



INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS

Emotional intelligence and Labour Performance at the Directive Level in the Public
superior institutions

María Carolina Araujo

Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo – Venezuela

Martín Leal Guerra

Universidad Rafael Bellosó Chacín – Venezuela

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Nivel Directivo, en las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, el estudio se encuentra sustentado teóricamente por Goleman (1995, 1996, 2000), Chiavenato (2002), Robbins (2004) y Benavides (2002). Se realiza dentro del paradigma positivista, tipo descriptivo, cuantitativo correlacional, observacional, diseño no experimental transeccional correlacional – causal. La población es finita, se restringe a los individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores. Se diseñaron dos instrumentos, tipo escala Likert. Se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas.

Palabras Clave: Inteligencia Emocional, Desempeño Laboral, Competencias

ABSTRACT

The intention of this research was to determine the relation between Emotional Intelligence and the Labour Performance at the Directive Level in the Public Superior Institutions from the Trujillo state. It was sustained theoretically in the expositions of Goleman (1995, 1996, 2000), Chiavenato (2002), Robbins (2004) and Benavides (2002). The investigation was of the positivist paradigm. The applied methods were: descriptive, quantitative – correlation, observational. The design was transeccional not experimental causal – correlation. The approach to finite population, the sample restricts to the individuals with managerial responsibilities and hierarchy of supervisors. Two instruments with Likert scale. The existence of a high and positive relation between the studied variables was demonstrated.

Key Words: Emotional intelligence, Labour Performance, Competence.



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores.

Como respuesta a estos cambios ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, haciéndose necesario que se privilegien algunas áreas específicas del trabajo tales como, el énfasis en los aspectos relacionados con el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros.

Aparece entonces el interés por otro tipo de capacidades, cualidades, habilidades o aptitudes que van a marcar la diferencia entre un individuo con un alto desempeño y los individuos con desempeños promedio o inferiores. Comienza a darse importancia a las características individuales relacionadas con la creatividad, la lógica, la flexibilidad y la capacidad de comprensión de las situaciones laborales, incluyendo en ellas al si mismo y los otros, entendiendo que todo sujeto posee determinantes afectivos, emocionales y sociales, que van más allá de la posesión de una alta capacidad lógica, un excelente razonamiento y un gran cúmulo de informaciones y conocimientos, es decir, se reconoce la importancia de la Inteligencia Emocional.

Las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, no escapan de los planteamientos anteriores y atendiendo estas consideraciones la presente investigación persiguió como propósito fundamental, determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, con la finalidad de diseñar lineamientos para el desarrollo de un óptimo Desempeño Laboral basado en competencias emocionales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural, el contexto donde se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado, la globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados entornos. Venezuela no escapa de ese proceso de cambios ni a los retos surgidos de ellos, es en este sentido como la educación superior venezolana esta siendo llamada a ajustarse y responder a las exigencias de los tiempos, en los que las nacientes oportunidades van acompañadas de nuevos desafíos.



Las Instituciones de Educación Superior han tratado de satisfacer los objetivos que se plantean en cuanto a la investigación relacionada con el humanismo y a la voluntad de desarrollo social, sin dejar de responder a las exigencias empresariales. Al respecto, Goleman (1999, p. 22), plantea, cada vez son más las empresas para las que alentar este tipo de habilidades es un componente vital para la filosofía de gerencia, actualmente no se compete sólo con productos, sino con la eficiente administración del capital humano.

Es importante tener presente que poseer una adecuada Inteligencia Emocional es indispensable y primordial, considerándola como la base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de la organización. Es frecuente observar personas que poseen un alto cociente intelectual y no desempeñan adecuadamente su trabajo y quienes tienen un CI moderado, o más bajo, lo hagan considerablemente mejor o, incluso, llegan a ser triunfadores en su vida laboral y personal.

En el caso específico de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, se observa que el Desempeño Laboral, se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalar las habilidades y destrezas del empleado midiendo si son adecuadas o inadecuadas y se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos, transferencias o suspensiones. Sin embargo, no se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado por diferentes sentimientos y emociones, y se introducen cambios buscando la efectividad institucional, sin una evaluación que tome en consideración la variable emocional, la cual es el ente motivador de toda actividad desarrollada en la institución.

