

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA DEL SUR, PERIODO 2011-2013**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Miriam Rocio Huacac Trujillo**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2014**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas**

**TESIS**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA DEL SUR, PERIODO 2011-2013**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 14 DE NOVIEMBRE DEL 2014;  
ESTANDO INTEGRADO EL JURADO CALIFICADOR POR:

PRESIDENTE:

  
Mgr. ALEJANDRO ORESTES MEGO CUBAS

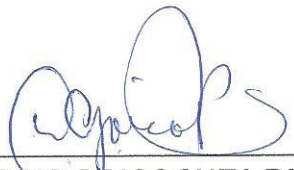
SECRETARIO:

  
Mgr. OSCAR ALFREDO BEGAZO PORTUGAL

VOCAL:

  
Lic. REYNALDO HUMBERTO WIRLLOS ORTIZ

ASESOR:

  
Dra. DORIS GOICOCHEA PARKS

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haber caminado junto a mí, y darme la fortaleza para seguir pese a las dificultades.

A mis padres y hermanas, por la dedicación y sacrificios hechos por mí, por su amor y por todo lo que me han apoyado hasta ahora.

A mis maestros, por su paciencia y dedicación durante mi formación profesional, en especial a Dra. Doris Goicochea Parks quien dedico todo su apoyo y asesoramiento para realizar esta tesis.

## ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I – PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Descripción la realidad problemática.....	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Importancia de la investigación.....	5
1.4 Objetivos de investigación.....	6
1.5 Hipótesis de investigación.....	8
1.6 Identificación de variables.....	12

### **CAPITULO II – MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación.....	14
2.2 Bases teóricas	
2.2.1 La emoción y cognición.....	16
2.2.2 Inteligencia emocional.....	20
2.2.3 Modelos sobre la inteligencia emocional.....	21

2.2.4 Formas de medir la inteligencia emocional .....	35
2.2.5 La inteligencia emocional en el trabajo.....	43
2.2.6 Desempeño laboral.....	45
2.2.7 Elementos del desempeño laboral.....	47
2.2.8 Factores que influyen en el desempeño laboral.....	48
2.2.9 Métodos de evaluación del desempeño .....	50
2.3 Marco conceptual.....	64

### **CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y diseño de investigación .....	72
3.2 Población y muestra.....	72
3.3 Técnicas y procedimientos de recolección de datos .....	73
3.4 Procesamiento y análisis de datos.....	75

### **CAPITULO IV - RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Descripción de la población de estudio.....	78
4.2 Interpretación de resultados .....	78
4.2.1 Indicador: Autoconocimiento.....	79
4.2.2 Indicador: Autorregulación .....	82
4.2.3 Indicador: Motivación .....	85
4.2.4 Indicador: Empatía.....	88

4.2.5 Indicador: Habilidades sociales .....	91
---	----

## **CAPITULO V: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

5.1 Hipótesis específicas .....	95
---------------------------------	----

CONCLUSIONES .....	122
--------------------	-----

RECOMENDACIONES .....	124
-----------------------	-----

REFERENCIAS .....	127
-------------------	-----

### **ANEXOS:**

Anexo 1: Matriz de consistencia .....	133
---------------------------------------	-----

Anexo 2: Cuestionario para evaluar inteligencia emocional .....	136
---	-----

Anexo 3: Cuestionario para evaluar el desempeño laboral .....	139
---	-----

Anexo 4: Prueba de confiabilidad alfa de Cronbach .....	141
---	-----

Anexo 5: Propuesta de mejora .....	144
------------------------------------	-----

Anexo 6: Base de datos .....	161
------------------------------	-----

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general determinar la correlación entre los niveles de inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur, periodo 2011-2013.

El desarrollo de la investigación parte de la hipótesis que la inteligencia emocional se correlaciona con el desempeño laboral en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur, periodo 2011-2013.

El tipo de investigación es correlacional – descriptiva y el diseño de la investigación es no experimental de corte transversal.

Para el trabajo de campo, se aplicó un cuestionario a todos los trabajadores de la empresa que se encuentran en planilla, la cual totaliza la cantidad de 60 personas.

Los resultados del estudio demuestran que los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur son directamente proporcionales a sus desempeños laborales en la mayoría de los casos.

El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores continúen profundizando el tema, como fundamento de la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

This research work has as main objective to determine the correlation between levels of emotional intelligence and job performance among workers in the Electricity Generation Company of the South, 2011-2013.

The hypothesis of research was the emotional intelligence is correlated with job performance in the Electricity Generation Company of the South, 2011-2013.

The research is correlational descriptive and the research design is not experimental cross section.

For field work, a questionnaire was applied to all workers of the company in form, which totals the number of 60 people.

The study results show that the levels of emotional intelligence workers Electricity Generation Company of the South are directly proportional to their work performance in most of the cases.

The study will provide the basis for other researchers to continue deepening the subject, as the basis of the importance of emotional intelligence on job performance.

## **INTRODUCCIÓN**

En el ámbito contemporáneo empresarial el capital humano resulta ser el recurso más importante en toda organización que busque mantener su competitividad.

Es por ello que las organizaciones se encuentran en la búsqueda de aquellos factores determinantes del capital humano que permitan optimizar su desempeño. En este contexto las organizaciones comienzan a indagar acerca de las diferencias que se encuentran entre trabajadores de un rendimiento promedio y trabajadores de rendimiento destacado, encontrándose diferencias significativas en aspectos que van más allá de un conocimiento técnico, es decir, cobra mayor importancia aquellas cualidades, capacidades o aptitudes emocionales de estos trabajadores, aspectos que forman parte de la Inteligencia Emocional.

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar la correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur (En adelante Egesur) periodo 2011-2013, con la finalidad de diagnosticar, evaluar, y proponer propuestas para el mejoramiento del desempeño laboral basado en competencias emocionales.

# CAPITULO I – PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

---

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El ámbito organizacional tradicional era considerado como un ambiente racional, el cual generalmente daba mayor importancia a las capacidades técnicas y de mecanización. En este contexto se consideraba que las emociones eran improductivas y su intervención afectaba a la efectividad de las organizaciones.

Sin embargo, en la actualidad, esta situación ha cambiado, ya que se ha demostrado que las competencias emocionales son necesarias al igual que las condiciones intelectuales para el éxito en el ámbito organizacional. Es por ello que diversos autores resaltan la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales.

Al respecto Daniel Goleman (1995), define a la habilidad para reconocer y manejar las emociones propias y ajenas como inteligencia emocional. Goleman en su libro la inteligencia emocional en la empresa (1998), señala el efecto positivo entre el manejo de las competencias emocionales y el desempeño laboral en el ámbito organizacional.

Los autores Carmeli y Josman (2006), señalaron que los empleados que tienen un alto nivel de inteligencia emocional esperan alcanzar mayores logros, en el lugar de trabajo, para contribuir de forma significativa en el desempeño de su organización.

Así mismo, los estudios realizados por Schutte, Schuettpeiz, y Malouff (2001, cp. Carmeli y Josman 2006), arrojaron que las personas con alta inteligencia emocional tienen más éxito que las personas con baja inteligencia emocional en cuanto a la solución de numerosos problemas y en la realización de sus tareas cognitivas en el ámbito organizacional. (Pegoraro, 2009)

En el caso específico de Egesur se observa que existen aspectos pertenecientes a la inteligencia emocional que reaccionan frente a diversos factores relacionados con su trabajo cotidiano y por ende con su desempeño.

Los trabajadores se manifiestan carentes de adaptabilidad, se sienten poco motivados y consideran que existe una inadecuada comunicación con los niveles directivos. Esta situación provoca que los trabajadores muestren una actitud poco favorable frente al trabajo, bajos niveles de iniciativa y bajo interés en lograr un desempeño destacado o por encima del promedio. En

otras palabras solo se preocupan por cumplir con las tareas más no se muestran comprometidos con mejorar su desempeño laboral.

Es por ello que se realizó la investigación para determinar las causas de la irregularidad en el desempeño laboral actual y a su vez analizar y proponer alternativas de acción en función a la potencialización de las competencias emocionales de los trabajadores con el fin de lograr un desempeño laboral por encima del promedio y que aporte a la efectividad de la empresa.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Será que la inteligencia emocional se correlaciona con el desempeño laboral en Egesur durante el periodo 2011-2013?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

**P.1** ¿El autoconocimiento tendrá correlación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.2** ¿El autoconocimiento tendrá correlación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.3** ¿El autoconocimiento tendrá correlación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.4** ¿La autorregulación tendrá correlación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.5** ¿La autorregulación tendrá correlación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.6** ¿La autorregulación tendrá correlación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.7** ¿La motivación tendrá correlación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.8** ¿La motivación tendrá correlación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.9** ¿La motivación tendrá correlación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.10** ¿La empatía tendrá correlación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.11** ¿La empatía tendrá correlación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.12** ¿La empatía tendrá correlación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.13** ¿Las habilidades sociales tendrán correlación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.14** ¿Las habilidades sociales tendrán correlación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

**P.15** ¿Las habilidades sociales tendrán correlación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?

### **1.3 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia del presente trabajo de investigación radica en que contribuye en el diagnóstico de la gestión de recursos humanos que se lleva a cabo actualmente en Egesur, así mismo presenta propuestas de aplicabilidad en la Institución.

Por otro lado, los resultados del trabajo de investigación permitirán orientar o reorientar la importancia de la Inteligencia emocional en el ámbito laboral de toda organización pública o privada de nuestro país.

## **1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en Egesur, periodo 2011-2013

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**O.1** Determinar el nivel de correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.2** Determinar el nivel de correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.3** Determinar el nivel de correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.4** Determinar el nivel de correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.5** Determinar el nivel de correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.6** Determinar el nivel de correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.7** Determinar el nivel de correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.8** Determinar el nivel de correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.9** Determinar el nivel de correlación entre motivación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.10** Determinar el nivel de correlación entre empatía y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.11** Determinar el nivel de correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.12** Determinar el nivel de correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.13** Determinar el nivel de correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur periodo, 2011-2013.

**O.14** Determinar el nivel de correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**O.15** Determinar el nivel de correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

## **1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): La inteligencia emocional se correlaciona con el desempeño laboral en Egesur durante el periodo 2011-2013.

*Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La inteligencia emocional NO se correlaciona con el desempeño laboral en Egesur durante el periodo 2011-2013.*

### **1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

$H_1$ : “Existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*$H_0$ : “No existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>2</sub>: “Existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>3</sub>: “Existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>4</sub>: “Existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>5</sub>: “Existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>6</sub>: “Existe correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>7</sub>: “Existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>8</sub>: “Existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>9</sub>: “Existe correlación entre motivación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre motivación y toma en decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>10</sub>: “Existe correlación entre empatía y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre empatía y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>11</sub>: “Existe correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>12</sub>: “Existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>13</sub>: “Existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”

*Ho: “No existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>14</sub>: “Existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

H<sub>15</sub>: “Existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

*Ho: “No existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.*

## **1.6 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE E INDICADORES**

#### **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

## 1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE E INDICADORES

### DESEMPEÑO

- Calidad del trabajo
- Proactividad
- Toma de decisiones

## 1.6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Indicadores
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad manejarlos. (Goleman ,1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Autoconocimiento</li><li>▪ Autorregulación</li><li>▪ Motivación</li><li>▪ Empatía</li><li>▪ Habilidades sociales</li></ul>
DESEMPEÑO LABORAL	La manera como los miembros de la organización trabaja eficazmente, para alcanzar metas comunes. (Stoner ,1994)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Calidad del trabajo</li><li>▪ Proactividad</li><li>▪ Toma de decisiones</li></ul>

## **CAPITULO II – MARCO TEÓRICO**

---

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En la tesis titulada INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PERUANA, año de publicación 2010 cuya autora es Elsa Orué-Arias, tuvo como objetivo determinar la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral cuyo método fue investigación descriptiva – explicativa. En la investigación se aplicó una encuesta en una muestra de 187 trabajadores de diversas áreas de la empresa, bajo cuatro variables para medir la inteligencia emocional: Autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de las relaciones interpersonales. En la investigación se concluyó que existe una relación entre los niveles de inteligencia emocional y su desempeño laboral.

En la tesis de maestría titulada INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL HOSPITAL “FÉLIX MAYORCA SOTO” año de publicación 2008 cuya autora es Digna Lidia Arredondo, tuvo como objetivo establecer la correlación entre inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del hospital Félix Mayorca Soto cuyo método de investigación fue observacional,

correlacional de corte transversal. En la investigación se aplicó una encuesta a una muestra de 119 trabajadores. Para el estudio se empleó dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Perú: El ICE de Bar-On, adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto; y la Escala de Percepción del Clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma. Se llegó a la conclusión de que no existe correlación directa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional; sin embargo, se encuentra que la inteligencia emocional participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional.

En la tesis de doctorado titulada LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN PERIODO 2005-2010 año de publicación 2011 cuya autora es Doris Goicochea Parks, tuvo como objetivo determinar la correlación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, cuyo método de investigación es correlacional, descriptiva. En la investigación se aplicó una encuesta a una muestra de 100 trabajadores. Los resultados de la investigación arrojaron que los niveles de inteligencia emocional tienen un promedio medio-bajo por ende la toma de decisiones no son las adecuadas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 LA EMOCIÓN Y COGNICIÓN**

La emoción y cognición (conocida como inteligencia) son dos conceptos independientes que han logrado, a través del tiempo, una serie de fundamentos teóricos importantes. Históricamente, se consideraba que estos conceptos mantenían una relación antagónica. En la actualidad, sin embargo, se pretende integrar ambas nociones en un mismo concepto: la inteligencia emocional. Ahora bien, para poder entender mejor la inteligencia emocional se considera importante revisar primero las nociones de inteligencia y emoción. (Gabel, 2005, p. 8-9).

#### **a. La inteligencia**

Por mucho tiempo, el término de inteligencia se utilizaba para denotar únicamente la habilidad cognitiva para aprender y razonar. Aunque existen diferentes tipos de inteligencia, en términos generales este concepto implica la reunión de información, el aprendizaje y el razonamiento sobre esta información.

Tradicionalmente, el vocablo *cognición* (Reber y Reber, 2001) ha sido usado para referirse a actividades como pensar, concebir, razonar y, en muchos casos, se le relaciona con la parte estructural de la inteligencia. Los investigadores clásicos consideraban la inteligencia como una estructura, por lo que su preocupación se centraba en la definición de sus componentes. En 1904, el factor general “*g*” de habilidad intelectual, elaborado por Spearman fue considerado un modo de medir la estructura de la inteligencia (Jense, 1998). Los instrumentos de esa época buscaban obtener un índice promedio o CI (coeficiente intelectual) que reflejara el factor “*g*” de las personas. Sin embargo, con el paso del tiempo, se fueron desarrollando diferentes modelos de inteligencia que incluían habilidades múltiples, así como baterías diferenciales de medición. Estas propuestas reflejan la preferencia por considerar el constructo de inteligencia desde perspectivas más amplias, que pretenden demostrar la existencia de múltiples inteligencias.

