

RESUMEN

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS SUPERVISORES DE
INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE
MONTEMORELOS

por

Estrella Iveth Hernández Galicia

Asesor pincipal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SUPERVISORES DE INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE MONTEMORELOS.

Investigador: Estrella Iveth Hernández Galicia

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en educación

Fecha de terminación: Agosto de 2008

Problema

Las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) percibidas por el personal obrero, ¿son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores de corte del área de producción en la empresa Industrias Citrícolas de Montemorelos, S. A. de C. V. de Montemorelos, Nuevo León, México?

Metodología

Se construyó un instrumento con 33 declaraciones para medir el nivel de inteligencia emocional y 35 para el nivel de desempeño. Se utilizó la prueba de regresión lineal múltiple para conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional eran pre-

dictoras del nivel de desempeño. Para las hipótesis que consideran la diferencia entre dos grupos se utilizó la prueba *t* de Student para muestras independientes. Para la relación entre dos variables se utilizó el análisis de correlación. Para probar hipótesis de diferencia entre tres o más grupos se utilizó el análisis de varianza de un factor. La muestra utilizada fue de 413 individuos.

Resultados

La técnica de regresión lineal múltiple arrojó el valor $R^2 = .655$ y el análisis ANOVA los valores $F = 196.402$ y $p = 0.000$. La ecuación mínimo-cuadrática fue: $ND = 1.617 + .085$ (autorregulación) + $.138$ (automotivación) + $.082$ (empatía) + $.390$ (habilidades sociales).

Las variables autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales resultaron predictoras de la variable nivel de desempeño.

Conclusiones

Las dimensiones de la inteligencia emocional del supervisor percibidas por el personal obrero parecen tener un grado de influencia significativo en el nivel de desempeño de los supervisores. Además, las habilidades sociales parecen ejercer una mayor influencia en la percepción del desempeño.

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS SUPERVISORES DE
INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE
MONTEMORELOS

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Estrella Iveth Hernández Galicia

Agosto de 2008

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS SUPERVISORES DE INDUSTRIAS
CITRICOLAS DE MONTEMORELOS**

**Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración**

por

Estrella Iveth Hernández Galicia

APROBADA POR LA COMISIÓN

Asesor principal: Dr. Ramón Meza

Mtra. María Tolentino Hernández
Examinador externo

Miembro: Mtro. Mar Elizondo Srñith

Mtro. Ariel Quintero Oviedo
Director Facultad de Administración

Miembro: Mtro. Ariel Quinteros Oviedo

Fecha de aprobación

DEDICATORIA

Al que me sostiene con su mano derecha, mi amado Jesús.

A quien ha estado siempre con amor y apoyo inefables, mi papi Germán.

Al recuerdo siempre presente de mi amorosa madre, mi Nindo Jemimah.

A mis adorados hermanos que hicieron mi vida siempre feliz, Heber y Jorge.

A mis queridos amigos (especialmente Conejos), quienes compartieron conmigo la etapa más hermosa de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Antecedentes	1
Inteligencia emocional	1
Evaluación del desempeño	4
Inteligencia emocional y desempeño	6
Investigaciones realizadas	7
Planteamiento del problema	10
Justificación	11
Declaración del problema	12
Preguntas complementarias	12
Hipótesis	13
Hipótesis principal	13
Hipótesis complementarias	14
Objetivos	15
Definición de términos	15
Delimitaciones	17
Limitaciones	18
Supuestos	18
Fundamento filosófico	19
Organización del estudio	20
II. MARCO TEÓRICO	22
Introducción	22
Inteligencia emocional	23
Conceptos de IE	23
Fundamento psicológico de la IE	25
Dimensiones de la IE	29
Autorregulación	30
Automotivación	36
Empatía	42

Habilidades sociales	48
Medición de la IE	60
Investigaciones de IE	61
Evaluación del desempeño	64
Conceptos de ED	64
Fundamento administrativo	68
Importancia de la ED para las organizaciones	69
Métodos de ED	73
Escala gráfica	74
Ensayos escritos	75
Elección forzosa	76
Investigación de campo	77
Incidentes críticos	79
Comparación por pares	80
Distribución forzosa	81
Entrevista post evaluación	81
Investigaciones sobre ED	84
Inteligencia Emocional y Desempeño	85
III. METODOLOGÍA	88
Introducción	88
Tipo de investigación	88
Población	91
Muestra	91
Instrumentos de medición	91
Elaboración del instrumento	91
Variables	93
Dependiente	94
Independiente	94
Validez	94
Inteligencia emocional	94
Desempeño	95
Confiabilidad	96
Operacionalización de las variables	96
Hipótesis nulas	96
Hipótesis nula principal	97
Hipótesis nulas complementarias	97
Operacionalización de las hipótesis	99
Preguntas complementarias	99
Recolección de datos	100
Análisis de datos	100
Resumen	102