Por otra parte, se observa como las personas que laboran diariamente en las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, constantemente manifiestan incomodidad por los cambios realizados internamente en la organización, acompañados estos sentimientos de baja productividad, ausentismo laboral, problemas interpersonales y huelgas, entre otros. Las personas se consideran carentes de adaptabilidad y se ven gobernadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio, aunado a esto, el nivel directivo no se adapta fácilmente a la tendencia de delegar la responsabilidad y la toma de decisiones; así como también para brindar una comunicación organizacional efectiva.

Es en este sentido cobra importancia el hecho de la aparición de emociones las cuales pudiesen repercutir de manera negativa en el Desempeño Laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, esta afirmación es definida por Goleman, (1995), como Inteligencia Emocional.

Este autor plantea que, las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el



desempeño y los resultados de toda acción gerencial, motivándola emocionalmente a ser cada día más productiva. Grove, (citado por Goleman, 1999, p. 128), afirma, la supervivencia de una empresa en el valle de la muerte depende de una sola cosa, la reacción emocional de la gerencia.

Debe considerarse que las personas se apegan emocionalmente a casi todos los elementos de la vida laboral y esto dificulta los cambios para un Desempeño Laboral óptimo en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es a veces más importante que las facultades netamente cognitivas, por ende es necesario que la gerencia considere la Inteligencia Emocional.

La gerencia en educación superior debe hacerse participativa y trabajar en función de la búsqueda de un Desempeño Laboral novedoso que logre el desarrollo de todas las potencialidades de los colaboradores para poder actuar y cumplir su papel acorde con las necesidades del entorno. Se debe desarrollar un proceso de gestión participativa donde el gerente y su personal tomen la responsabilidad de dar respuestas acordes a las exigencias del momento cumpliendo con sus funciones primordiales entre las cuales se encuentra las acciones de planificación, necesarias para cada escenario.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar el manejo de las emociones del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.

Analizar el Desempeño Laboral del nivel directivo en las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.

Establecer el tipo de asociación que se genera entre la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.

Contrastar las aptitudes de la Inteligencia Emocional presentes en el Desempeño Laboral del nivel directivo en las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.



Generar estrategias gerenciales que permitan el manejo de las emociones orientadas al desarrollo del Desempeño Laboral del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo.

BASES TEÓRICAS

HACIA UNA DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Tomando en consideración diferentes autores tales como: Salovey y Mayer (1990), Goleman (1995, 1996, 2000), Bittel y Newtrons (1999), Gíl Adi (2000); Benavides (2002), Chiavenato (2002), Cooper y Sawaf (2004) y Robbins (2004), se realiza un análisis detallado, crítico y sistemático de las variables, indicadores y subindicadores, con la finalidad de obtener una visión general de la problemática, sirviendo de soporte para confrontar y analizar los resultados, establecer las conclusiones, así como las respectivas recomendaciones, que conforman un conjunto de aportes a los estudiosos del área gerencial y educativa.

Son muchos los investigadores que han prestado importancia al estudio de la Inteligencia Emocional, en tal sentido, existen numerosas definiciones, para Mayer y Salovey (1993, p. 433), es “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”.

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

Posteriormente, define la Inteligencia Emocional como “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto-motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”. Al respecto Carrión (2001), sostiene que la Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De igual manera, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.

De igual manera, Weisinger (2001, citado por Nava, 2006), la define como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Es importante aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones, y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. La Inteligencia Emocional puede incrementarse con el paso del tiempo, la



experiencia y la madurez que la persona vaya adquiriendo a lo largo de la vida, le servirá para examinar y orientar sus emociones al producirse situaciones parecidas.

Cooper y Sawaf (2004), definen la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso.

TEORÍAS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado mediante el modelo de la Inteligencia Emocional gran importancia en el área organizacional. Inicialmente la respuesta fue, la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy se sabe el nuevo concepto que da respuesta a éste y otras interrogantes es la Inteligencia Emocional, una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales desfavorecedores de la propia productividad y Desempeño Laboral.

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

TEORÍAS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN

Para Goleman (1999), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

Con la finalidad de profundizar en el concepto de Inteligencia Emocional, se describen las Aptitudes Personales:

Auto-conocimiento: saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres (3) subaptitudes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo.



Autorregulación: manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco (5) subaptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

Motivación: utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro (4) subaptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

De igual manera, las Aptitudes Sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y subaptitudes:

Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (1996), plantea cinco (5) subaptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.