Entre los principales modelos de este tipo resaltan las propuestas de Gardner (1993, 1999) y Sternberg (2000). Gardner (1993, 1999) sugiere una diversidad de inteligencias: las *inteligencias múltiples*. Este autor conceptualizó la inteligencia como un potencial biopsicológico que reúne información que puede ser activada en un contexto cultural específico (Gardner, 1999). El

aporte de Sternberg (1996, 2000) al estudio de la inteligencia amplió, significativamente, la visión tradicional que se tenía sobre ella al destacar la importancia del contexto sociocultural y distinguir varios tipos de inteligencias: la inteligencia práctica (cotidiana y social), la creativa y la analítica (emocional y cognitiva). (Gabel, 2005, p. 10-12).

#### **b. La emoción**

Etimológicamente, la palabra emoción proviene del latín *motere* y significa estar en movimiento o moverse; es decir, la emoción es el catalizador que impulsa a la acción (Schachter y Singer, 1962). Históricamente, la emoción se ha relacionado con los campos de la psicología, psicodinámica y sociología, desempeñando un papel fundamental en la configuración de las situaciones sociales (Matthews *et al.* 2002). En la psicología contemporánea se ha puesto énfasis en la funcionalidad de las emociones, como fuente principal para la motivación y como modelador de la opinión y juicio de las personas (Salovey *et al.* 2001). Cooper y Sawaf (1997) consideran que la función social de las emociones está siempre presente, pues el afecto es inherente al ser humano (Finemand, 2000). Las emociones sirven, entonces, como la fuente más poderosa, auténtica y motivadora de energía humana (Lazarus, 1991). Por lo tanto, se podría entender a la emoción como una

respuesta mental organizada a un evento que incluye aspectos psicológicos, experienciales y cognitivos (Mayer *et al.* 2001).

De este modo, a través de la evolución de los conceptos, la emoción y la inteligencia han presentado una gama de propuestas y perspectivas que incluyen los contextos ambientales, situacionales, culturales y personales.

La Inteligencia Emocional es una de estas perspectivas y se ha configurado como resultado del desarrollo, evolución y combinación de la emoción y la inteligencia. Tal integración, así como la formación del concepto de inteligencia emocional, ha generado el reconocimiento de los aspectos psicológicos no cognitivos que intervienen en el comportamiento humano. En esta línea, los estudios han demostrado una correlación significativa entre el aspecto cognitivo y el emocional en las personas y cómo dicha relación es importante para la obtención de resultados efectivos en cualquier área de la actividad humana (Matthews *et al.* 2002). (Gabel, 2005, p. 9-10).

## 2.2.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez por los psicólogos Mayer y Salovey (1990), la cual la definen como "la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo" (p.4), posteriormente definen la inteligencia emocional como una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y las de otras personas.

Los autores plantean como núcleo de trabajo la capacidad de acceso del individuo a las emociones y sentimientos, la capacidad para poder discriminar entre ellos y organizarlos en códigos simbólicos que son de utilidad para comprender el comportamiento del individuo y de los demás, orientar el comportamiento de sí mismo hacia los objetivos propuestos en todos los ámbitos de la vida (Extremera et al, 2005).

Por su parte Daniel Goleman, en su best seller "Emotional Intelligence" (1995), definió la inteligencia emocional como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para gerenciarlos al trabajar con otros. Goleman plantea que la inteligencia

emocional es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción” (p. 30).

Bar-On, ha dado otra definición de Inteligencia emocional tomando como base a Mayer y Salovey; la describe como un conjunto de competencias y habilidades emocionales y sociales que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente demandas, los desafíos y las presiones del día a día. (Aredondo, 2008, p.15).

### **2.2.3 MODELOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Actualmente podemos distinguir dos grandes modelos de la inteligencia emocional:

- A. El modelo de habilidades, basado en el procesamiento de la información emocional que excluye componentes de factores de personalidad, representado por Mayer y Salovey.
- B. Los modelos mixtos, que considera la inteligencia emocional como una mezcla de habilidades emocionales y rasgos de personalidad, representados por Bar-On y Goleman.

En resumen, los modelos de inteligencia emocional sobre habilidades mentales y mixtas parten de dos bases distintas de análisis. Los

modelos de habilidades se centran en las emociones y sus interacciones con el pensamiento, mientras que los mixtos alternan las habilidades mentales con una variedad de otras características (Mayer *et al.*, 2000a). (Gabel, 2005).

#### **A.1 Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad**

El modelo de Mayer y Salovey se centra de forma exclusiva en el procesamiento emocional de la información y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento. Desde el modelo de habilidad, la inteligencia emocional implica cuatro etapas de capacidades emocionales (Mayer *et al.* 2000a), cada una de las cuales se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior:

- *La percepción emocional:* Esta habilidad se refiere al grado en el que los individuos pueden identificar convenientemente sus propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que éstas conllevan.

- *La facilitación o asimilación emocional:* Implica la habilidad para tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o solucionamos problemas. Esta habilidad se centra en cómo las emociones afectan al sistema cognitivo y cómo nuestros estados afectivos ayudan a la toma de decisiones. Es decir, esta habilidad plantea que nuestras emociones actúan de forma positiva sobre nuestro razonamiento y nuestra forma de procesar la información.
  
- *La comprensión emocional:* Implica la habilidad para desglosar el amplio y complejo repertorio de señales emocionales, etiquetar las emociones y reconocer en qué categorías se agrupan los sentimientos. Además, implica un actividad tanto anticipatoria como retrospectiva para conocer las causas generadoras del estado anímico y las futuras consecuencias de nuestras acciones.
  
- *La regulación emocional:* La regulación emocional es la habilidad más compleja de la inteligencia emocional. Esta dimensión incluiría la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos, y reflexionar sobre los mismos para descartar o aprovechar la información que los acompaña en función de su

utilidad. Además, incluye la habilidad para regular las emociones propias y ajenas, moderando las emociones negativas e intensificando las positivas. Abarca pues el manejo de nuestro mundo intrapersonal y también el interpersonal, esto es, la capacidad para regular las emociones de los demás, poniendo en práctica diversas estrategias de regulación emocional que modifican tanto nuestros sentimientos como los de los demás para lograr un crecimiento emocional e intelectual. (Pegoraro, 2009, p. 29-31)

**CUADRO 1: MODELO DE CUATRO-FASES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE MAYER Y SALOVEY.**

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
<i>FASE I: La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual</i>			
La habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto a los placenteros como a aquellos que no lo son.	La habilidad para emplear reflexivamente o desprenderse de una emoción, dependiendo de su naturaleza informativa o utilitaria.	La habilidad para monitorear reflexivamente las emociones personales; así como el reconocimiento de cuán claras, influenciables o razonables son.	La habilidad para manejar las emociones en uno mismo y en otros, mediante el control de las emociones negativas y la focalización en las placenteras; tener que reprimir o exagerar la información transmitida.
<i>FASE II: Entendimiento y análisis de las emociones; empleo del conocimiento emocional</i>			

La habilidad para describir las emociones y reconocer las representaciones de estas en las palabras. Por ejemplo, la relación entre querer y amar.	La habilidad para interpretar los significados de las emociones con respecto a las relaciones (por ejemplo, la tristeza casi siempre acompaña a la pérdida).	La habilidad para entender los sentimientos complejos; por ejemplo, la ambivalencia.	La habilidad para reconocer las transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de la ira a la timidez.
<b>FASE III: Facilitación emocional del pensamiento</b>			
Las emociones dan prioridad al pensamiento, por medio de dirigir la atención a la información importante.	Las emociones están lo suficientemente disponibles como para que puedan ser generadas como ayuda para el juicio y la memoria concerniente a los sentimientos.	El ánimo emocional modula los cambios en el individuo: de optimista a pesimista, lo cual alienta el reconocimiento de múltiples puntos de vista.	Los estados emocionales se diferencian y fomentan métodos de solución de problemas (ejemplo, la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad).
<b>FASE IV: Percepción, evaluación y expresión de la emoción</b>			
La habilidad para identificar la emoción en nuestros estados físicos, sentimentales y reflexivos.	La habilidad para identificar las emociones en otras personas, objetos, situaciones, etc., a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento.	La habilidad para expresar las emociones con precisión y para expresar las necesidades de aquellos sentimientos.	La habilidad para discriminar entre sentimientos; por ejemplo, expresiones honestas <i>versus</i> deshonestas.

Fuente: Mayer y Salovey, 1997.

### **B.1 Modelo de las competencias emocionales**

El modelo de las competencias emocionales (CE) (Goleman, 1998) comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia

los demás (Boyatzis *et al.* 2000). Este modelo formula la inteligencia emocional en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos (Mayer *et al.* 2001, Matthews *et al.* 2002).

En este modelo, Goleman (1998) sostiene que la inteligencia emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, clasificadas en dos grandes grupos: (Goleman, 1998)

**B.1.1 Aptitudes Personales:** Aquellas que determinan el dominio de uno mismo, comprenden las siguientes aptitudes:

- **Autoconocimiento:** El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras estos ocurren. Este autoconocimiento comprende a su vez tres aptitudes emocionales:

- *Conciencia emocional*: Reconocimiento de las propias emociones y sus defectos.
  - *Autoevaluación precisa*: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
  - *Confianza en uno mismo*: Certeza sobre el propio valor y facultades.
- **Autorregulación**: La autorregulación se enfoca en manejar las emociones, impulsos y recursos de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales.
- *Autodominio*: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
  - *Confiabilidad*: Mantener normas de honestidad e integridad.
  - *Escrupulosidad*: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
  - *Adaptabilidad*: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.

- *Innovación*: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- **Motivación**: La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. La motivación se comprende de cuatro aptitudes emocionales:
- *Afán de triunfo*: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
  - *Compromiso*: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
  - *Iniciativa*: Disposición para aprovechar las oportunidades.
  - *Optimismo*: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

**B.1.2 Aptitudes Sociales**: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

- **Empatía:** La empatía es la capacidad de captar lo sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales:
  - *Comprender a los demás:* Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones.
  - *Ayudar a los demás a desarrollarse:* Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
  - *Orientación hacia el servicio:* Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
  - *Aprovechar la diversidad:* Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
  - *Conciencia política:* Interpretar las corrientes sociales y políticas.
  
- **Habilidades Sociales:** Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva.
- Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos
- Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios.
- Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y
- Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas. (Astudillo, 2008, p. 49-51)

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por Goleman, fue cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a sólo cuatro (4) componentes o dominios (conciencia de sí mismo, autogestión,

conciencia social, y gestión de las relaciones) en donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, las cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales.

La motivación fue incluida como parte de la competencia de autogestión, se agruparon varias competencias, como por ejemplo, el aprovechamiento de la diversidad se integró a la empatía, se renombraron algunas competencias, este es el caso, de la sinceridad convertida en transparencia, y el liderazgo el cual ahora es identificado como liderazgo inspirado. Otros cambios son la eliminación de la competencia de confiabilidad, por otra parte, se incluyó la habilidad de la comunicación en la competencia de influencia. (Araujo y Guerra, 2007)

**CUADRO 2: LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Autoconocimiento	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Valoración realista de si mismo</li> <li>• Capacidad de reírse de si mismo</li> </ul>
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad e integridad</li> <li>• Comodidad con la</li> </ul>

	Propensión a no tomar decisiones apresuradas a pensar antes de actuar.	ambigüedad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura al cambio</li> </ul>
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte orientación al logro</li> <li>• Optimismo, incluso frente a la adversidad.</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>
Empatía	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza en formar y retener el talento.</li> <li>• Sensibilidad intercultural</li> <li>• Servicio a clientes y consumidores.</li> </ul>
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia en liderar cambios</li> <li>• Capacidad de persuasión</li> <li>• Pericia en crear y liderar equipos</li> </ul>

Fuente: Goleman, 1998.

## B.2 Modelo de la inteligencia emocional y social

El modelo de Bar-On (1997, 2000) –Inteligencias no cognitivas (EQ-i)– se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. Por tanto, la inteligencia emocional y la inteligencia social son consideradas un conjunto de

factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente (Bar-On 2000). En este sentido, el modelo “representa un conjunto de conocimientos utilizados para enfrentar la vida efectivamente” (Mayer *et al.* 2000b: 402).

El modelo de Bar-On (1997) está compuesto por cinco elementos:

- *El componente intrapersonal*, que involucra la auto identificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad.
- *El componente interpersonal*, que reúne la habilidad de ser consciente, de comprender y relacionarse con otros;
- *El componente de manejo de estrés*, que implica la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar sus impulsos;
- *El componente de estado de ánimo*, que involucra la habilidad de tener una visión positiva y optimista; y, por último,
- *El componente de adaptabilidad o ajuste*, que está constituido por la habilidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas de naturaleza personal y social

Además, Bar-On dividió las capacidades emocionales en dos tipos principales:

- Las capacidades básicas (*core factors*), que son esenciales para la existencia de la inteligencia emocional: La autoevaluación, la autoconciencia emocional, la asertividad, la empatía, las relaciones sociales, el afrontamiento de presiones, el control de impulsos, el examen de realidad, la flexibilidad y la solución de problemas; y
- Las capacidades facilitadoras (*facilitators factor*), que son el optimismo, la autorrealización, la alegría, la independencia emocional y la responsabilidad social (Bar-On 2000). Cada uno de estos elementos se encuentra interrelacionado entre sí. Por ejemplo, la asertividad depende de la autoseguridad; mientras que la solución de problemas depende del optimismo, del afrontamiento de las presiones y de la flexibilidad. (Arredondo, 2008, p. 14-17)

**CUADRO 3: EL MODELO BAR-ON DE LA INTELIGENCIA NO-COGNITIVA:  
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL**

<p><b>1.Componente intrapersonal</b></p> <p>Evalúa la auto identificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad, la autorrealización, la autoevaluación e independencia emocional.</p>
<p><b>2.Componente interpersonal</b></p> <p>Evalúa la empatía, la responsabilidad social, las relaciones sociales.</p>
<p><b>3.Componente de manejo de emociones</b></p> <p>Evalúa la capacidad para tolerar presiones y la capacidad de controlar impulsos.</p>
<p><b>4.Componente de estado de ánimo</b></p> <p>Evalúa el optimismo y la satisfacción.</p>
<p><b>5.Componente de adaptación-ajuste</b></p> <p>Este componente se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones, así como a su capacidad para crear soluciones adecuadas a los problemas diarios. Incluye las nociones de prueba de la realidad, flexibilidad y capacidad para solucionar problemas.</p>

Fuente: Bar-On. 2000.

