fue altamente valida y confiable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.948	0.955	132

ALFA DE CRONBACH			TOTAL
Inteligencia Emocional			0.948
CIA	CM	0.747	0.789
	AS	0.759	
	AC	0.756	
	AR	0.753	
	IN	0.761	
CIE	EM	0.757	0.899
	RI	0.760	
	RS	0.760	
CAD	SP	0.747	0.903
	PR	0.780	
	FL	0.754	

CME	TE	0.752	0.647
	CI	0.759	
CAG	FE	0.763	0.712
	OP	0.751	

Cuadro validez y confiabilidad del instrumento para evaluar el desempeño laboral N°2

Para la muestra los coeficientes alfa de Cronbach se observan que la consistencia interna para el IDL total es alto 0.734, para los factores del desempeño laboral, oscila entre 0.671 y 0.713. De acuerdo a los resultados que obtuvimos del instrumento la prueba fue válida y confiable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.734	117

FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL	ALFA DE CRONBACH
DESARROLLO DE SU TRABAJO	0.713
INTERES POR EL TRABAJO	0.702
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	0.692
ATENCION AL CLIENTE	0.685
RESPONSABILIDAD	0.709
INICIATIVA Y COOPERACION	0.679

RELACIONES INTERPERSONALES	0.704
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	0.691
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y LEALTAD A LA EMPRESA	0.689
PLANEACION, ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DEL TRABAJO	0.671

TABLA N° 1

Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

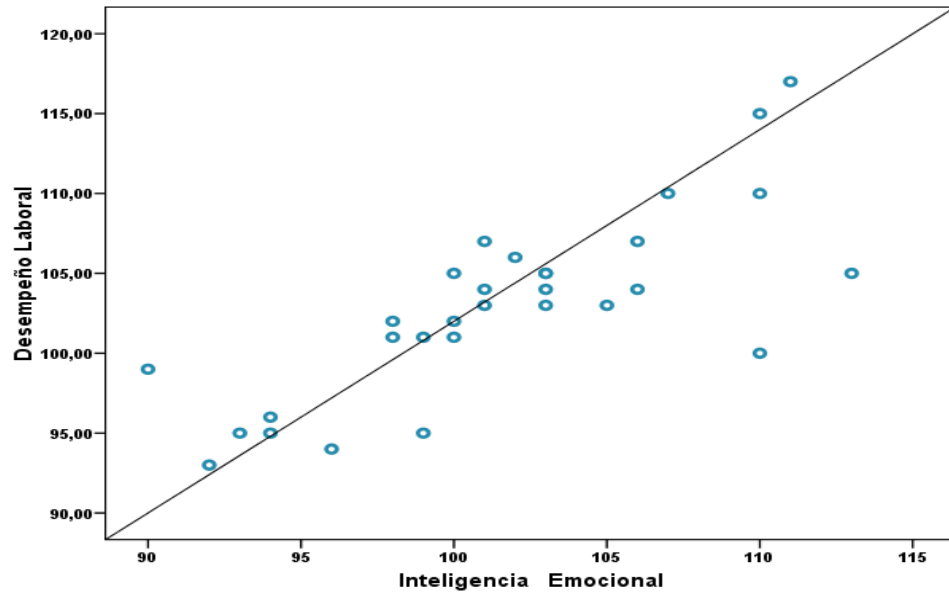
Variables	Estadístico	Inteligencia Emocional	Desempeño Laboral
Inteligencia Emocional	Coeficiente de correlación	1	0.790**
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	30	30
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0.790**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	.
	N	30	30

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

Fuente: inventario de inteligencia emocional de I-CE BARON e instrumento para evaluar el desempeño laboral.

En la tabla N° 1, observamos que existe relación directa ($r = 0.790$) y altamente significativa al nivel ($p < 0.01$) entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

Gráfico N°01:



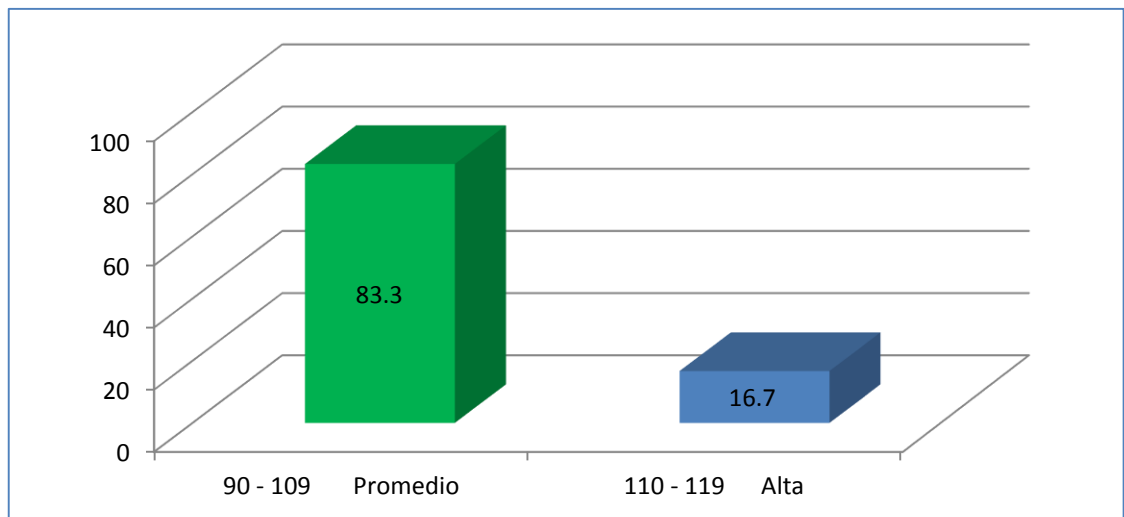
Fuente: Elaboración Propia.