Habilidades Sociales: manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) subaptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

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.

TEORÍAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE GIL ADI

Gil'Adí (2000), crea su teoría a partir de las ideas de Gardner basándose en las inteligencias múltiples y los trabajos de Senge y otros (2000). Abarca en primer lugar, el enfoque en el mismo individuo y la adquisición de independencia (interpersonal–intrapersonal), y en segundo lugar, en el enfoque del individuo en la interacción social y en el manejo de conflictos a fin de que toda la persona pueda llenar su necesidad de validación e interdependencia. Explica la maestría personal,



modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

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

MODELO DE LOS CUATRO PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

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

PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

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

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

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

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

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



HACIA UNA DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción 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.

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

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

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. Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

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

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

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: técnicas, humanas y conceptuales.

METODOLOGÍA

Se realizó dentro de los parámetros del paradigma cuantitativo; es un estudio descriptivo, en sus primeras fases, y finalmente correlacional, posee características de investigación de campo, diseño no experimental transversal. Se aplicaron dos instrumentos, escala tipo Likert, para la validez de los mismos se obtuvo a través de la opinión de los jueces expertos, para la estimación del poder discriminatorio de los ítems se aplicó la prueba t de Student. La estimación de la confiabilidad es para el Instrumento de Inteligencia Emocional un rtt. = 0.983 Muy alta, y para el Instrumentos Desempeño Laboral un rtt. 0.985 Muy alta.

Para la correlación ente las variables de estudio, se utilizó el coeficiente estadístico de Pearson, arrojando una puntuación de 0.995, indicando una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio.

La población está conformada por todas las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, los sujetos entrevistados se encuentran ubicados en el nivel directivo y nivel medio de su respectiva organización.



LINEAMIENTOS

El enfoque con el cual se diseñaron los lineamientos para optimizar la relación entre Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del nivel directivo de las Instituciones de educación Superior Públicas del estado Trujillo, es el sistémico, en donde se interrelacionan todos los elementos internos y externos de la organización. Las variables se abordan en conjunto, sin embargo por fines de presentación de la información, serán desarrollados por separado.

Las competencias (genéricas, laborales, básicas) las cuales conforman el Desempeño Laboral según lo planteado por Benavides (2004), están inmersas dentro del individuo y la organización, presentando un contacto directo con la Inteligencia Emocional, ésta a su vez influye en el individuo y por consiguiente en el desarrollo de dichas competencias. En tal sentido se deben desarrollar los siguientes lineamientos:

A nivel individual, elaborar perfiles de Inteligencia Emocional, los cuales puedan identificar las fortalezas y debilidades de los individuos a nivel emocional. De igual forma, debe considerarse, dentro de una organización la coexistencia de individuos con distintos niveles de inteligencia emocional, en tal sentido, se hace necesario detectar los de mayor cociente emocional para que sirvan de modelo y al mismo tiempo capacitarlos para ocupar posiciones de dirección, es una política que garantiza en el corto plazo, importantes mejoras en el Desempeño Laboral de sus empleados.

Facilitar un clima de confianza y apertura para elevar el nivel de conciencia y auto-conocimiento de cada empleado e incrementar su motivación. Una herramienta eficaz para lograrlo son los talleres de Inteligencia Emocional donde se desarrollarán entrenamientos en competencias y alfabetización emocional, a través de una metodología vivencial y participativa, creando un espacio de reflexión y de conocimiento de las áreas que cada participante deberá trabajar en sí mismo y en grupo para alcanzar sus objetivos y los de la institución, dentro del marco de las necesidades de la organización.

Debe promoverse en los individuos la implementación de estrategias que hagan posible evitar el involucramiento emocional excesivo. Todo esto es positivo considerando que se logrará un cambio de conducta y hábitos de forma consistente, donde tanto la organización como los colaboradores se sentirán satisfechos con el proyecto de mejora asumido.

Los directivos deberán realizar un diagnóstico de la situación actual de las instituciones y de su entorno, definiendo los planes de acción y explicitando las actividades que se deben realizar a corto y mediano plazo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Establecer mecanismos efectivos de comunicación corporativa que permitan estrechar las relaciones entre el nivel directivo y el resto de la organización, con el fin de permitir mediante el modelaje la modificación de las actitudes correspondientes con los niveles de Inteligencia Emocional.