**2.2.4 FORMAS DE MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

En la literatura actual se defienden principalmente dos procedimientos de abordaje en la evaluación de la inteligencia emocional:

A.1 Instrumentos de medidas basadas en cuestionarios y autoinformes;

A.2 Medidas de habilidad o de ejecución.

En el primero, los instrumentos normalmente están compuestos por enunciados verbales cortos en los que la persona evalúa su inteligencia emocional mediante la propia estimación de sus niveles en determinadas habilidades emocionales.

Por su parte, las medidas de habilidad o de ejecución implican que la persona solucione o resuelva determinados problemas emocionales y luego su respuesta sea comparada con criterios de puntuación predeterminados y objetivos. Finalmente, se está imponiendo una nueva forma de evaluación de la inteligencia emocional que es complementaria a las otras dos. Se trata de instrumentos basados en la observación externa, es decir, se solicita a los compañeros de clase o de trabajo o al profesor/jefe que nos den su opinión y su valoración sobre cómo la persona es percibida por ellos. De esta forma, nos proporcionan información sobre la interacción del sujeto con el resto de personas del entorno, su manera de resolver los conflictos o bien su forma de afrontar las situaciones de estrés. Normalmente, este método de evaluación suele ser complementario a los dos procedimientos anteriores y sirve como medida para evitar problemas de deseabilidad social. En este sentido, algunas medidas ya

incorporan escalas de observación externa. (Bar-On, 1997; Boyatzis, *et al.*, 2000). (Extremera *et al.*, 2004, p. 212)

## **A.1 MEDIDAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL BASADAS EN ESCALAS Y AUTO-INFORMES**

Dentro de esta tipología de medidas de auto-informe podemos diferenciar dos conceptualizaciones de la inteligencia emocional. Por un lado, encontramos aquellas medidas que se han basado en la formulación original de inteligencia emocional desarrollada por Salovey y Mayer (1990). Y, por otro lado, existen otras herramientas de evaluación que son el resultado de una revisión extensiva de la literatura sobre los factores esenciales para el funcionamiento emocional y social en algunos casos, y aspectos fundamentales para el éxito laboral y organizacional en otros. (Extremera *et al.*, 2004, p. 212)

*A.1.1 Medidas de auto-informe basada en la formulación de Salovey y Mayer (1990):*

- *“Trait Meta-Mood Scale-48” (TMMS-48)*

El grupo de investigación de Salovey y Mayer ha desarrollado una medida de auto-informe acorde a su

modelo teórico. El objetivo de esta escala es conseguir un índice que evalúe el conocimiento de cada persona sobre sus propios estados emocionales, es decir, obtener una estimación personal sobre los aspectos reflexivos de nuestra experiencia emocional (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995). Concretamente, esta medida se denomina "*Trait Meta-Mood Scale*" (TMMS), y consiste en una escala rasgo de meta conocimiento de los estados emocionales que, en su versión extensa, evalúa, a través de 48 ítems, las diferencias individuales en las destrezas con las que los individuos son conscientes de sus propias emociones, así como su capacidad para regularlas. (Extremera et al., 2004, p. 216)

#### *A.1.2 Medidas de auto-informe basadas en revisiones de la literatura sobre el funcionamiento emocional, social y laboral.*

- "*Bar-On Emotional Quotient Inventory*" (EQ-i)

En búsqueda de una herramienta congruente con su enfoque teórico, Bar-On (1997, adaptación al castellano,

MHS, 2000) diseñó una medida de inteligencia emocional compuesta por los mismos factores descritos en su modelo conceptual y denominada "*Bar-On Emotional Quotient Inventory*" (EQ-i). El EQ-i contiene 133 ítems y está compuesto por cinco factores de orden superior, los cuales se descomponen en un total de 15 subescalas: 1) Inteligencia intrapersonal, que evalúa las habilidades de autoconciencia-emocional, autoestima personal, asertividad, auto-actualización e independencia; 2) Inteligencia interpersonal, que comprende las subescalas de empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social; 3) Adaptación, que incluye las habilidades de solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad; 4) Gestión del estrés, compuesta por las subescalas de tolerancia al estrés y control de impulsos y 5) Humor general, integrada por las subescalas de felicidad y optimismo. Además, el inventario incluye cuatro indicadores de validez que miden el grado con que los individuos responden al azar o distorsionan sus respuestas y cuyo objetivo es reducir el efecto de deseabilidad social e incrementar la seguridad de los resultados obtenidos. (Extremera et al., 2004, p. 218-219)

- “*Emotional Competence Inventory*” (ECI)

El denominado “*Emotional Competence Inventory*” (ECI) surge a raíz del segundo libro de Goleman sobre inteligencia emocional (Goleman, 1998). En ese libro, titulado en castellano *La práctica de la inteligencia emocional*, Goleman propone una teoría de ejecución sobre la base de un modelo de inteligencia emocional construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial. El modelo está basado en diversas competencias, identificadas a lo largo de investigaciones en cientos de compañías y empresas, que aparecen como distintivas en los trabajadores más brillantes (Goleman, 2001a). Aunque su modelo de 1998 identificaba 5 dimensiones de inteligencia emocional fragmentadas en 25 competencias, un trabajo posterior reduce las dimensiones a 4 divididas en 20 competencias (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000). El ECI contiene 110 ítems con un mínimo de tres para evaluar cada competencia. Contempla dos formas de evaluación, por un lado una medida de auto-informe en la que se pide a las personas que den una estimación en cada una de las competencias y, por otro lado, se solicita la evaluación por

parte de un observador externo, ya sean compañeros de trabajo o superiores. (Extremera et al., 2004, p. 220)

## **A.2 MEDIDAS DE HABILIDAD**

La corriente actual de investigación en inteligencia emocional comienza a defender la utilización de las llamadas medidas de ejecución o de habilidad para evaluar qué tan inteligente es una persona (Mayer, Caruso, y Salovey, 2000). Su principal ventaja es que los resultados obtenidos se basan en la capacidad actual de ejecución de la persona en una tarea y no sólo en su creencia sobre tal capacidad. Con objeto de disponer de una medida fiable y válida en consonancia con el modelo de habilidad defendido y, por otro lado, para evitar las dificultades inherentes al uso de cuestionarios, Mayer, Salovey y Caruso han sido los primeros en elaborar medidas de inteligencia emocional basadas en un acercamiento práctico y dirigido a medir niveles actuales de inteligencia emocional de las personas. A continuación describiremos su herramienta de evaluación original (MEIS) y su última versión depurada (MSCEIT).

### A.2.1 “Multifactor Emotional Intelligence Scale” (MEIS)

La “*Multifactor Emotional Intelligence Scale*” (MEIS; Mayer, *et al.*, 1999), basada en el modelo de Mayer y Salovey, está compuesta por doce tareas divididas en 4 áreas que evalúan las habilidades expuestas en su formulación teórica (Mayer y Salovey, 1997). En la actualidad no existe ninguna adaptación de esta escala validada en muestras de habla castellana.

### A.2.2 “Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test” (MSCEIT)

El “*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*” (MSCEIT) ha sido diseñado para solventar las dificultades presentadas por su predecesora.

Se han desarrollado dos versiones, el MSCEIT v.1.1. (Mayer, Salovey y Caruso, 1999) y el MSCEIT v.2.0. (Mayer, Salovey y Caruso, 2001; adaptación al castellano por Extremera y Fernández- Berrocal, 2002) que es una versión más corta y está diseñada para ser utilizada tanto en el ámbito profesional como en investigación. Presenta las mismas áreas que la MEIS aunque se han depurado algunas actividades y

eliminado algunas tareas con propiedades psicométricas relativamente pobres (i.e. analogías).

Además, se han mejorado los métodos de puntuación, especialmente el de experto, que junto con el de consenso son los utilizados para hallar las puntuaciones finales y muestran una convergencia adecuada (Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003). La versión MSCEIT v.2.0. Está compuesta de 8 tareas y 141 ítems en total y cada factor se compone de dos grupos de tareas. (Extremera et al., 2004, p. 221-224)

### **2.2.5 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO**

En el ámbito laboral, las diversas teorías han resaltado el papel directo, indirecto y como moderador de la inteligencia emocional. En cuanto a su efecto directo, se menciona la relación entre un nivel elevado de inteligencia emocional y la facilidad para comunicar las habilidades sociales en labores grupales, el liderazgo organizacional, el desempeño laboral y las habilidades de adaptación a nuevas condiciones ambientales (Goleman 1998; Mayer y Salovey 1997; Sjoberg 2001). Por otro lado, la influencia indirecta de la inteligencia emocional puede encontrarse en el nivel de compromiso, el comportamiento organizacional, el nivel de bienestar, la satisfacción

personal y el desarrollo grupal del personal (Bar-On 1997; Cherniss y Goleman 2001; George 2000). Finalmente, en el papel de moderador, la inteligencia emocional podría predecir respuestas emocionales y de comportamiento en diferentes situaciones ocupacionales (por ejemplo; inseguridad en el trabajo) (Jordan y Troth 2002). (Gabel, 2005)

Según Goleman, la inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la organización que ofrece una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación y enfrentamiento de cualquier situación como equipo y el mejoramiento continuo.

Por su parte Gibson (1995) señala que el estudio de la inteligencia emocional resulta importante en el ámbito empresarial ya que puede contribuir en mejorar:

- *La existencia de modelos de cultura organizacional débiles:* Se refiere a aquellos valores, hábitos y normas de una empresa que son considerados inadecuados, ya que existe carencia de verdaderos líderes que actúen con Inteligencia emocional.
- *Conflictos entre el empleador y empleado y resistencia al cambio:* En muchos casos los empleados están en constante quejas con respecto al trato de sus jefes y eso no debe existir ya que afecta la relación laboral.
- *Falta de comunicación entre el empleador y sus empleados:* La falta de comunicación en muchos casos impide resolver conflictos y puede traer mal entendidos.
- *Necesidad de fomentar un trabajo en equipo, con el fin de desarrollar y diseñar objetivos comunes, y para ello es necesario conocer aspectos de la inteligencia emocional.*  
(Pegoraro, 2009, p. 34-35)

## **2.2.6 DESEMPEÑO LABORAL**

Stoner (1994), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar

metas comunes. 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. (p. 510)

Chiavenato (2002), 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. (p. 236)

Campbell (1990) define al desempeño como comportamiento, conducta, asociada a las actividades que demanda el trabajo para el cual una persona ha sido contratada. Es voluntario, sin embargo, exigido por la tarea o el puesto y está bajo el control de la persona que lo realiza (p. 43).

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de estas dependen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2000).

### **2.2.7 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 (2002, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- *Factores actitudinales:* Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización
- *Factores operativos:* Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: Las habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. (Araujo y Guerra, 2007, p.140-141)

### **2.2.8 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Según Quintero, Africano y Faria (2008) las empresas deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se deben tener presentes: La satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- **Satisfacción laboral.** Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991, cp Africano y Quintero 2008) 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: Equipo 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.** La autoestima es un elemento motivador ya que es un sistema de necesidades 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. Cuando esto ocurre genera en el individuo mayor confianza de manera que le va a permitir seguir repitiendo conductas que fomenten el reconocimiento de su entorno.

- **Trabajo en equipo.** 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. Dentro de esta 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 acciones 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 para un trabajo efectivo.
- **Capacitación del trabajador.** Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.  
(Pegoraro, 2009, p. 37-40)

### **2.2.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2000, p. 357). Existen múltiples formas de evaluar el desempeño laboral, las cuales se dividen:

- A. Métodos tradicionales y
- B. Nuevas tendencias de evaluación de desempeño.

## **A. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL**

**DESEMPEÑO:** Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

**A.1 Métodos de las escalas gráficas:** Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. (Chiavenato, 2000, p. 367)

## CUADRO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Departamento/Sección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

<b>Desempeño en la función: Considera solo el desempeño actual del empleado en su función.</b>					
	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>Producción</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: Tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	Nunca es satisfactorio. Comete errores numerosos errores
<b>Conocimiento</b> Del trabajo. Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar
<b>Características individuales: Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo</b>					
Comprensión de situaciones grado en que capta la esencia de un problema, capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción

Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización. Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretas ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

Fuente: Chiavenato. 2000.

**A.2 Método de la elección forzada:** Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. (Chiavenato, 2000, p. 373)

### CUADRO 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

<b>Empleado:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Sección:</b>
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escribe una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llevar dos veces.</p>	

	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		

Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		

Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		

Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Fuente: Chiavenato. 2000.

**A.3 Método de investigación de campo:** La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación de desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De ahí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea

responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe. (Chiavenato, 2000, p. 375-376)

**A.4 Método de incidentes críticos:** El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Cada factor se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

**CUADRO 6: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**

**Lado rojo:**

Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo

**Lado azul:**

Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico positivo

--	--	--	--	--	--	--

Factor de evaluación: productividad	
Ítem:	Ítem:
A = Trabajo lentamente	A = Trabajo rápidamente
B = Perdió tiempo en el periodo de trabajo	B = Economizó tiempo en el periodo de trabajo
C = No inició su tarea de inmediato	C = Comenzó de inmediato la nueva tarea

Fuente: Chiavenato.2000.

**A.5 Método de comparación por pares:** Es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

**CUADRO 7: EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B				
A y D				
C y D				
A y C				
B y C				
B y D				
Puntuación	2	3	1	0

Fuente: Chiavenato. 2000

**A.6 Método de frases descriptivas:** En este método el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “Si”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-” o “No”). (Chiavenato, 2000, p. 379-381)

**CUADRO 8: MODELO DEL MÉTODO DE FRASES  
DESCRIPTIVAS**

<b>Nº</b>	<b>Factores de evaluación del desempeño</b>	<b>Si (+)</b>	<b>No (-)</b>
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
10	¿Puede por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el		

	trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Fuente: Chiavenato. 2000.

**A.2 Nuevas tendencias en la evaluación de desempeño:** Las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

-Los indicadores tienden a ser sistémicos y se le ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará qué medir, cómo y cuándo. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.

-Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual criterios diferentes. Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.

-Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen cuatro clases principales de indicadores: Indicadores financieros: Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación coste/beneficio. Indicadores ligados al cliente: Entre estos se encuentran la satisfacción del cliente- sea interno o externo-, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta. Indicadores interno: Entre éstos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de reprocesos, ciclo del proceso. Indicadores de innovación: Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total,

investigación y desarrollo.

-Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. La empresa trata de identificar talentos que responderán solo por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo, la evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. También amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas. Así mismo, complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse. Y, finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas.

-Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. La evaluación no estructurada

es flexible y, en general, la realizan ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior definitivo del comportamiento del empleado.

-Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas- capacitándolas para obtener los objetivos propuestos- o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.

-La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.

-La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento.

-La evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc. (Chiavenato, 2000, p. 382-389)

**A.3 Evaluación 360:** Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: El superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que

ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona. (Chiavenato, 2000, p. 362)

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Adaptabilidad:** Capacidad para acomodarse, avenirse a las circunstancias, condiciones de su entorno. (*Diccionario de la lengua española DRAE, 2001*)
- **Aptitud:** Característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. (Goleman, 1998)
- **Aptitudes personales:** Características de la personalidad que determinan el dominio de uno mismo (Goleman, 1998)
- **Aptitudes sociales:** Características de la personalidad que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general. (Goleman, 1998)
- **Aptitud emocional:** Es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. (Goleman, 1998)

- **Autoconocimiento:** Conocimiento de los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras estos ocurren. (Goleman, 1998)
  
- **Autorregulación:** Capacidad para manejar las emociones, impulsos y recursos de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. (Goleman, 1998)
  
- **Autoestima:** Juicio personal de valor que se expresa en actitudes de la persona hacia sí misma. (Segundas Jornadas de Educación en Valores , 2004)
  
- **Coficiente intelectual:** Cifra que expresa la inteligencia relativa de una persona y que se determina dividiendo su edad mental por su edad física. (*Diccionario de la lengua española DRAE, 2001*)
  
- **Cognición:** (Del latín: *cognoscere*, "conocer") Facultad de un ser vivo para procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información. (Fritjof Capra, 1998)
  
- **Comprensión emocional:** Habilidad para desglosar el amplio y complejo repertorio de señales emocionales, etiquetar las emociones y reconocer

en qué categorías se agrupan los sentimientos. (Mayer y Salovey, 1997)

- **Comunicación:** Transferencia de información comprendida de una a otra persona. (Werther, 1991)
- **Desempeño laboral:** Manera como los miembros de la organización trabaja eficazmente, para alcanzar metas comunes. (Stoner, 1994)
- **Empatía:** Capacidad de captar los sentimientos, necesidades e intereses de las personas. (Bisquerra, 2000)
- **Emoción:** Reacciones a las informaciones (conocimiento) que recibimos en nuestras relaciones con el entorno. La intensidad de la reacción está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar nuestro bienestar. (Bisquerra, 2000)
- **Evaluación 360:** Tipo de evaluación laboral según la cual cada persona es evaluada por todos aquellos individuos con los que mantenga cierta interacción o intercambio en el desempeño de sus labores (Chiavenato, 2000)
- **Facilitación emocional:** Habilidad para tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o solucionamos problemas. (Mayer y Salovey, 1997)

- **Habilidades sociales:** Habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas (Goleman, 1998)
  
- **Inteligencia emocional:** Capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. (Goleman, 1995)
  
- **Inteligencia Intrapersonal:** Capacidad que nos permite conocernos mediante un auto-análisis. (Gardner, 1999)
  
- **Inteligencia Interpersonal:** Capacidad que nos permite entender a los demás. (Gardner, 1999)
  
- **Inteligencias múltiples:** Teoría de Howard Gardner que sostiene que la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. (Suazo, 2006)
  
- **Liderazgo:** Proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras, en la consecución de ciertas metas. (Armentia, 2003)
  
- **Medidas de inteligencia emocional basadas en escalas y auto-informes:** Instrumentos de medición de inteligencia emocional basados en cuestionarios y auto-informes compuestos por enunciados verbales

cortos en los que la persona evalúa su inteligencia emocional mediante la propia estimación de sus niveles en determinadas habilidades emocionales. (Extremera P. et al, 2004)

- **Medidas de inteligencia emocional de habilidad:** Instrumentos de medición de inteligencia emocional en los que la persona soluciona o resuelve determinados problemas emocionales y luego su respuesta es comparada con criterios de puntuación predeterminados. (Extremera P. et al, 2004)
- **Métodos de las escalas graficas:** Es un método de evaluación de desempeño en donde se evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. (Chiavenato, 2000)
- **Método de la elección forzada:** Es un método de evaluación de desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual en donde el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. (Chiavenato, 2000)
- **Método de investigación de campo:** Es un método de evaluación de desempeño donde el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación de desempeño realizan la evaluación a los

trabajadores. (Chiavenato, 2000)

- **Método de incidentes críticos:** Es un método de evaluación de desempeño donde el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. (Chiavenato, 2000)
  
- **Método de comparación por pares:** Es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos. (Chiavenato, 2000)
  
- **Método de frases descriptivas:** Es un método de evaluación de desempeño donde el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño. (Chiavenato, 2000)
  
- **Modelo de la inteligencia emocional y social:** El modelo de inteligencia emocional de Bar-On de inteligencias no cognitivas se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. (Bar-On 2000).

- **Modelo de las competencias emocionales:** Modelo de inteligencia emocional de Goleman que se enfoca en las competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás (Boyatzis *et al.* 2000).
  
- **Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad:** Modelo de inteligencia emocional de Mayer y Salovey que se centra el procesamiento emocional de la información y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento. (Mayer *et al.* 2000)
  
- **Motivación:** Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad. (Werther, 1991)
  
- **Percepción emocional:** Grado en el que los individuos pueden identificar convenientemente sus propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que éstas conllevan. (Mayer y salovey, 1997)
  
- **Psicomotricidad:** Interacciones cognitivas, emocionales, simbólicas y sensorio motrices en la capacidad de ser y de expresarse en un contexto

psicosocial. (Congreso Europeo de Psicomotricistas, 1996)

- **Regulación emocional:** Capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento. (Bisquerra, 2014)
  
- **Satisfacción laboral:** Conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. (Africano y Quintero, 2008)
  
- **Trabajo en equipo:** Grupo de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz y tomando decisiones que afectan dicha obra. (Topchik, 2008)

## CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO

---

### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es correlacional - descriptivo, puesto que se mide el grado de relación existente y se describe los comportamientos de las variables para establecer relaciones de incidencia.

El diseño de investigación es no experimental- transversal puesto que se observan los hechos tal y como se dan en su contenido natural, para después analizarlos. Así mismo el tipo de investigación es transversal ya que se observa el comportamiento de las variables una sola vez en el tiempo.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

- a) **Población:** La población está conformada por los trabajadores en planilla de EGESUR los cuales totalizan la cantidad de 60 personas. De los cuales el 6% corresponde a Gerentes, el 19% a Ejecutivos, el 16% a Profesionales, el 47% a Técnicos y Operarios el 12% a trabajadores administrativos

- **Criterio de inclusión:** Las unidades comprendidas son todos los trabajadores en planilla de Egesur.
- **Criterio de exclusión:** No son tomados en cuenta los trabajadores de los servicios prestados por terceros ni practicantes.

**b) Muestra:** Para el presente estudio de investigación no se requiere obtener el tamaño de muestra, por que como se observa la población es pequeña, por ello se realiza un censo en la población existente.

### 3.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**a) Técnicas:** Para medir la variable Inteligencia Emocional se aplica el instrumento denominado “*Emotional Competence Inventory (ECI)*” de Daniel Goleman (1998), el cual fue traducido, evaluado y adaptado por Hendrie Weisinger (2001). El instrumento consta 45 ítems, los cuales miden los componentes: Autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, el cual se mide sobre una escala de respuestas tipo Likert (Ver anexo 2).

Los ítems correspondientes a cada componente son:

Autoconocimiento	Ítems 1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21
------------------	---

Autorregulación	Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27.
Motivación	Ítems 7, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28.
Empatía	Ítems 8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45.
Habilidades sociales	Ítems 8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45.

Para medir la variable de Desempeño Laboral se aplica el instrumento de escalas gráficas de Edgar Argueta (2007). El instrumento consta 13 ítems, los cuales miden los componentes: Calidad del trabajo, proactividad y toma de decisiones, el cual se mide sobre una escala de respuestas tipo Likert (Ver anexo 3).

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se aplica el índice alfa de Cronbach, el cual es de 0.962 para el test de Inteligencia Emocional y 0.965 para el cuestionario del Desempeño laboral. (Ver Anexo 4)

- b) Procedimiento:** Para medir ambos instrumentos se pidió a los trabajadores de EGESUR que evaluaran cada ítem descrito sobre la escala de Likert de 5 puntos.

Posteriormente se sumó los puntajes obtenidos para cada componente y se dividió el resultado por la cantidad de respuestas, obteniéndose un promedio entre 1 y 5, respecto de a cada componente medido. El promedio se lee igual que los puntajes individuales marcados en los instrumentos.

### **3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis consiste en la construcción de una hoja de datos en el software donde se utiliza las estadísticas convenientes con la finalidad de demostrar estadísticamente los comportamientos de variables e indicadores a efectos de solucionar el problema de investigación.

#### **a) Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

- **El soporte informático SPSS 20.0 Edition:** Se utiliza el programa para la obtención de la confiabilidad del instrumento, elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento de las variables y las pruebas de hipótesis y correlación de variables.

- **Microsoft Excel 2007:** Se utiliza el programa para el registro de información de los instrumentos y el cálculo de los promedios por componente de cada variable a medir.

## **b) Análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizaron las siguientes técnicas estadísticas:

- **Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual).** Estas tablas permiten la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- **Tablas de contingencia.** Este tipo de tablas permiten visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.
- **La Prueba Chi Cuadrado:** Se realizó la prueba Chi cuadrado para la prueba de hipótesis, la cual se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valores es mayor que alfa ( $\alpha$ ) o nivel de significación, entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, se asume que las variables están

relacionadas entre sí. Para efectos de la investigación se considera un valor alfa de 0.05 y un nivel de confianza del 95%.

- **Coefficiente de Pearson:** Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, para medir el grado de relación entre las variables. Sus valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Esto es, si tenemos dos variables X e Y, y definimos el coeficiente de correlación de Pearson entre estas dos variables como  $r_{xy}$  entonces:  $0 \leq r_{xy} \leq 1$ .

## **CAPITULO IV – ANÁLISIS DE RESULTADOS**

---

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Egesur es una empresa pública de derecho privado bajo el ámbito de la corporación FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado). Constituida como Sociedad Anónima el 11 de Octubre de 1994. Tiene por objeto la generación de energía eléctrica, así como cualquier otra actividad conexas con su giro principal.

### **4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados presentados pertenecen a las matrices que correlacionan a los indicadores de la Inteligencia emocional (variable independiente) con los indicadores del desempeño laboral (variable dependiente), para observar su comportamiento:

#### 4.2.1 INDICADOR AUTOCONOCIMIENTO

*Matriz 1: Autoconocimiento con calidad del trabajo*

Tabla cruzada							
Autoconocimiento		Calidad del trabajo				Total	
		Mala-regular		Buena			
		F.O	F.P	F.O	F.P	F.O	F.P
	<b>Bajo-Medio</b>	30	50,0%	5	8,3%	35	58,3%
	<b>Alto</b>	9	15,0%	16	26,7%	25	41,7%
<b>Total</b>		39	65,0%	21	35,0%	60	100,0%

En la matriz 1 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 50% (30 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento bajo a medio y esto influye en que su calidad del trabajo sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 8.3% (5 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento bajo a medio pero su calidad del trabajo es buena.

Por otro lado, se observa que el 26.7% (16 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento alto y esto influye en que su calidad del trabajo sea

buena. Sin embargo se observa que existe el 15% (9 trabajadores) que tienen un nivel de autoconocimiento alto pero su calidad del trabajo es mala a regular.

*Matriz 2: Autoconocimiento con proactividad*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Autoconocimiento</b>		<b>Proactividad</b>				<b>Total</b>	
		<b>Mala-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Bajo-medio</b>	33	55,0%	2	3,3%	35	58,3%
	<b>Alto</b>	11	18,3%	14	23,3%	25	41,7%
<b>Total</b>		44	73,3%	16	26,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 2 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 55% (33 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento bajo a medio y esto influye en que su proactividad sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 3.3% (2 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento bajo a medio pero su proactividad es buena.

Por otro lado, se observa que el 23.3% (14 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento alto y esto influye en que su proactividad sea buena. Sin embargo se observa que el 18.3% (11 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento alto pero su proactividad es mala a regular.

*Matriz 3: Autoconocimiento con toma de decisiones*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Autoconocimiento</b>		<b>Toma de decisiones</b>				<b>Total</b>	
		<b>Mala-regular</b>		<b>Buena</b>			
		F.O	F.P	F.O	F.P	F.O	F.P
	<b>Bajo-medio</b>	32	53,3%	3	5,0%	35	58,3%
	<b>Alto</b>	15	25,0%	10	16,7%	25	41,7%
<b>Total</b>		47	78,3%	13	21,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 3 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 53.3% (32 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento bajo a medio y esto influye en que la toma de decisiones sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 5.0% (3 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento bajo a medio pero su toma de decisiones es buena.

Por otro lado, se observa que el 16.7% (10 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento alto y esto influye en que su toma de decisiones sea buena. Sin embargo se observa que el 25.0% (15 trabajadores) tienen un nivel de autoconocimiento alto pero su toma de decisiones es mala a regular.

#### 4.2.2 INDICADOR AUTORREGULACIÓN

*Matriz 4: Autorregulación con calidad del trabajo*

Tabla cruzada							
Autorregulación		Calidad del trabajo				Total	
		Mala-regular		Buena			
		F.O	F.P	F.O	F.P	F.O	F.P
	<b>Baja-media</b>	28	46,7%	5	8,3%	33	55,0%
	<b>Alta</b>	11	18,3%	16	26,7%	27	45,0%
<b>Total</b>		39	65,0%	21	35,0%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 4 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 46.7% (28 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación de bajo a medio y esto influye en que la calidad del

trabajo sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 8.3% (5 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación bajo a medio pero su calidad del trabajo es buena.

Por otro lado, se observa que el 26.7% (16 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación alto y esto influye en que la calidad del trabajo sea buena. Sin embargo se observa que el 18.3% (11 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación alto pero su calidad del trabajo es mala a regular.

*Matriz 5: Autorregulación con proactividad*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Autorregulación</b>		<b>Proactividad</b>				<b>Total</b>	
		<b>Mala-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	27	45,0%	6	10,0%	33	55,0%
	<b>Alta</b>	17	28,3%	10	16,7%	27	45,0%
<b>Total</b>		44	73,3%	16	26,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 5 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 45.0% (27 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación de bajo a medio y esto influye en que la proactividad sea

mala a regular. Sin embargo se observa que el 10.0% (6 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación bajo a medio pero su proactividad es buena.