TABLA N° 2

Componentes característicos de la inteligencia emocional de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

INTELIGENCIA EMOCIONAL			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	90 - 109	Promedio	25	83.3
	110 - 119	Alta	5	16.7
	Total		30	100.0

Gráfico N°02:



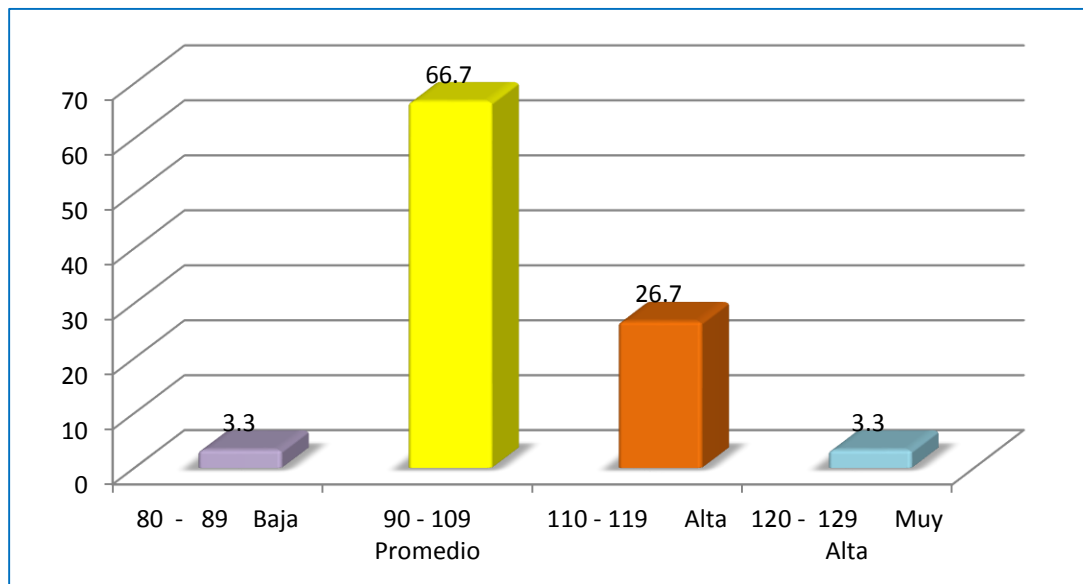
Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N°2., se observa que el 83.3 % de los asociados presentan un nivel promedio, asimismo el 16.7% presentan un nivel alto de la IE en la empresa.

TABLA N° 2.1

COMPONENTE CIA		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	80 - 89 Baja	1	3.3
	90 - 109 Promedio	20	66.7
	110 - 119 Alta	8	26.7
	120 - 129 Muy Alta	1	3.3
	Total	30	100.0

Gráfico N° 2.1:



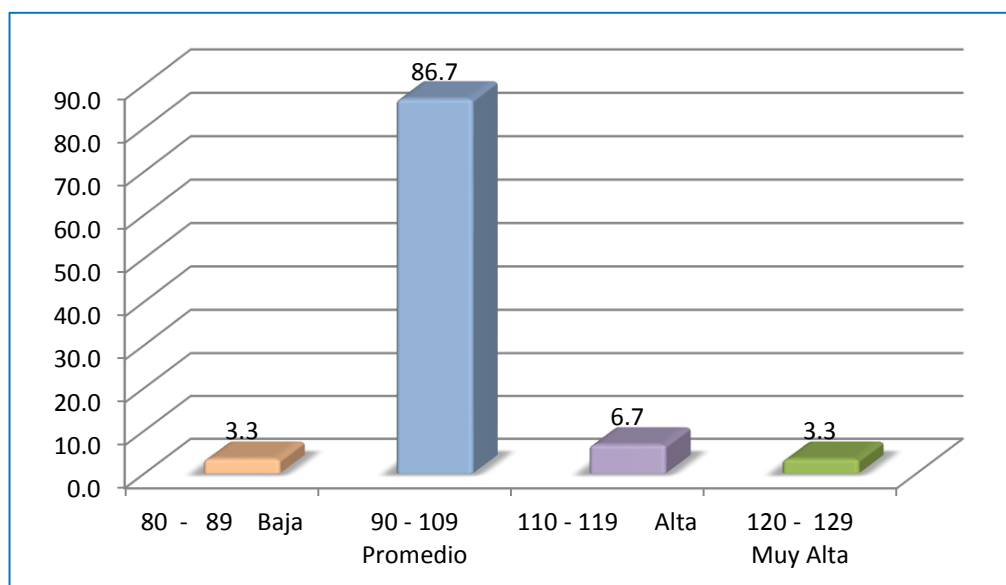
Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfico N°2.1, se observa que el 3.3 % de los asociados presentan un nivel bajo en el componente CIA; asimismo con el 66.7 % presentan un nivel promedio, también con un 26.7% presentan un nivel alto y por ultimo con 3.3% presentan un nivel muy alto en el mismo componente. (CIA – IE)

TABLA N°2.2

COMPONENTE CIE		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	80 - 89 Baja	1	3.3
	90 - 109 Promedio	26	86.7
	110 - 119 Alta	2	6.7
	120 - 129 Muy Alta	1	3.3
	Total	30	100.0

Gráfico N° 2.2:



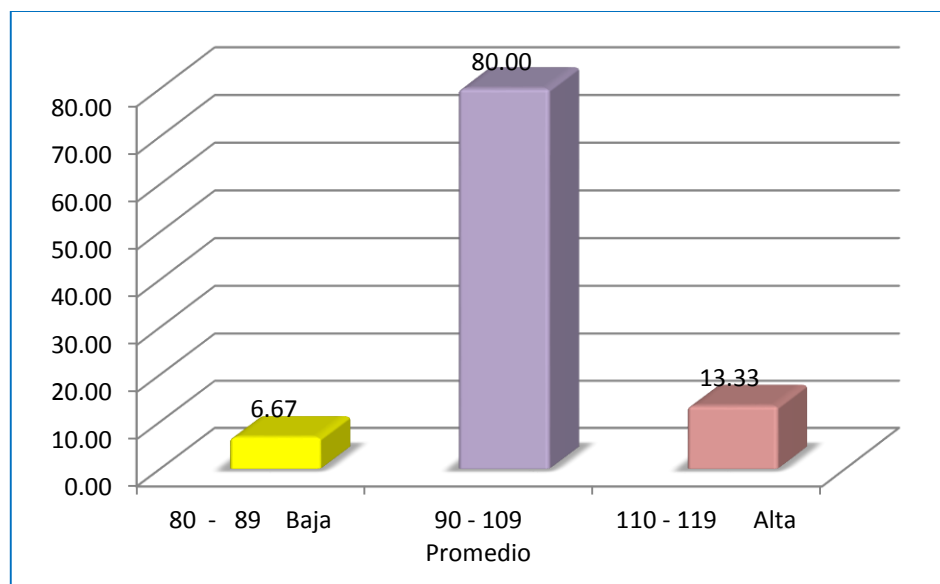
. Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfico N°2.2, se observa que el 3.3 % de los asociados presentan un nivel bajo en el componente CIE; asimismo con el 86.7 % presentan un nivel promedio, también con un 6.7% presentan un nivel alto y por ultimo con 3.3% presentan un nivel muy alto en el mismo componente. (CIE – IE)

TABLA N°2.3

COMPONENTE CAD		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	80 - 89 Baja	2	6.7
	90 - 109 Promedio	24	80.0
	110 - 119 Alta	4	13.3
	Total	30	100.0

Gráfico N° 2.3:



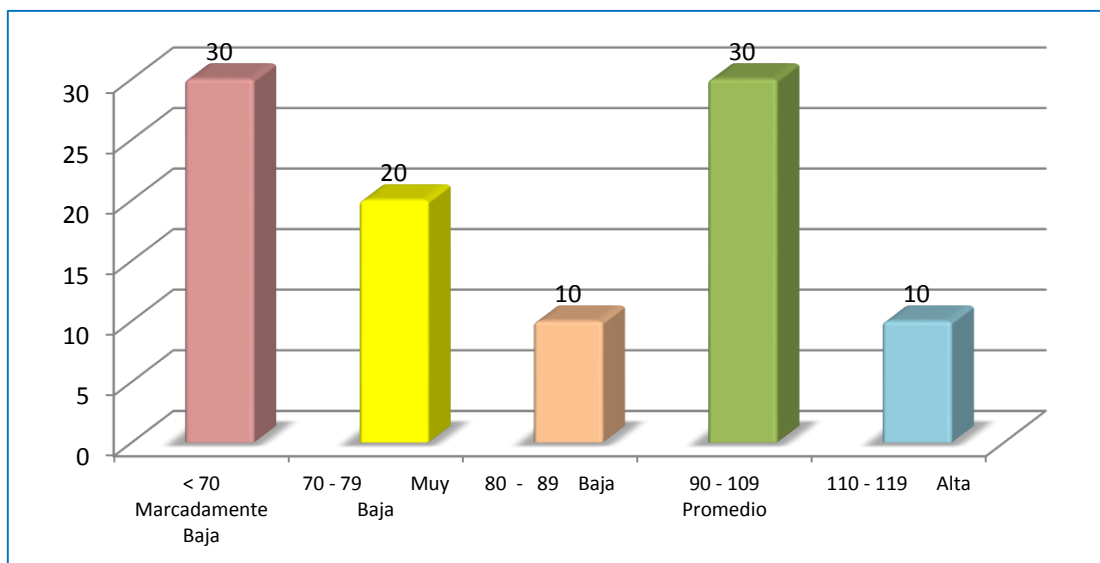
Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfico N°2.3, se observa que el 6.7 % de los asociados presentan un nivel bajo en el componente CAD; asimismo con el 80% presentan un nivel promedio Y con un 13.3% presentan un nivel alto en el mismo componente. (CAD – IE)

TABLA N°2.4

COMPONENTE CME		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	< 70 Marcadamente Baja	9	30.0
	70 - 79 Muy Baja	6	20.0
	80 - 89 Baja	3	10.0
	90 - 109 Promedio	9	30.0
	110 - 119 Alta	3	10.0
	Total	30	100.0

Gráfico N° 2.4:



Fuente: Elaboración Propia.

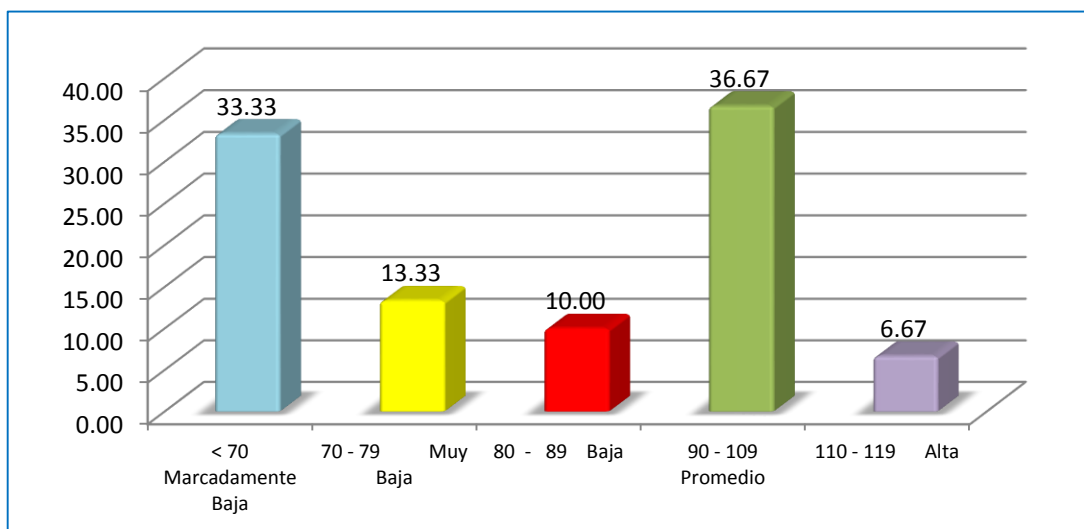
En la gráfico N°2.4, se observa que el 30 % de los asociados presentan un nivel marcadamente bajo en el componente CME; asimismo con el 20 %

presentan un nivel muy baja, también con un 10% presentan un nivel bajo, mientras que con el 30% presentan un nivel promedio y por ultimo con 10% presentan un nivel muy alto en el mismo componente. (CME – IE)

TABLA N°2.5

COMPONENTE CAG		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	< 70 Marcadamente Baja	10	33.3
	70 - 79 Muy Baja	4	13.3
	80 - 89 Baja	3	10.0
	90 - 109 Promedio	11	36.7
	110 - 119 Alta	2	6.7
	Total	30	100.0

Gráfico N° 2.5:



Fuente: Elaboración Propia.

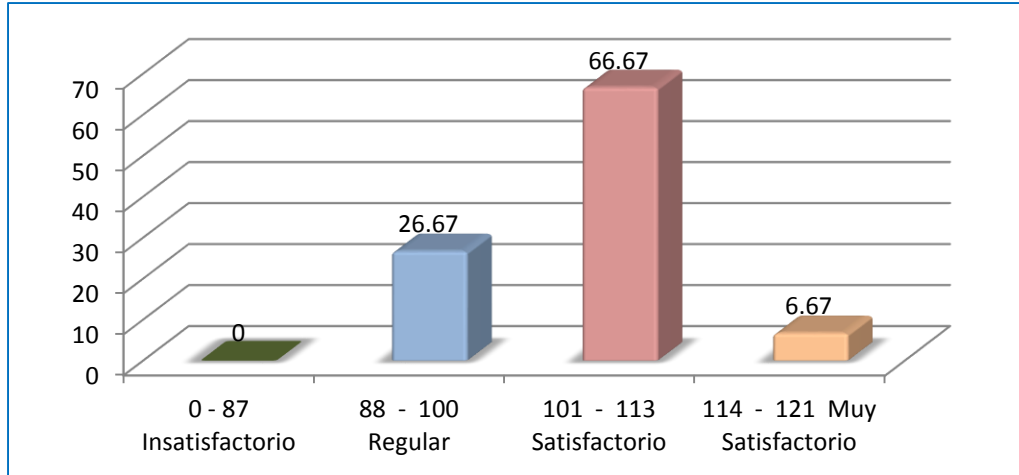
En la gráfico N°2.5, se observa que el 33.3 % de los asociados presentan un nivel marcadamente bajo en el componente CAG; asimismo con el 13.3 % presentan un nivel muy baja, también con un 10% presentan un nivel bajo, mientras que con el 36.7% presentan un nivel promedio y por ultimo con 6.7% presentan un nivel muy alto en el mismo componente. (CAG – IE)

TABLA N° 3

El desempeño laboral del asociado del área de cajas de la empresa
SODIMAC-CHICLAYO.