Deben establecerse políticas tendentes a mantener e incrementar los niveles de inteligencia emocional en los directivos, reajustando las infracciones o los hechos no correspondientes con el comportamiento esperado.

CONCLUSIONES

(1) El nivel directivo de las Instituciones de Educación superior del estado Trujillo posee una idea realista de sus propias habilidades y una sólida confianza basada en ellos mismos, son capaces de saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. No obstante, la opinión del nivel medio expone que el nivel directivo no poseen, predicen y aplican de forma muy efectiva el autoconocimiento ya que desconocen cuales son sus habilidades.

(2) El nivel directivo maneja las emociones de modo que facilite las tareas programadas, son cuidadosos y demoran la gratificación en pos de los objetivos, de igual forma manejan adecuadamente las emociones y los impulsos perjudiciales.

(3) El nivel medio considera que la adaptabilidad del nivel directivo se caracteriza en algunos casos por no ser flexible para el manejo de los cambios, y con dificultad para superar los obstáculos y que poseen una motivación baja, caracterizada por presentar dificultades al momento de tomar iniciativa y no adaptarse a los contratiempos.

(4) Los directivos son personas poco conocedoras de lo que sienten los demás, son poco atentos presentan dificultad para cultivar la amistad entre ellos mismos y los demás.

(5) Los resultados obtenidos en las subdimensiones aptitud personal y aptitud social, no evidencian diferencias significativas en tal sentido la dimensión manejo de emociones, caracteriza al nivel directivo, como personas que desarrollan un adecuado manejo emocional.

(6) La inteligencia emocional del nivel directivo se ubica en niveles muy altos, lo cual permite que estas personas reconozcan las emociones propias y la de los demás, se esfuerzan diariamente por adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional.

(7) Las competencias genéricas, laborales y básicas, las cuales conforman el desempeño laboral, se encontraron ubicadas en niveles altos con baja dispersión.



(8) Existe una alta relación entre la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional.

(9) Al contrastar las aptitudes de la Inteligencia Emocional, presentes en el Desempeño Laboral de los directivos de las instituciones de Educación superior Públicas del estado Trujillo se observa que las mismas se encuentran presentes en las competencias genéricas, laborales y básicas. De igual manera se determinó que el liderazgo es el indicador que mayor número de coincidencias presenta.

RECOMENDACIONES

(1) Analizar con el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, los resultados de la investigación e iniciar un proceso de alfabetización emocional.

(2) Implementar los lineamientos propuestos con la finalidad de fomentar, mejorar y mantener los niveles de excelencia y altos niveles de Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral.

(3) Desarrollar acciones dirigidas al manejo positivo de situaciones de incertidumbre o fracaso, a efectos de obtener un mayor nivel de rendimiento en el nivel directivo, el cual causará un efecto cascada en sus subordinados, los cuales aprenderán a manejar óptimamente sus emociones y obtener una percepción de la institución en correspondencia con los estándares requeridos de efectividad.

(4) Impartir conocimientos básicos de inteligencia emocional, salud mental, y control de estrés, asertividad y empatía, entre otros, con la finalidad de desarrollar cambios a nivel psicológicos y conductuales.

(5) Hacer uso de las emociones y sentimientos identificados, no permitiendo de esta manera que algún factor de la Inteligencia Emocional, que no se encuentre adecuadamente desarrollado, le afecte el resto de las emociones o sentimientos.

(6) Desarrollar talleres de Inteligencia emocional y Desempeño Laboral e implementar en los mismos ejercicios prácticos de escucharse a si mismo y de escucha activa, formación de atención a los sentimientos propios y de los demás, haciendo énfasis en el desarrollo de aptitudes emocionales, con uso racional de ellas y aprendiendo a manejarlas en función del bienestar individual y colectivo.

(7) Los directivos de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, deben servir como ente multiplicador y accionador de la Inteligencia Emocional en el contexto donde tienen influencia.

(8) El nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, debe funcionar como ente mediador, a través de sus emociones,



entre los factores que delimitan su percepción de la organización, a efectos de manejarlos en armonía, considerando la opinión de los integrantes de la organización, utilizando para ello una efectiva comunicación.