Por otro lado, se observa que el 16.7% (10 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación alto y esto influye en que su proactividad sea buena. Sin embargo se observa que el 28.3% (17 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación alto pero su proactividad es mala a regular.

*Matriz 6: Autorregulación y toma de decisiones*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Autorregulación</b>		<b>Toma de decisiones</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	29	48,3%	4	6,7%	33	55,0%
	<b>Alta</b>	18	30,0%	9	15,0%	27	45,0%
<b>Total</b>		47	78,3%	13	21,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 6 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 48.3% (29 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación de bajo a medio y esto influye en que la toma de

decisiones sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 6.7% (4 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación bajo a medio pero su toma de decisiones es buena.

Por otro lado, se observa que el 15.0% (9 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación alto y esto influye en que su toma de decisiones sea buena. Sin embargo se observa que el 30.0% (18 trabajadores) tienen un nivel de autorregulación alto pero su toma de decisiones es mala a regular.

#### 4.2.3 INDICADOR MOTIVACIÓN

*Matriz 7: Motivación y calidad del trabajo*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Motivación</b>		<b>Calidad del trabajo</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Bueno</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	38	63,3%	7	11,7%	45	75,0%
	<b>Alta</b>	1	1,7%	14	23,3%	15	25,0%
<b>Total</b>		39	65,0%	21	35,0%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 7 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 63.3% (38 trabajadores) tienen un nivel de motivación de bajo a medio y esto influye en que la calidad del trabajo sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 11.7% (7 trabajadores) tienen un nivel de motivación bajo a medio pero su calidad del trabajo es buena. Por otro lado, se observa que el 23.3% (14 trabajadores) tienen un nivel de motivación alto y esto influye en que su calidad del trabajo sea buena. Sin embargo se observa que el 1.7% (1 trabajador) tienen un nivel de motivación alto pero su calidad del trabajo es mala a regular.

*Matriz 8: Motivación y proactividad*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Motivación</b>		<b>Proactividad</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	40	66,7%	5	8,3%	45	75,0%
	<b>Alta</b>	4	6,7%	11	18,3%	15	25,0%
<b>Total</b>		44	73,3%	16	26,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 8 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 66.7% (40 trabajadores) tienen un nivel de motivación de bajo a medio y esto influye en que la proactividad sea mala a regular.

Sin embargo se observa que el 8.3% (5 trabajadores) tienen un nivel de motivación bajo a medio pero su proactividad es buena.

Por otro lado, se observa que el 18.3% (11 trabajadores) tienen un nivel de motivación alto y esto influye en que su proactividad sea buena. Sin embargo se observa que el 6.7% (4 trabajadores) tienen un nivel de motivación alto pero su proactividad es mala a regular.

*Matriz 9: Motivación y toma de decisiones*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Motivación</b>		<b>Toma de decisiones</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	43	71,7%	2	3,3%	45	75,0%
	<b>Alta</b>	4	6,7%	11	18,3%	15	25,0%
<b>Total</b>		47	78,3%	13	21,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 9 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 71.7% (43 trabajadores) tienen un nivel de motivación de bajo a medio y esto influye en que su toma de decisiones sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 3.3% (2 trabajadores) tienen un nivel de motivación bajo a medio pero su toma de decisiones es buena.

Por otro lado, se observa que el 18.3% (11 trabajadores) tienen un nivel de motivación alto y esto influye en que su toma de decisiones sea buena. Sin embargo se observa que el 6.7% (4 trabajadores) tienen un nivel de motivación alto pero su toma de decisiones es mala a regular.

#### 4.2.4 INDICADOR EMPATÍA

*Matriz 10: Empatía y calidad del trabajo*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Empatía</b>		<b>Calidad del trabajo</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Bueno</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	25	41,7%	6	10,0%	31	51,7%
	<b>Alta</b>	14	23,3%	15	25,0%	29	48,3%
<b>Total</b>		39	65,0%	21	35,0%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 10 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 41.7% (25 trabajadores) tienen un nivel de empatía de bajo a medio y esto influye en que calidad del trabajo sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 10.0% (6 trabajadores) tienen un nivel de empatía bajo a medio pero su calidad del trabajo buena.

Por otro lado, se observa que el 25.0% (15 trabajadores) tienen un nivel de empatía alto y esto influye en que su calidad del trabajo sea buena. Sin embargo se observa que el 23.3% (14 trabajadores) tienen un nivel de empatía alto pero su calidad del trabajo es mala a regular.

*Matriz 11: Empatía y proactividad*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Empatía</b>		<b>Proactividad</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		F.O	F.P	F.O	F.P	F.O	F.P
	<b>Baja-media</b>	24	40,0%	7	11,7%	31	51,7%
	<b>Alta</b>	20	33,3%	9	15,0%	29	48,3%
<b>Total</b>		44	73,3%	16	26,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 11 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 40.0% (24 trabajadores) tienen un nivel de empatía de bajo a medio y esto influye en que su proactividad sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 11.7% (7 trabajadores) tienen un nivel de empatía bajo a medio pero su proactividad es buena.

Por otro lado, se observa que el 15.0% (9 trabajadores) tienen un nivel de empatía alto y esto influye en que su proactividad sea buena. Sin embargo se observa que el 33.3% (20 trabajadores) tienen un nivel de empatía alto pero su proactividad es mala a regular.

*Matriz 12: Empatía y toma de decisiones*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Empatía</b>		<b>Toma de decisiones</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	27	45,0%	4	6,7%	31	51,7%
	<b>Alta</b>	20	33,3%	9	15,0%	29	48,3%
<b>Total</b>		47	78,3%	13	21,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 12 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 45.0% (27 trabajadores) tienen un nivel de empatía de bajo a medio y esto influye en que su toma de decisiones sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 6.7% (4 trabajadores) tienen un nivel de empatía bajo a medio pero su toma de decisiones es buena.

Por otro lado, se observa que el 15.0% (9 trabajadores) tienen un nivel de empatía alto y esto influye en que su toma de decisiones sea buena. Sin

embargo se observa que el 33.3% (20 trabajadores) tienen un nivel de empatía alto pero su toma de decisiones es mala a regular

#### 4.2.5 INDICADOR HABILIDADES SOCIALES

*Matriz 13: Habilidades sociales y calidad del trabajo*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Habilidades sociales</b>		<b>Calidad del trabajo</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Bueno</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	37	61,7%	6	10,0%	43	71,7%
	<b>Alta</b>	2	3,3%	15	25,0%	17	28,3%
<b>Total</b>		39	65,0%	21	35,0%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 13 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 61.7% (37 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales de bajo a medio y esto influye en que su calidad del trabajo sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 10.0% (6 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales bajo a medio pero su calidad del trabajo es buena.

Por otro lado, se observa que el 25.0% (15 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales alto y esto influye en que su calidad del trabajo sea buena. Sin embargo se observa que el 3.3% (2 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales alto pero su calidad del trabajo es mala a regular

*Matriz 14: Habilidades sociales y proactividad*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Habilidades sociales</b>		<b>Proactividad</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	39	65,0%	4	6,7%	43	71,7%
	<b>Alta</b>	5	8,3%	12	20,0%	17	28,3%
<b>Total</b>		44	73,3%	16	26,7%	60	100,0%

En la matriz 14 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 65.0% (39 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales de bajo a medio y esto influye en que su proactividad sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 6.7% (4 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales bajo a medio pero su proactividad es buena.

Por otro lado, se observa que el 20.0% (12 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales alto y esto influye en que su proactividad sea buena. Sin embargo se observa que el 8.3% (5 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales alto pero su proactividad es mala a regular

*Matriz 15: Habilidades sociales y toma de decisiones*

<b>Tabla cruzada</b>							
<b>Habilidades sociales</b>		<b>Toma de decisiones</b>				<b>Total</b>	
		<b>Malo-regular</b>		<b>Buena</b>			
		<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>	<b>F.O</b>	<b>F.P</b>
	<b>Baja-media</b>	41	68,3%	2	3,3%	43	71,7%
	<b>Alta</b>	6	10,0%	11	18,3%	17	28,3%
<b>Total</b>		47	78,3%	13	21,7%	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

En la matriz 15 se puede observar que de la muestra de 60 trabajadores, se encontró que el 68.3% (41 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales de bajo a medio y esto influye en que su toma de decisiones sea mala a regular. Sin embargo se observa que el 3.3% (2 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales bajo a medio pero su toma de decisiones es buena.

Por otro lado, se observa que el 18.3% (11 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales alto y esto influye en que su toma de decisiones sea buena. Sin embargo se observa que el 10.0% (6 trabajadores) tienen un nivel de habilidades sociales alto pero su toma de decisiones es mala a regular.

## CAPITULO V – CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

---

### 5.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H<sub>1</sub>: “Existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	15,843 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	13,733	1	,000		
Razón de verosimilitud	16,315	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	15,579	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,08.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar Asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. . Sig.
Intervalo por intervalo R de persona	,514	,112	4,562	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,514	,112	4,562	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado calculado fue de 15.843, dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>1</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia media de 0.514, es decir, el autoconocimiento se correlaciona en un 51% con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

---

<sup>1</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H<sub>2</sub>: “Existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	18,857 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	16,373	1	,000		
Razón de verosimilitud	19,961	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	18,543	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar Asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo R de persona	,561	,102	5,156	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,561	,102	5,156	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado calculado fue de 18.857 dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>2</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia media de 0.561, es decir, el autoconocimiento se correlaciona en un 56% con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>2</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

H<sub>3</sub>: “Existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	8,487 <sup>a</sup>	1	,004		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	6,736	1	,009		
Razón de verosimilitud	8,593	1	,003		
Prueba exacta de Fisher				,009	,005
Asociación lineal por lineal	8,346	1	,004		
N de casos válidos	60				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar Asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig. Sig. <sup>c</sup>
Intervalo por intervalo R de persona	,376	,118	3,091	,003 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,376	,118	3,091	,003 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado calculado fue de 8.487, dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>3</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia baja de 0.376, es decir, el autoconocimiento se correlaciona en un 38% con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

---

<sup>3</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

H<sub>4</sub>: “Existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

#### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	12,699 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	10,834	1	,001		
Razón de verosimilitud	13,123	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,000
Asociación lineal por lineal	12,488	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,38.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,460	,114	3,946	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,460	,114	3,946	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		60			
a. No se supone la hipótesis nula.					
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.					
c. Se basa en aproximación normal.					

El valor Chi cuadrado calculado fue de 12.699, dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>4</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013, así mismo, se encuentra una concomitancia media de 0.460, es decir, la autorregulación se correlaciona en un 46% con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

---

<sup>4</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

H<sub>5</sub>: “Existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	2,700 <sup>a</sup>	1	,100		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	1,822	1	,177		
Razón de verosimilitud	2,702	1	,100		
Prueba exacta de Fisher				,144	,089
Asociación lineal por lineal	2,655	1	,103		
N de casos válidos	60				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,70.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

El valor Chi cuadrado calculado fue de 2.700, dado que el valor chi cuadrado calculado es menor a 3.84<sup>5</sup>, se acepta la hipótesis nula por lo tanto no existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>5</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6

H<sub>6</sub>: “Existe correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	3,937 <sup>a</sup>	1	,047		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	2,786	1	,095		
Razón de verosimilitud	3,971	1	,046		
Prueba exacta de Fisher				,063	,047
Asociación lineal por lineal	3,871	1	,049		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,80.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo R de persona	,256	,123	2,018	,048 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,256	,123	2,018	,048 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 2.786, dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>6</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre la autorregulación y la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013, así mismo, se encuentra una concomitancia baja de 0,256, es decir, la autorregulación se correlaciona en un 26% con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

---

<sup>6</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7

H<sub>7</sub>: “Existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	29,915 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	26,593	1	,000		
Razón de verosimilitud	31,445	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	29,416	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,97.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,706	,091	7,594	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,706	,091	7,594	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 26.593, dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>7</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013, así mismo, se encuentra una concomitancia moderada de 0.706, es decir, la motivación se correlaciona en un 71% con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

---

<sup>7</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 8

H<sub>8</sub>: “Existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores Egesur, periodo 2011-2013”.

### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	22,273 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	19,205	1	,000		
Razón de verosimilitud	20,797	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	21,902	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,20.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo      R de persona	,609	,117	5,852	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal      Correlación de Spearman	,609	,117	5,852	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 19.205, dado que el valor chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>8</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia moderada de 0.609, es decir, la motivación se correlaciona en un 61% con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

---

<sup>8</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 9

H<sub>9</sub>: “Existe correlación entre motivación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre motivación y toma en decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	31,457 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	27,529	1	,000		
Razón de verosimilitud	28,958	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	30,932	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,80.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo R de persona	,724	,105	7,995	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,724	,105	7,995	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 27.529, dado que el valor Chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>9</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre motivación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia moderada de 0.724, es decir la motivación se correlaciona en un 72% con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>9</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 10

H<sub>10</sub>: “Existe correlación entre empatía y calidad del trabajo en Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre empatía y calidad del trabajo en Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	6,901 <sup>a</sup>	1	,009		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	5,551	1	,018		
Razón de verosimilitud	7,063	1	,008		
Prueba exacta de Fisher				,014	,009
Asociación lineal por lineal	6,786	1	,009		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,53.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por R de persona intervalo	,339	,120	2,745	,008 <sup>c</sup>
Ordinal por Correlación ordinal de Spearman	,339	,120	2,745	,008 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 5.551, dado que el valor Chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>10</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre la empatía y la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia baja de 0.339, es decir, la empatía se correlaciona en un 34% con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>10</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 11

H<sub>11</sub>: “Existe correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre *empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013*”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,548 <sup>a</sup>	1	,459		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,201	1	,654		
Razón de verosimilitud	,548	1	,459		
Prueba exacta de Fisher				,563	,327
Asociación lineal por lineal	,538	1	,463		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,80.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

El valor Chi cuadrado corregido fue de 0.201 dado que el valor Chi cuadrado calculado es menor a 3.84<sup>11</sup>, se acepta la hipótesis nula por lo tanto no existe correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur durante el periodo 2011-2013.