IV. RESULTADOS	103
Introducción	103
Descripción demográfica	104
Pruebas de hipótesis	106
Hipótesis nula 1	106
Hipótesis nula 2	107
Hipótesis nula 3	108
Hipótesis nula 4	109
Hipótesis nula 5	109
Hipótesis nula 6	110
Hipótesis nula 7	110
Hipótesis nula 8	111
Hipótesis nula 9	111
Hipótesis nula 10	111
Hipótesis nula 11	112
Hipótesis nula 12	112
Hipótesis nula 13	113
Preguntas complementarias	113
V. DIMENSIÓN DE RESULTADOS	116
Introducción	116
Conclusión sobre la declaración del problema	117
Conclusiones generales de las hipótesis complementarias	118
Inteligencia emocional y género	118
Desempeño y género	118
Inteligencia emocional y estado civil	118
Desempeño y estado civil	119
Inteligencia emocional y escolaridad	119
Desempeño y escolaridad	119
Inteligencia emocional y edad	120
Desempeño y edad	120
Inteligencia emocional y antigüedad	120
Desempeño y antigüedad	120
Inteligencia emocional y tiempo de conocer al supervisor	121
Desempeño y tiempo de conocer al supervisor	121
Conclusiones con base en las preguntas de investigación	121
Discusión	122
Recomendaciones	125
A los administradores	125
A los supervisores	126
Para futuras investigaciones	126
Apéndice	
A. ANÁLISIS DE CLARIDAD Y PERTINENCIA	128

B. CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO IE	130
C. INSTRUMENTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	134
D. ANÁLISIS DE CLARIDAD Y PERTINENCIA DE LA PRUEBA PILOTO ND	137
E. CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO ND	139
F. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	143
G. ANALISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO FINAL	146
H. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	150
I. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	157
J. EDAD DE LOS OBREROS	161
K. TIEMPO DE CONOCER AL SUPERVISOR	163
L. ANTIGÜEDAD DE LOS OBREROS	165
M. PRUEBAS DE HIPÓTESIS	167
N. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	191
LISTA DE REFERENCIAS	194

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables	98
2. Operacionalización de las hipótesis	101
3. Género de los obreros	104
4. Escolaridad de los obreros	105
5. Estado civil de los obreros	106

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no habría sido posible sin la intervención de varias personas que me apoyaron durante el camino.

Quiero agradecer en primer lugar a mi asesor principal, al Dr. Ramón Meza, quien con paciencia y esmero me guió en el desarrollo de esta investigación. A los maestros Mar Elizondo y Ariel Quinteros por contribuir sabiamente con sus conocimientos. A la contadora Ivonne Treviño, quien me apoyó incondicionalmente con información valiosa e indispensable en esta investigación; a mis compañeras de trabajo de la guardería, quienes siempre tuvieron palabras de ánimo para seguir adelante.

Agradezco a la Universidad de Montemorelos y, muy especialmente, a mis maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas; principalmente a la Mtra. Soledad de Murillo por apoyarme en todos los aspectos, y a todos aquellos que compartieron conmigo sus conocimientos y amistad, impulsándome a ser mejor cada día y confiar en el Dios de lo imposible.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

Inteligencia emocional

Gardner (1994) afirma que no existe una lista aceptada de manera mundial que delimite las inteligencias humanas; asevera que se comete un error al comparar los tipos de inteligencias ya que éstas difieren en cada persona en cuanto a su nivel, sistemas y reglas. Incluye dentro de su cuadro de inteligencias múltiples, como antecedente al actual concepto de inteligencia emocional, las inteligencias personales subdividiéndolas a su vez en internas y externas.

La inteligencia interpersonal se refiere a la facultad de los seres humanos de comprender a las personas que las rodean; también es definida como una capacidad de tipo correlativa pero a su vez orientada al ser humano mismo (Gardner, 1995).