(9) Facilitar al nivel medio de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, factores de satisfacción laboral que les permita definir altos estándares de motivación, lo cual les orientará a desarrollar una percepción individual objetiva sobre su relación con la institución.

(10) Validar con futuras investigaciones, la efectividad y pertinencia de los lineamientos planteados en la presente investigación, reforzando el basamento teórico conceptual.

(11) Desarrollar el estudio en los otros niveles gerenciales de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, con la finalidad de crear modelos para el desarrollo de la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

(12) Establecer mecanismos dirigidos a promover el desarrollo e incremento del auto-conocimiento en todos los miembros de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, por cuanto está estrechamente relacionada con el desarrollo de competencias genéricas, laborales y básicas y por ende del desempeño laboral.

(14) Continuar desarrollando investigaciones dirigidas a conocer las diferentes variables personales, familiares y organizacionales que puedan estar relacionadas con el desempeño laboral. De esta manera al diseñar programas de desarrollo personal las mismas formarán parte de la estrategia a seguir.

(15) Utilizar los resultados de la investigación como fuente de consulta para otros investigadores interesados en el estudio de la inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS, F. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Cuarta Edición. Caracas: Editorial Episteme.

BAVARESCO, A. (2001). **Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación**. Cuarta Edición. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

BENAVIDES, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

CARRIÓN, S. (2001). **Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica para conseguir: Salud, Inteligencia, y bienestar Emocional**. Editorial EDAF, S.A. Madrid, España.



- CHIAVENATO, I. (1999). **Administración del Recurso Humano**. Quinta Edición. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- COOPER, R. y SAWAF, A. (2004). **La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Bogotá: Editorial Norma.
- CORTESE, A. (2004). **Liderazgo: La inteligencia emocional en la Empresa** [Página web en línea]. Disponible: <http://www.canalwork.com> [Consulta: 2006, junio 15].
- CORTESE, A. (2004). **Liderazgo: Qué es la Inteligencia Emocional** [Página web en línea]. Disponible: <http://www.canalwork.com> [Consulta: 2006, mayo 21].
- DAVENPORT, T. (2006). **Capital Humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas**. España: Ediciones DEUSTO.
- DAVIS, K. y NEWTRONS, J. (2000). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- DRUCKER, P. (2002). **Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI**. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- GÍL'ADÍ, D. (2000). **Inteligencia Emocional en la Práctica**. España: Editorial McGraw – Hill.
- GOLEMAN, D. (1995). **Inteligencia Emocional**. Estados Unidos: Editorial Bantam Books.
- GOLEMAN, D. (1998). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. España: Editorial Planeta.
- GOLEMAN, D. (1999). **¿Qué hace un líder?**. Estados Unidos Harvard Business Review.
- GOLEMAN, D. (2000). **La práctica de la Inteligencia Emocional**. Editorial Kairos.
- GOLEMAN, D. (2003). **Emociones destructivas. Cómo comprenderlas y dominarlas**. Colombia: Editorial Vergara.
- GOLEMAN, D. (2006). **Inteligencia Social. La nueva ciencia de las relaciones humanas**. Editorial Kairos.
- GOLEMAN, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2004). **El Líder Resonante crea más. El Poder de la Inteligencia Emocional**. Caracas: Editorial Melvin C.A.



- GOLEMAN, D.; Cherniss, C. (2005). **Inteligencia Emocional. Cómo seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional en individuos, grupos y organizaciones.** Editorial Kairos.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** México: Editorial McGraw – Hill Interamerica.
- NAVA, A. (2006). **Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES.** Tesis doctoral no publicada (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- PELEKAIS, C., FINOL, M., NEUMAN, N. y PARADA, J. (2005). **EL ABC de la investigación. Una aproximación teórico – práctica.** Ediciones Astro Data. Maracaibo.
- ROBBINS, S. (1999). **Comportamiento Organizacional.** México: Pretince Hall.
- ROBBINS, S. (2000). **Administración.** Décima Edición. México: Pretince Hall.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Décima Edición. México: Pretince Hall.
- SALOVEY, J y MAYER, D (1990). **Inteligencia Emocional.** México: Editorial McGraw – Hill.
- SENGE, P; KLEINER, A; ROBERT, Ch ; ROOS, R ; ROHT G y SMITH, B. (2000). **La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.** Bogota, Colombia: Editorial Norma.