<sup>11</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 12

H<sub>12</sub>: “Existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	2,902 <sup>b</sup>	1	,088		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	1,932	1	,165		
Razón de verosimilitud	2,953	1	,086		
Prueba exacta de Fisher				,121	,082
Asociación lineal por lineal	2,854	1	,091		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,20.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

El valor Chi cuadrado corregido fue de 1.932, dado que el valor Chi cuadrado calculado es menor a 3.84<sup>12</sup>, se acepta la hipótesis nula por lo tanto no existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>12</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 13

H<sub>13</sub>: “Existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

#### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	29,549 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	26,375	1	,000		
Razón de verosimilitud	30,624	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	29,057	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,68.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por R de persona intervalo	,702	,096	7,502	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por Correlación de ordinal Spearman	,702	,096	7,502	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 26.375, dado que el valor Chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>13</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia moderada de 0.702, es decir, las habilidades sociales se correlaciona en un 70% con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>13</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 14

H<sub>14</sub>: “Existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

### Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	23,400 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	20,371	1	,000		
Razón de verosimilitud	22,378	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	23,010	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,90.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,625	,113	6,090	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,625	,113	6,090	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 20.371, dado que el valor Chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>14</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur durante el periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia moderada de 0.625, es decir, las habilidades sociales se correlacionan en un 63% con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>14</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 15

H<sub>15</sub>: “Existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

H<sub>0</sub>: “No existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013”.

**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	25,889 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	22,472	1	,000		
Razón de verosimilitud	24,467	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	25,458	1	,000		
N de casos válidos	60				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,60.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Intervalo por R de persona intervalo	,657	,109	6,635	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por Correlación de ordinal Spearman	,657	,109	6,635	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos	60			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

El valor Chi cuadrado corregido fue de 22.472, dado que el valor Chi cuadrado calculado es mayor a 3.84<sup>15</sup>, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. Así mismo, se encuentra una concomitancia moderada de 0.657, es decir, las habilidades sociales se correlacionan en un 66% con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

<sup>15</sup> La distribución Chi cuadrado para 1 grado de libertad y 95% de confianza es 3.84, este es el valor límite entre la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis nula, los valores calculados mayores a 3.84 caerán en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO:** Los resultados de la investigación demuestran que la relación de la inteligencia emocional (variable independiente) es directamente proporcional a su desempeño laboral (variable dependiente) en la mayoría de los casos estudiados, aceptándose 12 de 15 hipótesis alternativas con una concomitancia de media a moderada en 9 hipótesis específicas, por lo tanto se concluye que se acepta la hipótesis general que señala que existe correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**SEGUNDO:** En relación al indicador autoconocimiento, los resultados de la investigación demuestran que existe correlación del indicador con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013, con una correlación de nivel medio a bajo ( $H_1=51.4\%$ ,  $H_2=56.1\%$ ,  $H_3=37.6\%$ )

**TERCERO:** En relación al indicador autorregulación, los resultados de la investigación demuestran que existe correlación del indicador con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013, con una correlación de nivel medio a bajo ( $H_4=46\%$ ,  $H_6=25.6\%$ )

**CUARTO:** En relación al indicador motivación, los resultados de la investigación demuestran que existe correlación del indicador con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013 con una correlación de nivel moderado ( $H_7=70.6\%$ ,  $H_8=60.9\%$ ,  $H_9=72.4\%$ )

**QUINTO:** En relación al indicador empatía, los resultados de la investigación demostraron que no existe correlación significativa del indicador con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.

**SEXTO:** En relación al indicador habilidades sociales, los resultados de la investigación demostraron que existe correlación del indicador con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013, con una correlación de nivel moderado ( $H_{13}=70.2\%$ ,  $H_{14}=62.5\%$ ,  $H_{15}=65.7\%$ )

## RECOMENDACIONES

**PRIMERO:** A fines de fortalecer y evaluar la inteligencia emocional de los trabajadores se recomienda incluir en la evaluación periódica del desempeño laboral de Egesur los componentes que conforman la inteligencia emocional, dando prioridad a aquellas competencias necesarias según puesto de trabajo. Así mismo incluir en el sistema de selección de personal de Egesur aspectos que evalúen las competencias emocionales de los candidatos acorde al perfil del puesto de trabajo buscado.

**SEGUNDO:** A fines de fortalecer el factor autoconocimiento, se recomienda desarrollar talleres de inteligencia emocional a través de una alfabetización emocional, fomentando en los trabajadores el reconocimiento de su estado ánimo, fortalecimiento de autoestima y actitud frente a la empresa.

**TERCERO:** A fines de fortalecer el factor autorregulación, se recomienda elaborar un programa de la evaluación y manejo del estrés laboral para plantear medidas para su control. Así mismo la empresa debe optimizar los ambientes de trabajo acorde a las necesidades de los trabajadores y en concordancia a la normativa de seguridad y salud ocupacional pertinente, para el desempeño satisfactorio del trabajo.

**CUARTO:** A fines de fortalecer el factor motivación, se recomienda la elaboración de un programa de recompensas y estímulos en base a meritos, el diseño e implementación de programas de capacitación que permitan el desarrollo de las competencias personales, los valores y el compromiso. Por otro lado se debe fomentar el reconocimiento el trabajo bien hecho, las conquistas profesionales y el esfuerzo extra desplegado y promover la participación voluntaria de los trabajadores en las actividades de la organización; apoyando sus iniciativas para el cambio y para el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

**QUINTO:** A fines de fortalecer el factor empatía se recomienda promover las relaciones interpersonales entre trabajadores a través reuniones de confraternidad, buscando la integración entre el personal e implementar el coaching como principal herramienta de influencia para el desarrollo de las personas en la organización.

**SEXTO:** A fines de fortalecer el factor habilidades sociales se recomienda el desarrollo de jornadas de trabajo en equipo y talleres de socialización, entre los jefes y empleados. Revisión y análisis de los mecanismos de comunicación de manera que optimicen la oportunidad, claridad y precisión de los mensajes que se transmite. Implementar mecanismos de consulta y de sugerencias que

incorporen las propuestas de los trabajadores. Finalmente propiciar capacitaciones en liderazgo para el personal directivo, a fin de hacer uso de determinadas destrezas y habilidades para influir en la conducta de los trabajadores.

## REFERENCIAS

### A. Bibliografía

Carmeli, A. y Josman, Z. (2006). La relación entre Inteligencia emocional, desempeño de tareas y comportamientos de ciudadanía organizacional. Volumen 19.

Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara editor.

Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Editorial Planeta.

Goleman, D. (2000). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. España: Editorial Kairos.

Mayer, D y Salovey (1990). *Inteligencia Emocional*. México: Editorial McGraw – Hill.

Stough, Donald H. Saklofske, James DA Parker (2009). Evaluación de la Inteligencia emocional: Teoría, Investigación y Aplicaciones. Canadá: Universidad de Calgary.

Stoner, James A. F. (1994). *Administración*. 5ta. Ed. Mexico: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Topchik G. S. (2008). *Como desarrollar a su equipo. Gerente por primera vez*. Estados Unidos: Grupo Nelson.

Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Argentina: Javier Vergara editores.

Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill

## **B. Revistas e investigaciones**

Araujo, C. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. (Tesis de Grado). Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. Venezuela.

Arredondo, B.D. (2008), *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto"*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Astudillo, R.T. (2008). *La inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral*. (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

Extremera, P. N, Fernández, B. P, Mestre, N. J. Y Guil, B. R. (2004). Medidas de Evaluación de La Inteligencia Emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Volumen 36, No 2, 209-228.

Goleman, D. (1998). *¿Qué hace un líder?*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Pegoraro, F. V. (2009). *Relación entre inteligencia emocional y desempeño contextual*. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Quintero, N.; Africano N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM*. Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 9.

Rajeli, G.S. (2005). *Inteligencia Emocional: Perspectivas y aplicaciones ocupacionales*- Documento de trabajo n° 16

### **C. Consultas web**

Bisquerra R. (2014). *Grupo de orientación psicopedagógica*. Recuperado de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/regulacion-emocional.html>

Lasio, V. (2008). *Desempeño individual*. Recuperado de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/notas\\_tecnicas/Desempeno.pdf7](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/notas_tecnicas/Desempeno.pdf7)

Primer Congreso Europeo de Psicometricistas en Alemania (1996). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Psicomotricidad>

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española* (22.<sup>a</sup> ed)

Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=adaptado>

<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=coeficiente>

Suazo D. S. (2006). *Inteligencias múltiples. Manual práctico para el nivel elemental.* Recuperado de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_inteligencias\\_m%C3%BAltiples](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_inteligencias_m%C3%BAltiples)

Segundas Jornadas de Educación en Valores (2004) *Las instituciones educativas y la formación del ciudadano.* Recuperado de

[http://books.google.com.pe/books?id=j3neMlq9xA8C&pg=PA32&dq=Coopersmit](http://books.google.com.pe/books?id=j3neMlq9xA8C&pg=PA32&dq=Coopersmith+h+%281987%29&hl=es-)

[h+%281987%29&hl=es-419&sa=X&ei=Y4lgU8qJPOPQsQSB\\_4GAAg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Coopersmith%20%281987%29&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=j3neMlq9xA8C&pg=PA32&dq=Coopersmith+h+%281987%29&hl=es-419&sa=X&ei=Y4lgU8qJPOPQsQSB_4GAAg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Coopersmith%20%281987%29&f=false)

## **ANEXOS**

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA EVALUAR INTELIGENCIA EMOCIONAL

ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

ANEXO 4: ALFA DE CROMBACH

ANEXO 5: PROPUESTA DE MEJORA.

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EGESUR PERIODO 2011-2013				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Será que la Inteligencia Emocional se correlaciona con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la correlación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Hipótesis Alternativa (H1): La inteligencia emocional se correlaciona con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Hipótesis Nula (Ho): La inteligencia emocional NO se correlaciona con el desempeño laboral en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TIPO DE LA INVESTIGACIÓN</b> Correlacional Descriptiva</li> <li>• <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b> No experimental</li> <li>• <b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> Población: 60 personas. Muestra: Censo</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE INTELIGENCIA EMOCIONAL</b></p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>P.1 ¿El autoconocimiento tendrá relación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.2 ¿El autoconocimiento tendrá relación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.3 ¿El autoconocimiento tendrá relación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>O.1 Determinar el nivel de correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores EGESUR periodo 2011-2013.</p> <p>O.2 Determinar el nivel de correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p> <p>O.3 Determinar el nivel de correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>H1: Existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre autoconocimiento y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H2: Existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre autoconocimiento y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H3: Existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre autoconocimiento y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p>	<p>Población: 60 personas. Muestra: Censo</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b></p>

<p>P.4 ¿La autorregulación tendrá relación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.5 ¿La autorregulación tendrá relación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.6 ¿La autorregulación tendrá relación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p>	<p>O.4 Determinar el nivel de correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p> <p>O.5 Determinar el nivel de correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p> <p>O.6 Determinar el nivel de correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p>	<p>H4: Existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013. <i>Ho: No existe correlación entre autorregulación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H5: Existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013 <i>Ho: No existe correlación entre autorregulación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H6: Existe correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013 <i>Ho: No existe correlación entre autorregulación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p>		
<p>P.7 ¿La motivación tendrá relación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.8 ¿La motivación tendrá relación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.9 ¿La motivación tendrá relación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p>	<p>O.7 Determinar el nivel de correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p> <p>O.8 Determinar el nivel de correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p>O.9 Determinar el nivel de correlación entre motivación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p>	<p>H7: Existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013 <i>Ho: No existe correlación entre motivación y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H8: Existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013 <i>Ho: No existe correlación entre motivación y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H9: Existe correlación entre la motivación y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013 <i>Ho: No existe correlación entre motivación y la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur,</i></p>		

		periodo 2011-2013		
<p>P.10 ¿La empatía tendrá relación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.11 ¿La empatía tendrá relación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.12 ¿La empatía tendrá relación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p>	<p>O.10 Determinar el nivel de correlación entre empatía y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p>O.11 Determinar el nivel de correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013.</p> <p>O.12 Determinar el nivel de correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p>	<p>H10: Existe correlación entre empatía y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre empatía y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H11: Existe correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre empatía y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H12: Existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre empatía y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p>		
<p>P.13 ¿Las habilidades sociales tendrá relación con la calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.14 ¿Las habilidades sociales tendrá relación con la proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p> <p>P.15 ¿Las habilidades sociales tendrá relación con la toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013?</p>	<p>O.13 Determinar el nivel de correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p>O.14 Determinar el nivel de correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p>O.15 Determinar el nivel de correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p>	<p>H13: Existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre habilidades sociales y calidad del trabajo en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H14: Existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre habilidades sociales y proactividad en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p> <p>H15: Existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</p> <p><i>Ho: No existe correlación entre habilidades sociales y toma de decisiones en los trabajadores de Egesur, periodo 2011-2013</i></p>		

## ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA EVALUAR INTELIGENCIA EMOCIONAL

**Instrucciones:** El objetivo de este cuestionario es estudiar el manejo de las emociones en las Organizaciones. Forma parte del trabajo de grado de una estudiante de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; por tanto, la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

**En cada ítem valorar, en una escala del 1 al 5, la capacidad descrita. Antes de responder, intenta pensar en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.**

*Capacidad en grado muy bajo: 1*

*Capacidad en grado bajo: 2*

*Capacidad en grado medio: 3*

*Capacidad en grado alto: 4*

*Capacidad en grado muy alto: 5*

Área						
Cargo						
Nº	Descripción	Valoración				
1	Identificar cambios en la excitación fisiológica propia.	1	2	3	4	5
2	Relajarse bajo situaciones de presión.	1	2	3	4	5
3	Actuar productivamente en circunstancias difíciles.	1	2	3	4	5
4	Actuar productivamente en situaciones que produzcan ansiedad.	1	2	3	4	5
5	Calmarse rápidamente en circunstancias difíciles.	1	2	3	4	5
6	Asociar distintas señales físicas con diferentes emociones.	1	2	3	4	5
7	Usar 'conversación interna' (hablar consigo mismo) para influir en sus	1	2	3	4	5

	estados emotivos.					
8	Comunicar sus sentimientos en forma efectiva.	1	2	3	4	5
9	Responder a sentimientos negativos de otros sin ser perturbado.	1	2	3	4	5
10	Permanecer calmado cuando usted es el blanco de la bronca o agresividad de otros.	1	2	3	4	5
11	Saber cuándo usted está pensando en forma negativa.	1	2	3	4	5
12	Saber cuándo su 'conversación' interna es instructiva.	1	2	3	4	5
13	Saber cuándo se está poniendo furioso.	1	2	3	4	5
14	Saber cuándo está interpretando hechos que le pasan.	1	2	3	4	5
15	Saber qué sentidos está usando en cada ocasión.	1	2	3	4	5
16	Comunicar correctamente lo que experimenta.	1	2	3	4	5
17	Identificar qué información influye en sus interpretaciones.	1	2	3	4	5
18	Identificar cuándo experimenta cambios de humor.	1	2	3	4	5
19	Saber cuándo está a la defensiva.	1	2	3	4	5
20	Saber cuál es el impacto que su conducta tiene en otros.	1	2	3	4	5
21	Saber cuándo usted se comunica en forma incongruente.	1	2	3	4	5
22	Aumentar de ritmo las tareas, a voluntad.	1	2	3	4	5
23	Recuperarse rápidamente luego de un fracaso.	1	2	3	4	5
24	Completar tareas de largo plazo en los lapsos determinados.	1	2	3	4	5
25	Producir mucha energía cuando está haciendo un trabajo de poco interés.	1	2	3	4	5
26	Cortar o cambiar hábitos inefectivos.	1	2	3	4	5
27	Desarrollar patrones de conducta nuevos o más productivos.	1	2	3	4	5
28	Hacer que las acciones sigan a las palabras.	1	2	3	4	5
29	Trabajar positivamente en los conflictos.	1	2	3	4	5
30	Desarrollar consenso en otros.	1	2	3	4	5
31	Mediar en conflictos de otros.	1	2	3	4	5
32	Exhibir destrezas interpersonales efectivas.	1	2	3	4	5
33	Articular los pensamientos de un grupo.	1	2	3	4	5
34	Influir en otros, directa o indirectamente.	1	2	3	4	5
35	Construir (lograr) la confianza de otros.	1	2	3	4	5
36	Construir equipos de apoyo.	1	2	3	4	5
37	Hacer sentir bien a otros.	1	2	3	4	5