Thorndike (citado en Goleman, 1997), en un artículo elaborado alrededor de los años 60, presentó la importancia de la inteligencia social en la vida del ser humano, señalándola como la capacidad de comprender a las demás personas y actuar de forma prudente en la relación que se tenga, lo cual se encuentra contemplado en la quinta competencia de la inteligencia emocional, las habilidades sociales. Goleman directamente menciona que la inteligencia intelectual no garantiza la correcta actuación que los individuos puedan tener ante los problemas que se les presentan. Y aun

cuando el coeficiente intelectual es considerado como predictor de éxito comúnmente en escuelas, sociedad y la cultura, se deja de lado la importancia de la inteligencia emocional en el trato con las personas en ambientes laborales empresariales.

Mayer y Salovey (citados en Gil, 2001; Goleman, 1999; Weisinger, 1998), psicólogos de la Universidad de New Hampshire y Yale, introdujeron el término inteligencia emocional por primera ocasión en los años noventa.

Dentro de la práctica de las habilidades sociales, influyen determinadamente las emociones, que en sí mismas no se clasifican en positivas o negativas, ya que actúan como una fuente de energía poderosa en el ser humano las cuales repercuten en la forma de conducirse (Cooper y Sawaf, 1998).

La inteligencia emocional es aplicable de manera intrapersonal al hacer referencia al ser humano mismo y de forma interpersonal para apoyar a los demás (Weisinger, 1998).

En el sentido interpersonal, Ryback (1998) considera a la inteligencia emocional como la capacidad de aplicar conciencia y sensibilidad para descubrir los sentimientos de las personas y resistirse a reaccionar de manera impulsiva e irracional, para actuar, por lo contrario, con receptividad, autenticidad y sinceridad. Señala el término inteligencia ejecutiva como una forma de denominar a la inteligencia emocional aplicada dentro de las empresas, en el contexto de los negocios.

El estudio de McClelland 1973, (citado en Goleman, 1999), cuyo propósito era el de medir la aptitud antes que la inteligencia, afirma que la aptitud tradicional en el área académica en cuanto a la importancia de las calificaciones obtenidas por los estudiantes, no servía para predecir el desempeño que una persona podría tener en

la vida y en el aspecto laboral. Sin embargo considera a la empatía, la autodisciplina y la iniciativa como factores distintivos de las personas exitosas en ambos aspectos.

Antunes (2000) destaca los puntos que integran la inteligencia interpersonal, al señalar la necesidad en los seres humanos primeramente de empatía, conocimiento de las emociones de quienes los rodean, legitimación del sentimiento de la otra persona, crítica del acto y no de la persona, asignación de nombres a las emociones y la búsqueda de una solución para los problemas interpersonales.

Según Seligman (citado en Gil, 2001), una personalidad positiva atribuye el fracaso a situaciones o factores que tienen posibilidad de ser cambiados y no directamente a la mala suerte o a un carácter deficiente en la persona que lo experimenta. Gil hace referencia a dos enfoques de la inteligencia emocional: el primero se refiere a centrarse en la persona, así como a adquirir independencia e individualismo, el segundo enfoque considera la interacción que pueda existir con las personas en el entorno y a la forma en la que se manejan los conflictos. El primer enfoque tiene que ver con la inteligencia intrapersonal y el segundo con la inteligencia interpersonal.

Snyder (citado en Torrebadella, 2003) es quien introduce por primera vez el término de automonitorización, el cual hace referencia a la manera en que una persona modela su conducta con el fin de controlar la impresión que causa entre las personas que la rodean. Los altos niveles de automonitorización originan múltiples comportamientos dependiendo del momento y situación, por el contrario quienes cuentan con bajos niveles de auto-monitorización, se comportan siempre tal como son y la impresión causada a sus prójimos es prácticamente la misma.

Goleman y Cherniss (2005) afirman que aún cuando el término de inteligencia emocional ha sido estudiado durante varias décadas, resulta novedoso; el campo de investigación en esta área es amplio. Sin embargo, existen aspectos tales como su naturaleza, cuantificación e impacto en el rendimiento y acción de los individuos que quedan por explorarse.