DESEMPEÑO LABORAL		Frecuencia	Porcentaje
CATEGORIAS	0 – 87 Insatisfactorio	0	0
	88 - 100 Regular	8	26.7
	101 - 113 Satisfactorio	20	66.7
	114 - 121 Muy Satisfactorio	2	6.7
	Total	30	100.0

Gráfico N° 3:



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfico N°3, se observa que no hay asociados que presentan una categoría insatisfactoria en el desempeño laboral; asimismo con el 26.7% presentan una categoría regular, también con un 66.7% presentan una categoría satisfactoria y por ultimo con 2.7% presentan una categoría muy satisfactoria en el DL óptimo de la empresa.

TABLA N° 4

Relación entre el componente intrapersonal de la inteligencia emocional y desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

CORRELACIONES

			DESEMPEÑO LABORAL	CIA
Rho de Spearman	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	1.000	.837(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	30	30
	CIA	Coeficiente de correlación	.837(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	30	30

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

En la tabla N° 4, observamos que existe relación significativa entre el componente intrapersonal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

TABLA N° 5

Relación entre el componente interpersonal de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

CORRELACIONES

			DESEMPEÑO LABORAL	CIE
Rho de Spearman	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	1.000	.870(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	30	30
	CIE	Coefficiente de correlación	.870(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	30	30

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

En la tabla N° 5, observamos que existe relación significativa entre el componente interpersonal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

TABLA N° 6

Relación entre el componente Adaptabilidad de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

CORRELACIONES

			DESEMPEÑO LABORAL	CAD
Rho de Spearman	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	1.000	.671(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	30	30
	CAD	Coeficiente de correlación	.671(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	30	30

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

En la tabla N° 6, observamos que existe relación significativa entre el componente de adaptabilidad de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

TABLA N° 7

Relación entre el componente Manejo del estrés de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

CORRELACIONES

			DESEMPEÑO LABORAL	CME
Rho de Spearman	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	1.000	.256
		Sig. (bilateral)	.	.172
		N	30	30
	CME	Coeficiente de correlación	.256	1.000
		Sig. (bilateral)	.172	.
		N	30	30

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

En la tabla N° 7, observamos que no existe relación significativa entre el componente del manejo de la tensión de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

TABLA N° 8

Relación entre el componente Estado de ánimo general de la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

CORRELACIONES

			DESEMPEÑO LABORAL	CAG
Rho de Spearman	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	1.000	.286
		Sig. (bilateral)	.	.126
		N	30	30
	CAG	Coeficiente de correlación	.286	1.000
		Sig. (bilateral)	.126	.
		N	30	30

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

En la tabla N° 8, observamos que no existe relación significativa entre el componente del estado de ánimo general de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

4.2. Discusión de resultados

De los resultados obtenidos en la presente investigación denominada “Relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHILCAYO, se procederá a realizar la discusión de resultados de acuerdo a la naturaleza descriptiva correlacional.

En la presente investigación se encontró existe relación directa ($r = 0.790$) y altamente significativa al nivel ($p < 0.01$) entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHILCAYO, dato que se asemeja por Castillo, V. (2007), en su investigación denominada “La Inteligencia emocional como estrategia para mejorar el servicio a clientes en una microempresa de servicios”, encontrándose una relación existente entre la inteligencia emocional de los empleados de una microempresa de servicios y la calidad de servicio al cliente para ser más competitiva en el mercado, entonces el desempeño laboral que se genera en la empresa depende de la inteligencia emocional que hayan desarrollado los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

Por otro lado se encontró que el 66.7% de los asociados del área de cajas presentan un nivel promedio en el componente intrapersonal; lo cual Bar-On (1997), considera que las personas con puntaje promedio, son aquellas que generalmente se encuentran en contacto con sus sentimientos y emociones; son capaces de expresar sus sentimientos, pensamientos y creencias de manera franca y abierta;

seguido encontramos un 3.3% de los asociados que presentan un nivel bajo en el componente interpersonal, la cual nos señala que muestran dificultad para establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias, asimismo encontramos que el 80% de los asociados del área de cajas presentan un nivel promedio en el componente de adaptabilidad, lo cual nos dice por lo general las personas son flexibles, realistas, efectivas al entender situaciones problemáticas, así como competentes para llegar a soluciones adecuadas y buscan una forma adecuada para manejar dificultades diarias, también se encontró con un 30% de los asociados del área de cajas presentan un nivel marcadamente bajo en el componente de manejo de tensión, se considera aquellas personas que presentan dificultad o poca habilidad para enfrentar de manera afectiva las situaciones problemáticas para llegar a soluciones adecuadas y finalmente encontramos que el 36.67% de los asociados del área de cajas presentan un nivel promedio en el componente del estado de ánimo general son personas capaces de sentirse satisfechas con su propia vida, disfrutan verdaderamente de la compañía de los demás; asimismo capaces de mantener una actitud optimista positiva, aun cuando afrontan adversidades.

En cuanto al desempeño laboral del asociado del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO, se encontró que el 26.7% de los asociados presentan una categoría regular que representa el valor aprobatorio que implica un cumplimiento ´por debajo de lo esperado en la meta programada, sin ser inaceptable, asimismo se encontró que el 66.7% de los asociados presentan una categoría satisfactoria que representa los valores de resultado que superan las expectativas

de la meta programada y por último se encontró que el 6.7% de los asociados presentan una categoría muy satisfactoria que representa el valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la meta programada.

Se encontró relación significativa entre el componente intrapersonal (0.837) de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO, datos que se asemejan a lo investigado por Garaycochea, H. & Alarcón D. (2004) en su investigación: Inteligencia emocional en ejecutivos del consorcio bon gourmet de Arequipa. Encontrándose una relación existente entre el componente CIA-IE de los ejecutivos del consorcio bon gourmet de Arequipa y su desempeño laboral. La cual podemos deducir que si los asociados del área de cajas están en contacto con sus sentimientos, se sienten bien consigo mismos y se sienten positivos con respecto a lo que están haciendo con su vida, son capaces de expresar sentimientos, son fuertes e independientes, van a demostrar mayor interés por las actividades de la empresa y participan en la planeación de la misma; teniendo un lazo amistad entre asociados, darán importancia a la realización y cumplimiento de las tareas del día a día, siguiendo normas establecidas donde el supervisor es estricto en sus controles sobre el cumplimiento de las actividades realizadas.