38	Dar consejo y apoyo a otros, cuando es necesario.	1	2	3	4	5
39	Reflejar correctamente, a otros, sus sentimientos.	1	2	3	4	5
40	Reconocer cuando otros están 'mal'.	1	2	3	4	5
41	Ayudar a otros a manejar sus emociones.	1	2	3	4	5
42	Mostrar empatía a otros.	1	2	3	4	5
43	Involucrarse en conversaciones íntimas con otros.	1	2	3	4	5
44	Ayudar a un grupo a manejar sus emociones.	1	2	3	4	5
45	Detectar incongruencias entre las emociones de otros, sus conductas y sentimientos.	1	2	3	4	5

***“Gracias por su colaboración”***

## ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

**Instrucciones:** El objetivo del presente cuestionario es explorar las características del desempeño de su supervisado en su ambiente laboral. Forma parte del trabajo de grado de una estudiante de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; por tanto, la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

**A continuación se le presenta una serie de afirmaciones evaluar cada una de las competencias en una escala del 1 al 5 del personal a su cargo.**

*Desempeño en grado muy malo: 1*  
*Desempeño en grado malo: 2*  
*Desempeño en grado regular: 3*  
*Desempeño en grado buena: 4*  
*Desempeño en grado muy buena: 5*

<b>Nombre del evaluado</b>					
<b>Área</b>					
<b>Cargo</b>					
<b>Calidad del trabajo:</b> Evalúa el grado de perfección y corrección del trabajo realizado, teniendo en cuenta las metas establecidas.					
<b>ÍTEM</b>	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
1. Realiza el trabajo en los tiempos establecidos	1	2	3	4	5
2. Realiza el trabajo sin errores	1	2	3	4	5
3. Utiliza los recursos efectivamente.	1	2	3	4	5

4. Cumple con los objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Revisa su trabajo periódicamente para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5
6. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor.	1	2	3	4	5
<b>Proactividad:</b> Evalúa la disposición que tiene el empleado respecto a su puesto de trabajo a si como la capacidad para idear, proponer y ejecutar acciones que contribuyan al desarrollo de las funciones de su puesto de trabajo.					
<b>ÍTEM</b>	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
7. Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición	1	2	3	4	5
8. Acepta con agrado tareas no asignadas comúnmente a su puesto	1	2	3	4	5
9. Establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros.	1	2	3	4	5
10. Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo	1	2	3	4	5
<b>Toma de Decisiones:</b> Evalúa la capacidad de elección oportuna de un curso de acción respecto a diversas situaciones laborales y la influencia de sus decisiones en la efectividad de la gestión empresarial.					
<b>ÍTEM</b>	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
11. Muestra habilidad para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
12. Expone criterios sólidos y acertados.	1	2	3	4	5
13. Involucra apropiadamente sus decisiones al Plan estratégico de la empresa.	1	2	3	4	5

***“Gracias por su colaboración”***

## ANEXO 4: ALFA DE CRONBACH

---

### 1. ANALISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ INTELIGENCIA EMOCIONAL

La validez de determino por medio de un estudio piloto utilizando el instrumento del coeficiente Alfa de Cronbach

```
RELIABILITY /VARIABLES=Pregunta_1 Pregunta_2 Pregunta_3 Pregunta_4 Pregunta_5
Pregunta_6 Pregunta_7 Pregunta_8 Pregunta_9 Pregunta_10 Pregunta_11 Pregunta_12
Pregunta_13 Pregunta_14 Pregunta_15 Pregunta_16 Pregunta_17 Pregunta_18 Pregunta_19
Pregunta_20 Pregunta_21 Pregunta_22 Pregunta_23 Pregunta_24 Pregunta_25 Pregunta_26
Pregunta_27 Pregunta_28 Pregunta_29 Pregunta_30 Pregunta_31 Pregunta_32 Pregunta_33
Pregunta_34 Pregunta_35 Pregunta_36 Pregunta_37 Pregunta_38 Pregunta_39 Pregunta_40
Pregunta_41 Pregunta_42 Pregunta_43 Pregunta_44 Pregunta_45 /SCALE('ALL VARIABLES')
ALL /MODEL=ALPHA.
```

#### Fiabilidad

**Escala: ALL VARIABLES**

#### Resumen de procesamiento de

#### casos

	N	%
Casos Válido	25	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en

todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	45

El coeficiente Alfa de Cronbach dio como resultado 0.962, por lo tanto el instrumento es confiable.

## 2. ANALISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DESEMPEÑO LABORAL

RELIABILITY /VARIABLES=Item\_1 Item\_2 Item\_3 Item\_4 Item\_5 Item\_6 Item\_7 Item\_8 Item\_9 Item\_10 Item\_11 Item\_12 Item\_13 Item /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

### Fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Users\Amparo\Desktop\tesis2\INTELIGENCIA EMOCIONAL\spss\prueba fiabilidad Desempeño.sav

Escala: ALL VARIABLES

### Resumen de procesamiento de

#### casos

	N	%
Casos Válido	60	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en

todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	20

El coeficiente Alfa de Cronbach dio como resultado 0.965, por lo tanto el instrumento es confiable.

## **ANEXO 5: PROPUESTA DE MEJORA.**

---

### **ESTUDIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EGESUR PERIODO 2011-2013**

El presente estudio midió los niveles de inteligencia emocional y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de Egesur periodo 2011-2013

**1. FICHA TÉCNICA:** El estudio se basó en los siguientes ítems correspondientes a la inteligencia emocional:

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

### **2. RESUMEN EJECUTIVO**

Los resultados del estudio demostraron que en la empresa predomina un nivel de inteligencia emocional medio con el 53.3% del total de trabajadores. En relación a los niveles de inteligencia emocional por componente se observa que existe un nivel de capacidad media en el componentes autoconocimiento, un nivel de capacidad alto en

autorregulación - empatía y un nivel de capacidad bajo en motivación- habilidades sociales.

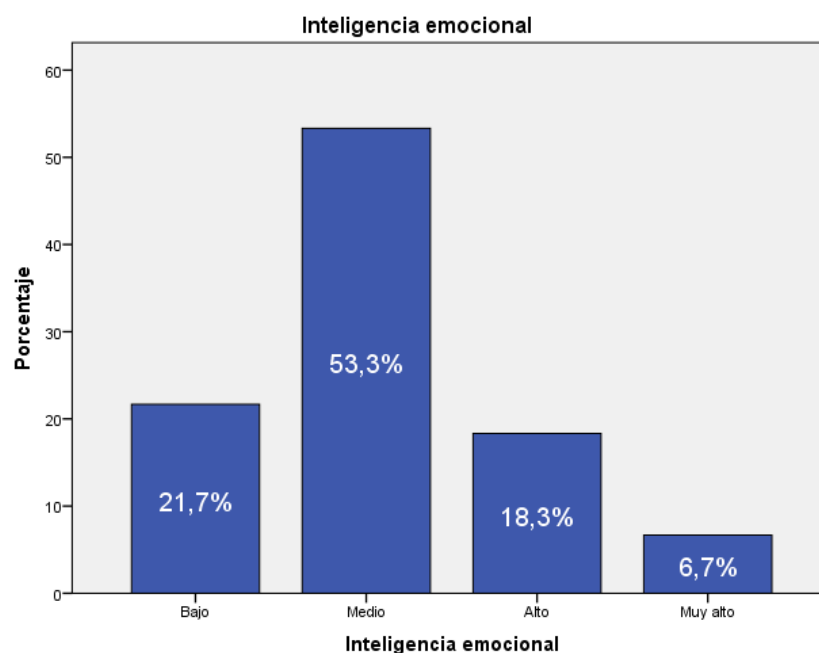
Se observó que los trabajadores de Egesur se caracterizan por su capacidad de reconocer sus sentimientos y son capaces de comprender a sus compañeros de trabajo. Sin embargo muestran deficiencias en el manejo de las emociones, carencia de adaptabilidad, comunicación con los niveles gerenciales, y falta de compromiso con la obtención de metas de la empresa.

**Factor crítico:** focalizar interés en reforzar los componentes motivación y habilidades sociales.

### **3. RESULTADOS**

Los resultados del estudio demostraron que los trabajadores de Egesur poseen un nivel de inteligencia emocional medio con el 53.3% del total de la población (32 trabajadores), seguido del nivel bajo con 21.7% del total de la población (13 trabajadores), finalmente se encuentra el nivel alto con 18.3% del total de la población (11 trabajadores) y el nivel muy alto con 6.7% del total de población (4 trabajadores).

<b>Inteligencia emocional</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo	13	21,7	21,7
Medio	32	53,3	75,0
Alto	11	18,3	93,3
Muy alto	4	6,7	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	

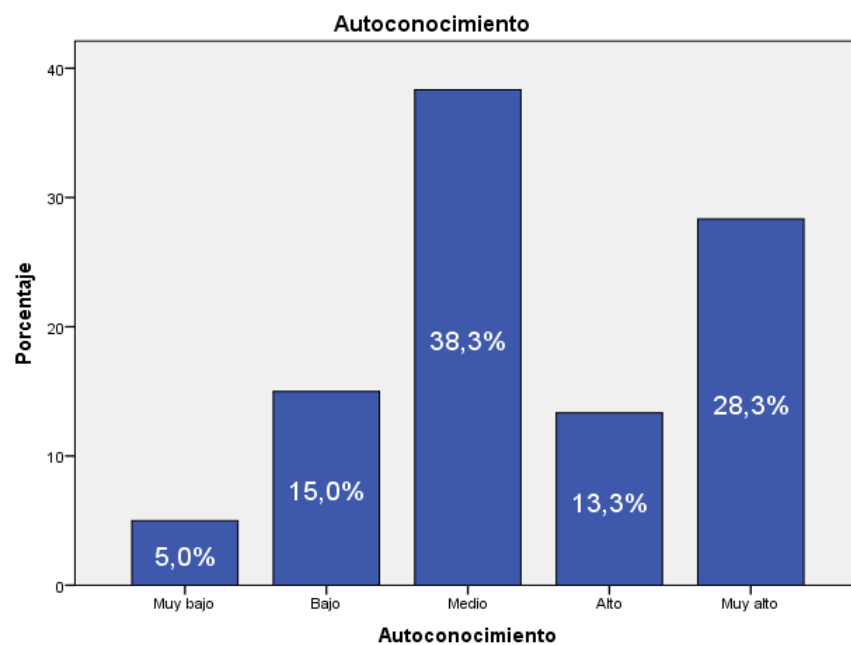


### 3.1 Componente AUTOCONOCIMIENTO

En relación al componente autoconocimiento predomina un nivel medio con el 38.3% del total de la población (23 trabajadores), seguido de un nivel muy alto con 28.3% del total de la población (17 trabajadores) y un nivel bajo con el 15% del total de la población (9 trabajadores) y un nivel bajo con el 15% del total de la población (9 trabajadores).

trabajadores). Finalmente se encuentra un nivel alto con el 13.3% del total de la población (8 trabajadores) y muy bajo con el 5% de la población (3 trabajadores).

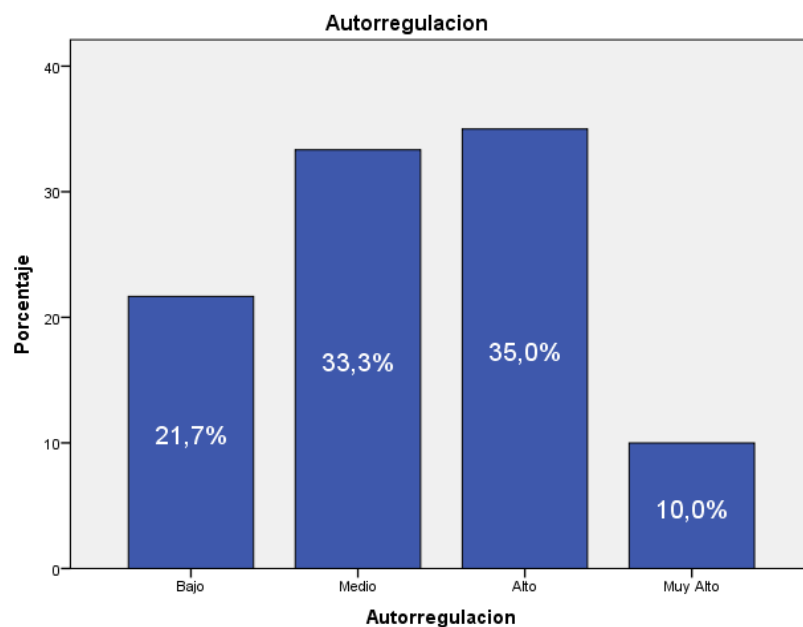
<b>Autoconocimiento</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy bajo	3	5,0	5,0
Bajo	9	15,0	20,0
Medio	23	38,3	58,3
Alto	8	13,3	71,7
Muy alto	17	28,3	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	



### 3.2 Componente AUTORREGULACIÓN

En relación al componente autorregulación predomina un nivel alto con el 35.0% del total de la población (21 trabajadores), seguido de un nivel medio 33.3% del total de la población (20 trabajadores), finalmente se encuentra un nivel bajo con 21.7% del total de la población (13 trabajadores) y un nivel muy alto con 10.0% de la población (6 trabajadores).