Evaluación del desempeño

De acuerdo a Maristany (2000), la evaluación del desempeño se originó a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó por primera ocasión a los vendedores contratados por el gobierno; de igual forma fue aplicado al ejército de ese país en 1916. Menciona también que en 1923 se estableció en el Acta de Clasificación cómo debía realizarse la evaluación en todo el gobierno de ese país

Con el paso de los años la evaluación del desempeño se ha convertido en el método de apoyo para los empleados que no alcanzan los estándares de cada empresa, para medir el buen funcionamiento en cada puesto y área productiva, así como para la valuación del sistema de capacitación que utiliza la organización; no olvidando que los trabajadores requieren de realimentación a los resultados que obtienen, ya que tienen el derecho de conocer el nivel de eficiencia que tienen para sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven (Méndez Martínez, 2000).

Owen (citado en Méndez Martínez, 2000) fue uno de los pioneros en utilizar el término de evaluación del desempeño a inicios del siglo XIX en Escocia, al asignar un supervisor a cada trabajador para realizar anotaciones de su desempeño y al

asignar colores de acuerdo al nivel de rendimiento que reportaban y en relación con el puesto ocupado; además fueron utilizados métodos estadísticos para su consideración.

La evaluación que una persona hace de otra es tan antigua como la existencia del hombre. Los métodos utilizados en la evaluación de personal han ido cambiando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout en el cual calificaba a los vendedores mediante su comparación con individuos cuyo desempeño representaba estándares de distintos niveles; posteriormente fue adaptado por el ejército estadounidense en la Primera Guerra Mundial para evaluar a sus soldados (Chruden y Sherman, 2002).

Frederick Taylor, a fines de ese mismo siglo, propuso dar valor a las evaluaciones dependiendo el puesto y de esta manera establecer estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro. Las guerras y la organización del ejército militar fue inductor de la evaluación del desempeño debido a la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento, destacando a los más eficientes y otorgando jerarquizaciones de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones, previa instrucción y capacitación (Pontifes, 2002).

Mondy, Wayne y Robert (2005) señalan que la gestión del desempeño se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones. También considera que una organización debe contar con los medios apropiados para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipo a fin de elaborar planes que permitan un desarrollo organizacional.

Inteligencia emocional y desempeño

Sternberg (1997) afirma que el coeficiente intelectual aunado a la inteligencia emocional es parte integrante de los trabajadores más exitosos y con alta excelencia en sus actividades.

El éxito en las empresas de acuerdo a Valls Roig (1997) radica en la exitosa aplicación que se hace de la inteligencia emocional en la dirección de los individuos; debe existir un verdadero interés en las causas de inestabilidad laboral para hacerles frente; el departamento de recursos humanos debe apoyar a quienes no rinden lo suficiente e impulsar el potencial de cada trabajador, así como ayudarlo en su satisfacción personal y laboral.

Tal como lo menciona Weisinger (1998), la incidencia de aspectos relacionados con la inteligencia emocional dentro del área de trabajo es muy frecuente y resultan de apoyo para considerar la frecuencia con la que ocurren y así tomar decisiones respecto a los mejores caminos para resolverlos.

Torrebadella (2003) propone tres aspectos motivantes para alimentar la inteligencia emocional de las personas en el ambiente personal, social y laboral: primeramente se debe detectar la satisfacción, lo cual consiste en pensar en actividades por las cuales la persona haya sido congratulada en su vida personal y profesional, y posteriormente considerar aquellas actividades que realmente disfruta; en segundo lugar se deberán pensar en actividades o situaciones en las cuales se pueden poner en práctica las actividades elegidas en el punto anterior; y finalmente hacer un plan de acción en el cual se estipulen horarios en los cuales podrán realizarse dichas actividades.

Quienes cuentan con habilidades emocionales desarrolladas de manera correcta, tienen mayor posibilidad de sentirse satisfechas y tener una vida eficaz y dominar los hábitos mentales. Dichas habilidades favorecen a una mayor productividad ya que permiten una mayor concentración en el trabajo y considerar las situaciones con claridad y cordura (Chávez Martínez, 2005).

La economía actual demanda organizaciones que sean adaptables a los cambios constantes. Las organizaciones que son emocionalmente inteligentes integradas por trabajadores tales, podrán enfrentar dichos cambios y contar con un desempeño mucho mayor; éstas son las que aprenden a trabajar en equipo, a colaborar, adaptarse, buscar el logro y cuyo énfasis está en el servicio a los demás, los miembros deben ser capaces de trabajar con otras personas, influir en ellas de manera positiva y eficientizar los procesos de los cuales forman parte (Goleman y Cherniss, 2005).