También se encontró relación significativa entre el componente interpersonal (0.870) de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO, datos que se asemejan a lo investigado por Pérez, B.,

&Chupayo, N. (2009) en su investigación: El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Encontrándose una relación existente entre el componente CIE-IE de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo y su desempeño laboral, además de ello se pudo conocer que la institución se encuentra en un nivel moderado de clima laboral entre sus colaboradores, entonces podemos analizar que si los asociados son personas responsables y confiables que poseen buenas habilidades sociales, es decir, que comprenden, interactúan y se relacionan muy bien con los demás, van a demostrar mayor interés por las actividades de la clase y participan en la planeación de la misma, teniendo un lazo de amistad entre asociados y ayudarse mutuamente y disfrutar trabajando juntos.

Asimismo existe relación significativa entre el componente de adaptabilidad (0.671) de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO, datos que se asemejan a lo investigado por Pérez, B., &Chupayo, N. (2009) en su investigación: El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Encontrándose una relación existente entre el componente CAD-IE de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo y su desempeño laboral, además de ello se pudo conocer que la institución se encuentra en un nivel moderado de clima laboral entre sus colaboradores, esto significa que si los asociados poseen la habilidad de identificar y definir los problemas, muestran flexibilidad y un ajuste adecuado en sus emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes,

van demostrar el grado en que los asociados contribuyen a planear las actividades que introducen las supervisoras para motivar a los asociados.

Por ultimo no existe relación significativa entre el componente del manejo del estrés (0.256) y el componente del estado de ánimo en general (0.286) de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO, datos que son corroborados por Aquino, G. (2006) en su investigación denominada : Análisis de la formación emocional del personal del departamento de procesamiento de datos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, comprobó que no existía una única y monolítica clases de inteligencia fundamental para el éxito en la vida; Orellana, G., & Lulluy, M., & Bossio, S. (2009) en su investigación denominada: El clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad del centro del Perú. ; No se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio. Se llegó a la conclusión que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño. Recomendaron realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

**CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones

En la presente investigación “relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO”, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Existe relación directa y altamente significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

Se encontró que 25 de los asociados presentan un nivel promedio, asimismo 5 de ellos presentan un nivel alto de la Inteligencia Emocional en la empresa.

Se encontró que los 5 componentes de la Inteligencia Emocional (CIA, CIE, CAD, CME, CAG) tienen un nivel promedio en los asociados del área de cajas de la empresa.

Se encontró que no hay asociados que presentan una categoría insatisfactoria en el desempeño laboral, al contrario presentan un porcentaje alto en la categoría satisfactoria del DL óptimo de la empresa.

Existe relación significativa entre el componente intrapersonal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

Existe relación significativa entre el componente interpersonal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

Existe relación significativa entre el componente de adaptabilidad de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

No existe relación significativa entre el componente del manejo de la tensión de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

No existe relación significativa entre el componente del estado de ánimo general de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los asociados del área de cajas de la empresa SODIMAC-CHICLAYO.

5.2. Recomendaciones

Debido al avance en el estudio que se ha hecho de la inteligencia emocional y su influencia en el desempeño de los individuos, así como la aportación de varios autores contenidos en esta investigación que relacionan estas variables, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones:

A LOS GERENTES

Establecer programas para dar a conocer las dimensiones que integran la inteligencia emocional, a fin de hacerlos conscientes de su importancia para la mejora en el desempeño laboral.

Realizar observaciones de manera regular a fin de conocer las reacciones a los programas impartidos.

Tener evaluaciones periódicas de manera grupal e individual para conocer los avances obtenidos.

Estar pendiente de las opiniones de los trabajadores con respecto a los programas que puedan aplicarse.

Capacitar de manera amena y con ejemplos reales, mediante personal especializado en el área de la inteligencia emocional, a fin de generar un mayor impacto en las mentes de los trabajadores.

Publicar en la empresa, los resultados obtenidos en este estudio, reconociendo la buena percepción que tienen los asociados del nivel de inteligencia emocional y su desempeño laboral.

Establecer programas de mejoramiento en las diferentes dimensiones de la inteligencia emocional de los supervisores.

A LOS SUPERVISORES

Tener disposición a aprender de las capacitaciones que se impartan.

Fomentar el nivel de confianza entre ellos y sus subordinados para mantener un clima de trabajo agradable.

Realizar evaluaciones rápidas del personal obrero a fin de conocer el desempeño que están teniendo y mejorar en aspectos que muestren algún grado de deficiencia.

Fomentar la honestidad al momento de evaluarse a sí mismos y aceptar las críticas constructivas de otros.

Informar a cada supervisor de los beneficios del manejo adecuado de la inteligencia emocional en beneficio de su desempeño laboral.

A FUTURAS INVESTIGACIONES

Realizar análisis más detallados en cuanto a las actividades que realiza cada asociado, y de ser posible elaborar un instrumento con una parte fija que pretenda medir la inteligencia emocional y otra variable para considerar el desempeño laboral, a fin de incluir un mayor número de preguntas específicas del puesto.

Adecuar el lenguaje utilizado en los instrumentos de medición, para una mejor comprensión por parte de los encuestados.

Tener entrevistas previas con las áreas directamente relacionadas con el personal o grupo a quienes se les va a considerar como muestra para la investigación, con el fin de conocer detalles del puesto y expectativas consideradas.

Utilizar algún test validado científicamente para evaluar el nivel de inteligencia emocional.

Hacer un análisis del desempeño en donde se considere la evaluación de jefes y pares para obtener un promedio más completo.

Aplicar el estudio en diferentes niveles de la empresa y en diferentes puestos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Barra, E. (1998). Psicología Social. Concepción, Chile.

Gibson, J. (1998). Las organizaciones. Mc Graw Hill.

Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Madrid: Planeta.

Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional en la empresa. Madrid: Planeta.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.

Ugarriza, Chávez Nelly (2001). La evaluación de la Inteligencia Emocional a través del Inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. 7 – 12. Lima – Perú.

Mg. David Lozada Martínez & Mg. Enrique Vera Pérez: “Manual de Pruebas Psicométricas de Personalidad” –USMP

Centro de asesoramiento organizacional. Instrumento para evaluar el desempeño laboral y profesional. Lima – Perú.