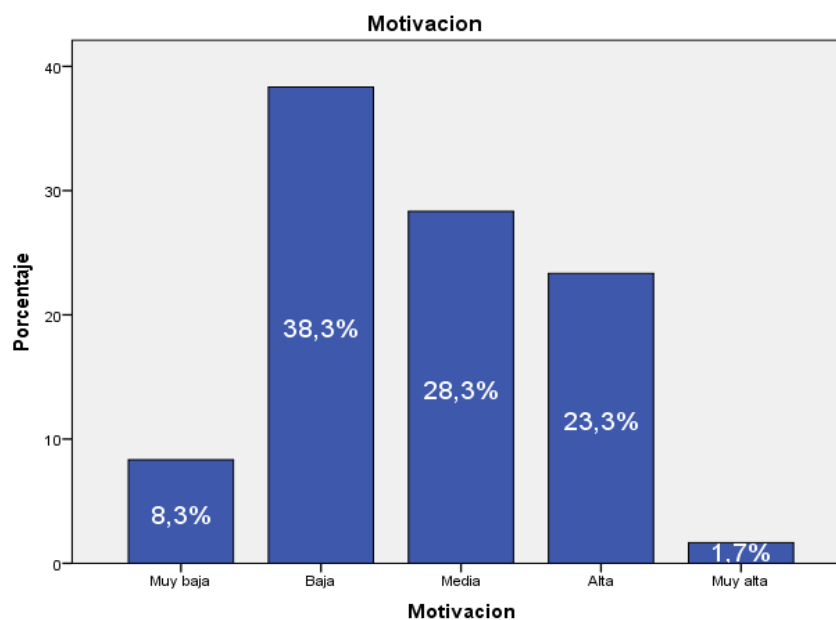
<b>Autorregulación</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo	13	21,7	21,7
Medio	20	33,3	55,0
Alto	21	35,0	90,0
Muy Alto	6	10,0	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	



### 3.3 Componente MOTIVACIÓN

En relación al componente motivación predomina un nivel bajo con el 38.3% del total de la población (23 trabajadores), seguido de un nivel medio con 28.3% del total de la población (17 trabajadores) y un nivel alto con 23.3% del total de la población (14 trabajadores). Finalmente se encuentra un nivel muy bajo con 8.3% del total de la población (5 trabajadores) y nivel muy alto con 1.7% del total de la población (1 trabajador).

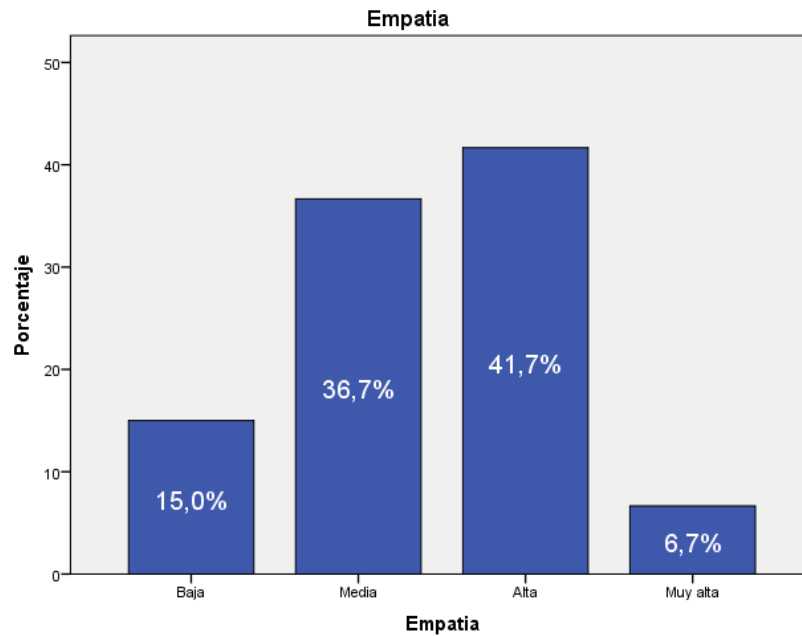
<b>Motivación</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy baja	5	8,3	8,3
Baja	23	38,3	46,7
Media	17	28,3	75,0
Alta	14	23,3	98,3
Muy alta	1	1,7	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	



### 3.4 Componente EMPATÍA

En relación al componente empatía predomina un nivel alto con el 41.7% del total de la población (25 trabajadores), seguido de un medio con 36.7% del total de la población (22 trabajadores), finalmente se encuentra un nivel bajo con 15.0% del total de la población (9 trabajadores) y un nivel muy alto con el 6.7% del total de la población (4 trabajadores).

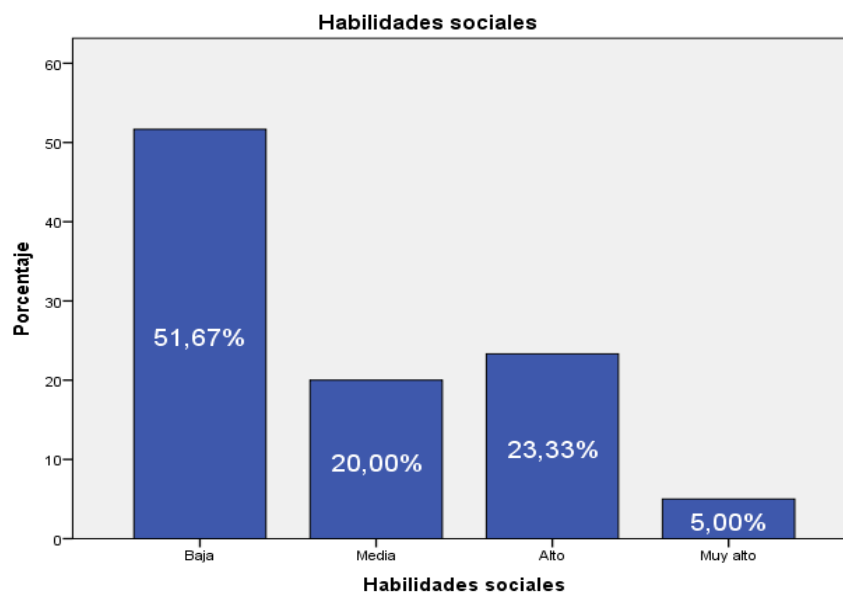
<b>Empatía</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Baja	9	15,0	15,0
Media	22	36,7	51,7
Alta	25	41,7	93,3
Muy alta	4	6,7	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	



### 3.5 Componente HABILIDADES SOCIALES

En relación al componente habilidades sociales predomina un nivel bajo con el 51.7% del total de la población (31 trabajadores), seguido de un nivel alto con 23.3% del total de la población (14 trabajadores), finalmente se encuentra un nivel medio con el 20.0% del total de la población (12 trabajadores) y un nivel muy alto con el 5% del total de la población (3 trabajadores).

<b>Habilidades sociales</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Baja	31	51,7	51,7
Media	12	20,0	71,7
Alto	14	23,3	95,0
Muy alto	3	5,0	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	



#### **4. ACCIONES PROPUESTAS**

Las acciones propuestas están enfocadas en fortalecer e incrementar los niveles de inteligencia emocional en los trabajadores de Egesur.

##### **4.1 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL FACTOR AUTOCONOCIMIENTO**

JUSTIFICACIÓN: El factor autoconocimiento ha presentado niveles medios, sin embargo se puede potencializar el factor.

##### **ACCIONES PROPUESTAS**

- a) Desarrollar talleres de inteligencia emocional a través de una alfabetización emocional, fomentando en los trabajadores el reconocimiento de su estado ánimo y actitud frente a la empresa.
  
- b) Fomentar en los niveles directivos que sus acciones obtengan una influencia positiva en el estado de ánimo de los trabajadores transmitiéndoles la confianza que ellos necesitan.
  
- c) Propiciar el desarrollo de talleres para el fortalecimiento de la autoestima en los trabajadores de la empresa.

## **4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL FACTOR AUTORREGULACIÓN**

JUSTIFICACION: El factor autorregulación ha presentado niveles altos, sin embargo se puede potencializar el factor.

### **ACCIONES PROPUESTAS**

- a) Elaborar un programa para la evaluación y manejo del estrés laboral para plantear medidas para su control.
  
- b) Proporcionar de manera oportuna los recursos y equipos necesarios para el desempeño satisfactorio del trabajo
  
- c) Optimizar los ambientes de trabajo acorde a las necesidades de los trabajadores y en concordancia a la normativa de seguridad y salud ocupacional pertinente.

### **4.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL FACTOR MOTIVACIÓN**

JUSTIFICACION: El factor motivación es uno de los más desfavorables de la inteligencia emocional de Egesur. Por lo tanto, es necesario implementar acciones tendientes a generar mecanismos de motivación e incentivos, tanto de manera individual como grupal.

#### **ACCIONES PROPUESTAS**

- a)Elaboración de un programa de recompensas y estímulos en base a meritos.
  
- b)Reconocer el trabajo bien hecho, las conquistas profesionales y el esfuerzo extra desplegado.
  
- c)Diseño e implementación de programas de capacitación que permitan el desarrollo de las competencias personales, los valores y el compromiso.
  
- d)Promover y fomentar la participación voluntaria de los trabajadores en las actividades de la organización; apoyando sus

iniciativas para el cambio y para el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

e) Desarrollar programas de definición de metas, sentido de propósito y expectativas de desarrollo en los trabajadores implementando programas motivacionales fundamentados en tales metas.

#### **4.4 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL FACTOR EMPATÍA**

JUSTIFICACION: El factor empatía ha presentado niveles altos, sin embargo se puede potencializar el factor

ACCIONES PROPUESTAS:

a) Promover las relaciones interpersonales entre trabajadores a través reuniones de confraternidad, buscando la integración entre el personal

b) Implementar el coaching como principal herramienta de influencia para el desarrollo de las personas en la organización.

- c) Desarrollar técnicas de asertividad (la capacidad para defender nuestros derechos sin menoscabar los derechos de otros) en el trabajo.

#### **4.5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL FACTOR HABILIDADES SOCIALES**

JUSTIFICACION: El factor habilidades sociales es uno de los más desfavorables de la inteligencia emocional de Egesur, por lo tanto se necesitan optimizar estos factores.

##### **ACCIONES PROPUESTAS**

- a) Desarrollo de jornadas de trabajo en equipo y talleres de socialización, entre los jefes y empleados.
- b) Promover en los líderes, la comunicación con su equipo, mostrar accesibilidad y apertura para el diálogo sobre informaciones que eventualmente necesitan o quieren compartir.
- c) Implementar mecanismos de consulta y de sugerencias que incorporen las propuestas de los trabajadores.

- d) Revisión y análisis de los mecanismos de comunicación de manera que optimicen la oportunidad, claridad y precisión de los mensajes y significados que se transmite tanto por vía oral como escrita y gestual.
- e) Propiciar capacitaciones en liderazgo para el personal directivo, a fin de hacer uso de determinadas destrezas y habilidades para influir en la conducta de los trabajadores.
- f) Implementar reuniones frecuentes y periódicas de los jefes con su personal.

Adicional al plan de acción propuesta, la Gerencia puede considerar estos dos puntos de atención:

- Incluir en la evaluación periódica del desempeño laboral de Egesur los componentes que conforman la inteligencia emocional, dando prioridad a aquellas competencias necesarias para su puesto de trabajo, de tal manera que exista un monitoreo de sus aptitudes emocionales y su influencia en el desempeño.

- Incluir en el sistema de selección de personal de Egesur aspectos que evalúen las competencias emocionales de los candidatos acorde al perfil del puesto de trabajo buscado. Esto proporciona información importante para determinar los candidatos aptos para ocupar cargos que requieran cierto nivel de inteligencia emocional para lograr un buen desempeño en el trabajo.

## ANEXO 6: BASE DE DATOS

nº	Área	Cargo	12	10	8	20	13	Calidad del trabajo	Proactividad	Toma de decisiones
			Autoconocimiento	Autorregulación	Motivación	Empatía	Hab. sociales			
1	1	1	5	3	2	4	2	3	2	3
2	1	1	5	4	2	4	2	4	2	3
3	2	2	3	4	2	4	2	4	1	3
4	3	2	4	3	2	4	2	3	2	3
5	1	2	5	4	4	4	2	4	4	4
6	1	1	3	4	4	3	4	5	4	4
7	1	2	4	4	4	4	4	5	4	4
8	1	1	3	4	2	3	2	4	2	4
9	1	1	3	3	2	3	4	3	2	4
10	1	1	3	3	2	3	2	3	2	3
11	1	3	4	3	2	4	2	3	2	3
12	1	3	5	3	2	4	4	4	4	3
13	1	3	3	3	2	4	2	3	2	3
14	2	1	3	4	2	4	2	3	2	3
15	2	1	3	3	2	4	2	3	2	3
16	2	1	5	4	4	4	4	3	2	4
17	2	1	4	4	2	4	2	3	2	2
18	2	1	3	4	2	4	2	3	2	2
19	3	3	4	4	3	4	2	3	2	2
20	2	3	3	4	3	4	2	4	3	3
21	2	3	3	4	2	4	2	3	2	3
22	3	1	3	4	2	4	2	3	2	3
23	3	1	3	2	2	4	2	3	3	3
24	1	1	3	4	3	3	2	3	2	3
25	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3
26	1	3	4	4	2	3	4	4	4	3
27	1	3	4	5	2	3	2	3	3	3
28	1	3	4	3	2	3	4	4	4	3
29	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3
30	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3
31	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3
32	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3
33	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3
34	3	1	3	2	1	2	2	2	3	2
35	3	1	1	3	1	3	2	2	3	3
36	3	1	1	3	3	3	2	2	2	3
37	3	1	1	2	3	3	3	2	2	2
38	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3
39	1	3	5	3	3	3	3	2	4	3
40	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2

41	3	1	2	3	3	3	3	2	1	3
42	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
43	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2
44	1	3	5	2	4	3	3	4	4	3
45	1	2	5	4	4	4	4	4	5	4
46	1	2	3	3	3	3	3	2	4	3
47	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3
48	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2
49	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2
50	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
51	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2
52	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4
53	1	2	5	5	4	4	4	4	3	3
54	1	2	5	5	4	4	5	4	4	5
55	1	2	5	4	4	4	4	5	5	4
56	1	2	5	5	4	4	4	4	3	3
57	1	2	5	4	4	5	4	5	4	5
58	1	2	5	4	4	5	5	4	3	3
59	1	2	5	5	4	5	4	4	4	4
60	1	2	5	5	5	5	5	4	4	5

LEYENDA	
Área:	Cargo:
1=Para	1=Operador
2= Independencia	2= Director
3= Aricota	3= empleado