Cortese (2006) afirma que el cociente intelectual es capaz de determinar lo que un ejecutivo sabe acerca de su puesto, pero la inteligencia emocional que pueda poseer el individuo determinará lo que realmente hará y las decisiones que tomará. También comenta que el cociente intelectual probablemente sea el factor que determine el ingreso a una organización, pero la inteligencia emocional será quien determine que esta persona crezca en su puesto y se convierta en un líder.

Investigaciones realizadas

En la década de los sesenta Mischel (citado en Goleman, 1997) realizó una investigación sobre las emociones; ésta se realizó en un jardín de infantes del campus de la Universidad de Stanford con la población de los niños estudiantes en ese

nivel. La prueba consistía en analizar la vida de estos infantes hasta concluir su secundaria. La prueba consistía en ofrecer a los niños bombones; podían recibir un bombón de forma inmediata o recibir dos bombones si esperaban un lapso de veinte minutos. Los resultados señalaron que quienes habían soportado la espera, en el período de su adolescencia se mostraron más competentes en el ambiente social, personalmente más eficaces, seguros de sí mismos y capaces de enfrentar problemas a lo largo de su vida. Sin embargo, la tercera parte del grupo, quienes habían preferido no esperar, compartían rasgos psicológicos conflictivos y durante la etapa de adolescencia tuvieron una mayor inclinación a permanecer solos, se mostraron indecisos, perturbados por los problemas, tenían una autoestima baja y hasta adoptaban actitudes agresivas y de resentimiento.

Vaillant (citado en Cortese, 2006) un reconocido psiquiatra de la Universidad de Harvard, analizó el comportamiento de noventa y cinco jóvenes de esa institución por un lapso de 35 años desde su educación universitaria hasta su edad mediana. Considerando su nivel de coeficiente intelectual, él encontró que los alumnos más destacados en el terreno profesional no fueron aquellos con coeficiente intelectual más alto, a través de este estudio se pudo constatar que el coeficiente intelectual (CI) no es predictor del éxito que pueda tener una persona profesionalmente hablando así como en ninguna otra esfera de su vida personal; sin embargo debido a las exigencias de la capacidad intelectual que dicha universidad requiere y predominante en los jóvenes objeto del estudio, Vaillant quiso analizar a hombres con un nivel de CI de normal a bajo en esa misma ciudad. La muestra incluía a cuatrocientos cincuenta hombres de clase media; él descubrió que aquellos que habían tenido una

tasa de empleo más estable, no eran aquellos con el CI más alto, sino quienes desde su juventud demostraron tener aptitudes para la resolución de problemas prácticos y de relación. La investigación describe la importancia de las habilidades prácticas y sociales para alcanzar el éxito profesional y personal tanto en los niveles altos como bajos.

Epstein y Gschwandtner (citados en Epstein, 2006) realizaron una investigación en la cual compararon a cincuenta hombres exitosos en su vida personal y profesional con doscientos ejecutivos de marketing y ventas ubicados en el nivel de ejecutivos promedio, consideraron cada uno de los factores que habían desembocado en el éxito respectivo obtenido por esta población. En todas las mediciones efectuadas por estos investigadores, los individuos catalogados como superexitosos obtuvieron puntajes mayores. Lo interesante en esta investigación radica en que los integrantes del primer grupo contaban con una alta capacidad en el manejo de las relaciones sociales y la percepción de las emociones y necesidades. Algunos aspectos equiparables en los grupos consistían en la preferencia por la cooperación laboral amistosa y un gran énfasis en la vida familiar; sin embargo, el grupo de los superexitosos ejercían una mayor influencia y podían captar la lealtad de la gente con mayor facilidad, dedicaban mayor tiempo a su familia que los ejecutivos promedio y se sentían más satisfechos en su vida matrimonial, sexual, familiar y social; además de contar con un nivel emocional y físico mayor, tenían un mejor manejo del estrés, se angustiaban menos y regulaban sus estados de ánimo.

Planteamiento del problema

La inteligencia emocional actualmente es considerada un elemento importante para el éxito personal y profesional. Las organizaciones ya no buscan únicamente personas intelectualmente capaces, pues éstas deben contar con habilidades de autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

Debido al surgimiento de organismos sociales privados y gubernamentales interesados en el bienestar de los trabajadores, las empresas consideran que el recurso humano es la base más importante para el logro de los objetivos de la empresa: productivos y económicos; sin embargo requieren personas inteligentes emocionalmente que puedan hacer frente a los cambios y al trabajo en equipo.