HEMEROTECA

Cooper, Robert K., PH.D. AymanSawaf. (1998) la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: editorial norma; (158.7 /CC77, EJ.3) BIBLIOTECA USS

Goleman, Daniel. (2009) la inteligencia emocional en la empresa. Argentina: EL CID editor/ apuntes (154.1 /G-66) BIBLIOTECA USS.

LINKOGRAFIA

Díaz, E. (1998). Resumen inteligencia emocional. Documento URL: <http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia/inte%5Femo/default.htm>

Londoño, MA Claudia. Como sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa. [http:// books. google.com](http://books.google.com)

ANEXOS

ICE DE BARON

(ADAPTADO PARA USO EXPERIMENTAL EN EL PERÚ POR ZOILA ABANTO, LEONARDO HIGUERAS Y JORGE CUETO)

INSTRUCCIONES: En este cuadernillo encontrará 133 afirmaciones sobre maneras de sentir, pensar o actuar. Léalas atentamente y decida en qué medida cada una describe o no su verdadero modo de ser. Hay cinco posibles respuestas para cada frase.

1. Rara Vez o Nunca
2. Pocas Veces
3. Algunas Veces
4. Muchas Veces
5. Muy frecuentemente o Siempre

Una vez decidida su respuesta, usted debe indicarla en el lugar correspondiente de la HOJA DE RESPUESTAS. Hágalo así: verifique la cifra que tiene la respuesta elegida y sombree el círculo que rodea a esa cifra.

Por ejemplo: si ante la primera frase: "Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso", decide que eso es "MUCHAS VECES" verdadero para usted, entonces sombreeará, en la HOJA DE RESPUESTAS y frente al número 1, el círculo con la cifra 4:

1. 1 2 3 4 5

Si después cambia de opinión o ve que ha cometido un error, ¡no borre! Haga una "X" sobre la respuesta que desea cambiar y después sombree la cifra de la nueva respuesta:

1. 1 2 3 4 5

Si alguna de las frases no tiene nada que ver con usted, igualmente responda teniendo en cuenta cómo se sentiría, pensaría o actuaría si estuviera en esa situación.

No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responda honesta y sinceramente de acuerdo a cómo es usted, no según cómo le gustaría ser ni cómo le gustaría que otros lo(a) vieran.

No hay límite de tiempo, pero trabaje con rapidez y asegúrese de responder todas las frases.

CONTESTE EN LA "HOJA DE RESPUESTAS"

NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO

1. Rara Vez o Nunca
2. Pocas Veces
3. Algunas Veces
4. Muchas Veces
5. Muy frecuentemente o Siempre

-
1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.
 2. Me resulta difícil disfrutar de la vida.
 3. Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer.
 4. Sé cómo manejar los problemas más desagradables.
 5. Me agradan las personas que conozco.
 6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.
 7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.
 8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).
 9. Entro fácilmente en contacto con mis emociones.
 10. Soy incapaz de demostrar afecto.
 11. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de las situaciones.
 12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.
 13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.
 14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.
 15. Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando.
 16. Me gusta ayudar a la gente.
 17. Me es difícil sonreír.
 18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.
 19. Cuando trabajo con otras personas, tiendo a confiar más en las ideas de los demás que en las mías propias.
 20. Creo que tengo la capacidad para poder controlar las situaciones difíciles.
 21. No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosas soy bueno(a).
 22. No soy capaz de expresar mis pensamientos.
 23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos.
 24. No tengo confianza en mí mismo(a).
 25. Creo que he perdido la cabeza.
 26. Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo.
 27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.
 28. En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios.
 29. Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo.
 30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.
 31. Soy una persona bastante alegre y optimista.
 32. Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí.
 33. Puedo manejar situaciones de estrés sin ponerme demasiado nervioso(a).
 34. Tengo pensamientos positivos para con los demás.
 35. Me es difícil entender cómo me siento.
 36. He logrado muy poco en los últimos años.
 37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.
 38. He tenido experiencias extrañas que son inexplicables.
 39. Me resulta fácil hacer amigos(as).
 40. Me tengo mucho respeto.
 41. Hago cosas muy raras.
 42. Soy impulsivo(a) y esto me trae problemas.
 43. Me resulta difícil cambiar de opinión.
 44. Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos.
 45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.

1. Rara Vez o Nunca
 2. Pocas Veces
 3. Algunas Veces
 4. Muchas Veces
 5. Muy frecuentemente o Siempre
-

46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.
47. Estoy contento(a) con mi vida.
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a).
49. No resisto el estrés.
50. En mi vida no hago nada malo.
51. No disfruto lo que hago.
52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
53. La gente no comprende mi manera de pensar.
54. En general, espero que suceda lo mejor.
55. Mis amistades me confían sus intimidades.
56. No me siento bien conmigo mismo(a).
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
60. Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considero mejor.
61. Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso.
62. Soy una persona divertida.
63. Soy consciente de cómo me siento.
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
65. Nada me perturba.
66. No me entusiasman mucho mis intereses.
67. Cuando no estoy de acuerdo con alguien siento que se lo puedo decir.
68. Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear.
69. Me es difícil relacionarme con los demás.
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo.
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.
73. Soy impaciente.
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
77. Me deprimó.
78. Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.
79. Nunca he mentado.
80. En general, me siento motivado(a) para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.
81. Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan.
82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
85. Me siento feliz conmigo mismo(a).
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aún cuando estoy alterado(a).

1. Rara Vez o Nunca
2. Pocas Veces
3. Algunas Veces
4. Muchas Veces
5. Muy frecuentemente o Siempre

-
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.
 90. Soy respetuoso(a) con los demás.
 91. No estoy muy contento(a) con mi vida.
 92. Prefiero seguir a otros, a ser líder.
 93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
 94. Nunca he violado la ley.
 95. Disfruto de las cosas que me interesan.
 96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.
 97. Tengo tendencia a exagerar.
 98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.
 99. Mantengo buenas relaciones con la gente.
 100. Estoy contento(a) con mi cuerpo.
 101. Soy una persona muy extraña.
 102. Soy impulsivo(a).
 103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.
 104. Considero que es importante ser un ciudadano(a) que respeta la ley.
 105. Disfruto las vacaciones y los fines de semana.
 106. En general, tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surjan inconvenientes.
 107. Tengo tendencia a apegarme demasiado a la gente.
 108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.
 109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.
 110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan.
 111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.
 112. Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme a tono con la realidad.
 113. Los demás opinan que soy una persona sociable.
 114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo.
 115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
 116. Me es difícil describir lo que siento.
 117. Tengo mal carácter.
 118. Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un problema.
 119. Me es difícil ver sufrir a la gente.
 120. Me gusta divertirme.
 121. Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan.
 122. Me pongo ansioso.
 123. Nunca tengo un mal día.
 124. Intento no herir los sentimientos de los demás.
 125. No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida.
 126. Me es difícil hacer valer mis derechos.
 127. Me es difícil ser realista.
 128. No mantengo relación con mis amistades.
 129. Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento(a) conmigo mismo(a).
 130. Tengo una tendencia de explotar de rabia fácilmente.
 131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.
 132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.
 133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