La evaluación del desempeño a su vez es una herramienta para conocer el estado laboral de cada trabajador en relación con la capacitación a que ha sido sometido, detectando la necesidad de los trabajadores en esta área.

Industrias Citrícolas de Montemorelos, S. A. de C. V. (ICMOSA), surgió con base en la idea de los citricultores de la región, en el mes de noviembre de 1974 siendo entonces presidente de México Luis Echeverría Álvarez, e inició operaciones con una planta de producción dedicada al procesamiento de frutas cítricas

En 1995, ICMOSA adquirió una segunda planta dedicándola al proceso de los cítricos en congelados y enlatados.

En 2005, la empresa debido a problemas financieros es comprada por “Del Monte Foods” de quien era principal maquiladora.

El giro principal de ICMOSA es el procesado y envasado de frutas cítricas en su estado natural. Sus productos terminados son enviados diariamente a McAllen,

Texas, Estados Unidos, en donde se hace entrega del producto para ser enviado a la casa matriz de Del Monte Foods en donde son exportados a todo el mundo.

En temporadas de producción baja de cítricos también se procesan frutas de temporada.

Actualmente cuenta con 1,800 empleados aproximadamente en sus plantas de Montemorelos, y 400 empleados más en una planta ubicada en Puebla, Puebla, además de oficinas encargadas de compra de fruta, en Martínez de la Torre, Veracruz y Villa Azueta, Veracruz.

Esta investigación ha buscado conocer el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores que se encuentran en los niveles de supervisor y jefe de turno de la empresa ICMOSA de Montemorelos, así como el nivel de desempeño de los mismos, para conocer si las habilidades prácticas que conforman la inteligencia emocional son predictoras de dicho desempeño. Tomando en cuenta que es de gran interés para la empresa citada conocer los resultados y que nunca se ha investigado la inteligencia emocional de sus empleados y la evaluación del desempeño no se ha llevado a cabo aproximadamente hace cuatro años, permite considerar justificable y factible la presente investigación.

Justificación

Se afirma que el coeficiente intelectual contribuye tan sólo con el 20% de los factores que determinan el éxito en la vida, y sin embargo el 80% restante se encuentra abarcado en su mayor parte por temas relacionados a las emociones.

Es un estudio pionero en el Posgrado en Administración en cuanto al tema de inteligencia emocional combinado con la evaluación del desempeño y en descubrir cómo las emociones determinan también la inteligencia.

Asimismo, se justifica éste estudio, ya que los resultados obtenidos darán oportunidad a los administradores de ICMOSA de conocer los niveles de inteligencia emocional y desempeño de sus trabajadores, con el fin de tomar decisiones en cuanto a ubicación de puestos o necesidades de capacitación existentes.

Declaración del problema

Se ha considerado la siguiente pregunta de investigación:

Las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) percibidas por el personal obrero ¿son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores de corte del área de producción en la empresa ICMOSA, S. A. de C. V. de Montemorelos, Nuevo León, México?

En lo sucesivo, el término supervisores de corte del área de producción en la empresa ICMOSA, S. A. de C. V. de Montemorelos, Nuevo León, México, será sustituido por el término supervisores.

Preguntas complementarias

A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que serán respondidas con la investigación.

1. ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional de los supervisores, percibido por el personal obrero?

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores, percibido por el personal obrero?

3. ¿Cuál es el nivel de autorregulación de los supervisores, percibido por el personal obrero?

4. ¿Cuál es el nivel de automotivación de los supervisores, percibido por el personal obrero?

5. ¿Cuál es el nivel de empatía de los supervisores, percibido por el personal obrero?

6. ¿Cuál es el nivel de habilidades sociales de los supervisores, percibido por el personal obrero?

Hipótesis

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) las hipótesis señalan qué es lo que se investiga o lo que se quiere comprobar; son explicaciones anticipadas del tema en cuestión y que son referidas a manera de aseveraciones propuestas.

Para la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis principal

H1: Las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores.

Hipótesis complementarias

Las variables demográficas de las siguientes hipótesis, corresponden al personal obrero (género, estado civil, escolaridad, edad, antigüedad y tiempo de conocer al supervisor).

H2: Existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.

H3: Existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.

H4: Existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.

H5: Existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.

H6: Existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero, con base en la escolaridad.

H7: Existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero, con base en la escolaridad.

H8: Existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.

H9: Existe relación significativa entre el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.

H10: Existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.

H11: Existe relación significativa entre el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.

H12: Existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

H13: Existe relación significativa entre el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

Objetivos

Los objetivos que planteados para la presente investigación son los siguientes:

1. Construir los instrumentos para medir el nivel de inteligencia emocional y el nivel de desempeño.
2. Conocer los niveles de inteligencia emocional y desempeño de los supervisores, percibidos por el personal obrero.
3. Saber cuáles son los niveles de autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales de los supervisores, percibidos por el personal obrero.

Definición de términos

De acuerdo a la literatura revisada, en seguida se puntualizan algunos términos que han sido utilizados en esta investigación:

Autorregulación: Es la capacidad que tienen los individuos para equilibrar su emociones e impulsos mediante el razonamiento lógico conformado por el grado de autocontrol y los niveles de adaptabilidad e integridad ante las circunstancias.

Automotivación: Es la fuerza interna de cada persona para buscar la excelencia en lo que realiza, la capacidad de anticiparse a las circunstancias y mantener una visión positiva y perseverante de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Empatía: El grado de sensibilidad con que cuenta una persona para comprender a otra. Buscar brinda apoyo orientación a quienes lo rodean mediante un servicio desinteresado y honesto.

Habilidades sociales: Capacidad con que cuenta una persona para ejercer influencia sobre otros con el fin de dirigir sus actuaciones a través de un liderazgo nato, y así mantener una adecuada comunicación y un ambiente cordial y agradable con quienes la rodean.

Inteligencia emocional: capacidad que posee el ser humano para entender sus emociones sin importar el momento en el que se encuentre, así como la percepción acertada de las emociones de quienes lo rodean que le permitan interactuar de forma sana y socialmente aceptable.

Evaluación del desempeño: proceso mediante el cual son evaluados los recursos humanos dentro de una organización, para determinar el grado en el que se han alcanzado los objetivos organizacionales.

Montemorelos: ciudad conocida por su producción citrícola ubicada en la parte central del estado de Nuevo León, México; colinda al norte con Cadereyta Jiménez, al sur con Linares y Los Rayones, al este con General Terán y Linares y al oeste con Allende, Los Ramones y Galeana. La extensión territorial del municipio es de 1,706.2 kilómetros cuadrados.

Nuevo León: Estado ubicado al noreste de México; al norte colinda con Coahuila y Tamaulipas; al sur, con San Luis Potosí y Tamaulipas, estado que comparte todo su límite por el este. Coahuila, San Luis Potosí y Zacatecas por el oeste (en el vértice de los límites de los cuatro estados).

Delimitaciones

Para la presente investigación se tuvieron las siguientes delimitaciones:

1. Se dimensionó la variable inteligencia emocional con base en la teoría de Daniel Goleman.
2. El nivel de desempeño de los supervisores fue medido solamente con base en la percepción del personal obrero del área de corte.
3. El instrumento fue aplicado a los trabajadores que asistieron en la fecha y hora programada.
4. La dimensión autoconciencia propuesta por Goleman no fue incluida debido a que esta investigación requirió la evaluación de terceros.
5. Los trabajadores en el nivel obrero que evaluaron a sus jefes inmediatos, fueron escogidos por el área de recursos humanos con criterios de selección propios de la empresa.
6. Los subordinados evaluaron al jefe actual con un tiempo de conocerlo mayor o igual a un mes.
7. Las evaluaciones no incluían el nombre del evaluador, solo del evaluado.
8. El tiempo laborando en la empresa se refiere al tiempo real trabajando en ella, independientemente del puesto que han ocupado.

9. El tiempo de conocer al supervisor representa el lapso que el obrero ha conocido al supervisor en ese puesto.

10. La inteligencia emocional se construyó con la suma de las variables autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

Limitaciones

Las limitaciones para esta investigación fueron las siguientes:

1. No se cuenta con instrumentos estandarizados para medir la inteligencia emocional y el desempeño, debido al alto costo que implica conseguirlos.

2. El conocimiento psicológico sobre aspectos laborales y de inteligencia emocional son limitados para la investigadora.

3. La prueba piloto para ambos instrumentos fue aplicada dentro de la misma empresa debido a lo específico de las preguntas.