IMPORTANTE

1. La evaluación del desempeño Profesional deberá realizarse con el estricto apego a las normas y procedimientos para evaluar el Desempeño Profesional, tal como se establece en los lineamientos generales de la Organización..
2. Es importante leer detenidamente las normas y procedimientos antes de completar este instrumento. Al encontrarse evidencias de lo contrario no se considera válida la evaluación.
3. Los participantes deberán contar con una copia del instrumento para realizar su evaluación.
4. Es responsabilidad de la organización y de los colaboradores participantes asegurar la transparencia, honestidad y veracidad del proceso de evaluación del desempeño Profesional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES:

Nombre del Evaluado: _____

Puesto: Área: _____

Nombre del Evaluador: _____

Puesto que Ocupa: _____

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente todas las opciones que se le presentan. Recuerde que es sumamente importante que la evaluación se apegue estrictamente a criterios objetivos e imparciales para obtener el mayor beneficio para el colaborador.

Cuando se encuentre totalmente seguro de la opción elegida, marque con una "X" sobre la casilla correspondiente. Utilice bolígrafo o marcador. Si por algún error marcó otra casilla a la elegida encierre con un círculo la marca equivocada y firme encima del mismo. Al finalizar de llenar esta evaluación, revise que esté completa y sin ningún error. Luego proceda a firmarla.

Es importante recordarle que la presente información es estrictamente confidencial, por lo que debe tener cuidado para su manejo y entrega al concluir.

FACTOR 1: DESARROLLO DE SU TRABAJO SUBFACTOR

N°	GRADO DE CONOCIMIENTO Y CLARIDAD DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CORRESPONDE	SI	NO
01	Posee los conocimientos necesarios para un buen desempeño de su trabajo.		
02	Demuestra deficiencia en el conocimiento de su trabajo que provocan fallas constantes en el desarrollo de sus funciones.		
03	Tiene conocimientos limitados de su trabajo y falta de claridad en sus funciones.		
04	Tiene amplios conocimientos de su trabajo y los aplica efectivamente.		
	Total		

SUBFACTOR 2

N°	HABILIDAD PARA DESARROLLAR SU TRABAJO	Si	No
01	Posee la habilidad básica para desarrollar su trabajo.		
02	Tiene notorias deficiencias en su habilidad para desarrollar su trabajo.		
03	Muestra algunas limitaciones en su habilidad para desarrollar su trabajo.		
04	Posee una excelente habilidad para desarrollar su trabajo.		
	Total		

FACTOR 2: INTERES POR EL TRABAJO
SUBFACTOR 3

N°	CAPACIDAD PARA ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS	Si	No
01	No posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos y necesita instrucciones especiales.		
02	Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos.		
03	Es excepcionalmente hábil para adquirir nuevos conocimientos.		
04	Ocasionalmente se le dificulta adquirir nuevos conocimientos, necesita instrucciones adicionales.		
	Total		

SUBFACTOR 4

N°	COMPROMISO POR MEJORAR EL TRABAJO	Si	No
01	No le da al trabajo la importancia y atención que merece		
02	No atiende ni se preocupa por mejorar su trabajo		
03	Se interesa poco por ejecutar su trabajo en forma aceptable.		
04	Sólo cuando se le exige, se preocupa por su trabajo		
05	Muestra preocupación aceptable por cumplir con su trabajo y se interesa por mejorar.		
06	Permanentemente muestra preocupación por realizar bien su trabajo.		
07	Tiene un interés genuino por mejorar		
	Total		

FACTOR 3: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO
SUBFACTOR A

N°	CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ASIGNADO	Si	No
01	Con frecuencia dejade realizar el trabajo asignado		
02	Solocuando, se le exige cumple con su trabajo.		
03	En ocasiones deja de cumplir con el trabajo que se le asigna		
04	Cumple con el trabajo que se le asigna.		
05	Permanentemente cumple a cabalidad su trabajo y frecuentemente excede el trabajo asignado.		
	Total		

SUBFACTOR B

N°	PRODUCTIVIDAD	Si	No.
01	En raras ocasiones logra las metas que se le asignan.		
02	No cumple con las metas de trabajo asignadas.		
03	Generalmente cumple las metas de trabajo asignadas.		
04	Constantemente sobrepasa las metas asignadas de trabajo.		
	Total		

SUBFACTOR C

N°	CALIDAD CON QUE REALIZA SU TRABAJO	Si	No
01	Constantemente esseguro y preciso en su trabajo.		
02	No comete errores.		
03	El desarrollo de sutrabajo es aceptable, casi no comete errores.		
04	No necesita mayorsupervisión		
05	Es necesario supervisarsu trabajo ya que cometeerrores de vez encuando.		
06	A menudo su trabajo esinaceptable		
07	Esdescuidado y cometeerrores con bastante frecuencia.		
	Total		

**FACTOR 4: ATENCIÓN AL CLIENTE
SUBFACTOR A**

N°	TRATO AL CLIENTE	Si	No.
01	Frecuentemente se reciben quejas de su trato y forma de atención.		
02	En ocasiones hay quejas de su forma de atender al cliente.		
03	Atiende adecuadamente a los clientes; no se reciben quejas de su trato y atención		
04	La atención que brinda a los clientes es excelente y constantemente sobrepasa las expectativas.		
	Total		

SUBFACTOR B

N°	ATENCIÓN OPORTUNA	Si	No
01	Constantemente atiende rápido y oportunamente a los requerimientos de los clientes.		
02	No atiende en forma pronta y opórtuna a los clientes		
03	Con frecuencia hay quejas de atraso y lentitud en su atención.		
04	Generalmente atiende en el tiempo requerido a los clientes.		
05	Resuelve oportunamente.		
06	En ocasiones descuida la atención oportuna a los clientes.		
07	De vez encuando éstos se quejanpor ello.		
	Total		

SUBFACTOR C

N°.	PREOCUPACIÓN Y SERVICIO ADICIONAL AL CLIENTE	Si	No.
01	Permanentemente colabora, orienta y resuelve dudar, además hace propuestas para mejorar y agilizar la atención a los demás.		
02	En ocasiones se preocupa por orientar, asesorar y resolver dudas a los clientes, a veces colabora espontáneamente y muestra interés por los mismos.		
03	Cumple únicamente con la atención al cliente que le corresponde y sólo cuando se le requiere orienta, resuelve dudas y ,colabora		
04	No muestra mayor interés por el cliente.		
05	Se limita a cumplir sus funciones.		
06	No muestra interés por orientar al cliente, permanece indiferente a sus dudas y problemas.		
07	No le brinda colaboración, aunque le sea requerida.		
	Total		

**FACTOR 5: RESPONSABILIDAD
SUBFACTOR A**

N°	RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO	Si	No.
01	Excepcionalmente responsable, esmerado y dedicado en el cumplimiento de su trabajo; sobresale del grupo.		
02	Solo trabaja bajo supervisión; muchas veces demuestra falta de dedicación y esmero		
03	Cumple con su trabajo, con dedicación, responsabilidad y esmero		
04	Demuestra irresponsabilidad en su trabajo, no se dedica, ni cumple con sus obligaciones		
Total			

**FACTOR 6: INICIATIVA Y COOPERACIÓN
SUBFACTOR A**

N°	CONTRIBUCIONES ADICIONALES A SUS ATRIBUCIONES	Si	No.
01	No presenta sugerencias, no tiene iniciativa y necesita dirección para resolver problemas rutinarios		
02	En ocasiones presenta sugerencias útiles y valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones		
03	Muy pocas veces muestra iniciativa, eventualmente es capaz de resolver problemas rutinarios.		
04	Constantemente presenta sugerencias útiles y valiosas.		
05	Resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.		
Total			

SUBFACTOR B

N°	DISPOSICIÓN DE AYUDAR A OTROS	Si	No
01	Colabora solamente cuando se le solicita		
02	A veces colabora		
03	Demuestra buena disposición		
04	Generalmente colabora espontáneamente más de lo requerido		
05	Posee una excelente disposición.		
06	No colabora aunque se le solicite.		
Total			

SUBFACTOR C

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Si	No
01	No está dispuesto a trabajar en equipo, sólo en ciertas circunstancias y con supervisión estrecha		
02	Tiene disposición para trabajar en equipo.		
03	Tiene excelente disposición y fomenta grandemente el trabajo en equipo.		
04	Trabaja solo, no acepta trabajar en equipo, aun cuando ello sea necesario		
Total			

FACTOR 7 :RELACIONES INTERPERSONALES
SUBFACTOR: A

N°	TRATO RESPETUOSO	Si	No
01	Crea un ambiente positivo en el trabajo		
02	Frecuentes comentarios positivos de su relación.		
03	Mantiene buenas relaciones y buen trato con todo el personal.		
04	No hay quejas de su relación.		
05	Ocasionalmente demuestra un trato poco cortés y respetuoso con el personal		
06	De ven en cuando se reciben quejas de su trato.		
07	A menudo provoca conflictos entre el personal por su trato descortés e irrespetuoso.		
08	Los compañeros frecuentemente se quejan de su trato.		
	Total		

SUBFACTOR: B

N°	COMUNICACIÓN	Si	No
01	Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo		
02	Su comunicación con los demás es deficiente		
03	Tiene problemas marcados para comunicarse y expresarse		
04	Genera conflictos.		
05	De vez en cuando se comunica inadecuadamente y en ocasiones da lugar a malos entendidos con sus compañeros de trabajo.		
06	Su comunicación es excelente, agradable y madura con todos sus compañeros de trabajo.		
	Total		

FACTOR 8: ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
SUBFACTOR A

N°	CUMPLIMIENTO DE JORNADAS QUE LE CORRESPONDE	Si	No
01	Tiene 01 inasistencia justificada por trimestre.		
02	Tiene 02 inasistencias justificadas por trimestre		
03	Tiene 03 inasistencias con o sin causa justificada por trimestre.		
04	Se ha presentado a su trabajo el 100% de las veces		
	Total		

SUBFACTOR B

N°	CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE TRABAJO	Si	No
01	Cumple a cabalidad con su horario de trabajo (ingreso egreso)		
02	Rara vez llega tarde y/o se retira antes del horario establecido (01 vez por mes).		
03	Con frecuencia se presenta tarde y/o se retira antes del horario establecido (de 02 a 03 veces por mes).		
04	Generalmente llega tarde a su trabajo y/o se retira antes del horario establecido (más 03 veces al mes).		
	Total		

FACTOR 9: CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y LEALTAD A LA EMPRESA
SUBFACTOR A

N°	CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS Y NORMAS	Si	No
01	Cumple a cabalidad las normas y reglamentos establecidos, dando ejemplo a otras personas.		
02	Promueve el cumplimiento. Se apega a las normas y reglamentos		
03	Ocasionalmente infringe las reglas y normas establecidos		
04	Constantemente infringe las normas y reglamentos establecidos		
	Total		

SUBFACTOR B

N°	LEALTAD HACIA LA ORGANIZACIÓN	Si	No
01	Constantemente habla mal de la Empresa		
02	Comete infidencias, no apoya ni defiende los intereses y principios de la empresa.		
03	Apoya, defiende y es fiel a los intereses y principios de la Empresa.		
04	Su conducta y actitud enaltecen la imagen de la misma		
05	Muestra una conducta y actitud positiva hacia los principios e intereses de la empresa		
06	Muestra una conducta y actitud indiferente hacia los principios e intereses de la Empresa.		
	Total		

FACTOR 10: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DEL TRABAJO
SUBFACTOR A

N°	PREVISIÓN DE CRISIS	Si	No
01	Realiza su trabajo a tiempo, sin mayores problemas ni contratiempos.		
02	Generalmente entra en crisis y está corriendo para hacer su trabajo a última hora.		
03	De vez en cuando no organiza bien su tiempo y tiene atrasos en realizar su trabajo.		
04	Planifica excelentemente su trabajo, y lo realiza en el tiempo programado		
	Total		

SUBFACTOR B

N°	USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS	Si	No
01	Generalmente maneja adecuadamente los recursos y sin mayores desperdicios.		
02	Emplea mal y desperdicia los recursos		
03	En ocasiones no emplea correctamente los recursos y es frecuente que los desprecie.		
04	Aprovecha y utiliza con notable propiedad los recursos y no los desprecia.		
	Total		

Marque aquí si el evaluado tiene personal bajo su cargo.
SUBFACTOR C

N°	HABILIDAD DE DIRECCIÓN	Si	No
01	No estimula, no guía, ni coordina a sus subordinado		
02	Ocasionalmente estimula y coordina a sus subordinados, no es contantemente en su actuación.		
03	Pocas veces tiene problemas con algún empleado por falta de coordinación adecuada		
04	Posee habilidad para estimular, guiar y coordinar a sus subordinados		
	Total		

PUNTAJE TOTAL	CATEGORIA

OBSERVACIONES:

Fecha: _____

Firma _____