4. Los obreros que evaluaron al nivel de supervisor fueron escogidos por la misma empresa.

Supuestos

A continuación son presentados los supuestos de esta investigación:

1. Los trabajadores respondieron honestamente el instrumento.

2. Los instrumentos fueron adecuados y cumplen los objetivos de medición buscados.

3. La aplicación del instrumento se desarrolló en un buen ambiente de trabajo, a través de una participación voluntaria.

4. No existieron incidentes desagradables que hayan repercutido en la forma de contestar los instrumentos.

Fundamento filosófico

El ser humano al ser creado a la imagen y semejanza de Dios fue dotado de inteligencia y capacidades que le permiten tomar decisiones a lo largo de su existencia (Génesis 1:26, 27)

Un ejemplo claro de lo que la inteligencia otorgada por Dios puede obrar en una persona lo encontramos en el ejemplo del rey Salomón de quien la Biblia menciona, contaba con sabiduría e inteligencia extraordinarias comparando su nivel de inteligencia con la arena del mar (1 Reyes 4:29).

Se tiene la seguridad que Dios es un Dios de orden e inteligente que controla nuestras vidas, Él formó la tierra y la sostiene con su poder (Salmo 136:5); además, ha dado al hombre la facultad de decidir en cada aspecto personal, influye de manera amorosa a un actuar y sentir correcto a través del Espíritu Santo, y sin embargo la inteligencia puede menoscabarse con acciones y decisiones erróneas.

White (1987) menciona que el trato con las mentes humanas es la obra que merece más cuidado y la más importante en la cual los hombres se han tenido que ocupar. De igual forma afirma que el éxito que el ser humano pueda tener, sólo será alcanzado mediante la unión de dos aspectos por demás importantes: la fe y la inteligencia. El deseo de Dios es que la inteligencia con la cual ha sido dotado el ser humano, no sea cautivada por los ofrecimientos de Satanás; nuestras emociones cambian y esto hace que nuestros hábitos cambien también.

El ser humano es capaz de adaptarse en el terreno laboral en las actividades que le competen, su inteligencia es adaptable a dichos asuntos, quizá no de manera inmediata pero sí de forma gradual (White, 1988).

Tal como la Biblia lo señala, el cristiano es la sal de este mundo, tiene esa gran responsabilidad, pero si la sal se desvanece, esto es, si no se realiza la tarea encomendada, el cristiano no es útil para Dios en este mundo (Mateo 5:13).

El cristiano tiene que esforzarse más que otros en sus actividades, de manera humilde, es cierto que no todos cuentan con las mismas facultades, ni ocupan los mismos puestos y responsabilidades, pero el desempeño siempre debe ser con fidelidad y celo, como para Dios y no para los hombres (White, 1998)

Organización del estudio

La presente investigación tuvo como propósito conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores.

La información recopilada de las fuentes bibliográficas y los datos recolectados y analizados en la empresa citada que integran este estudio han sido divididos en cinco capítulos.

En el capítulo I se describe la dimensión del problema a través de: antecedentes, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, hipótesis, preguntas de investigación, objetivo de la investigación, importancia y

justificación del estudio, limitaciones, delimitaciones, supuestos, definición de términos, fundamento filosófico y la organización del estudio.

El capítulo II contiene el marco teórico realizado mediante la revisión bibliográfica. Está subdividido en cuatro secciones: inteligencia emocional, evaluación del desempeño, relación de la inteligencia emocional con la evaluación del desempeño e investigaciones de inteligencia emocional con desempeño. La primera sección incluye: conceptos, fundamento psicológico, elementos integrantes, medición e investigaciones. En la segunda sección se pueden encontrar: conceptos, fundamento administrativo, importancia para las organizaciones, entrevista post evaluación e investigaciones sobre desempeño. La tercera sección se centra en la revisión literaria de artículos, periódicos y libros en referencia al tema citado. La cuarta y última sección de este capítulo, se compone del comentario de investigaciones científicas encontradas de acuerdo al planteamiento del problema.

El capítulo III se integra con el marco metodológico: el tipo de investigación, población, muestra, instrumentos de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección y análisis de datos, así como un resumen del capítulo presentado.

El capítulo IV presenta los resultados obtenidos de la investigación a través de la descripción demográfica, respuestas a preguntas de investigación y pruebas de hipótesis.

El capítulo V presenta conclusiones con base en los resultados sobre las preguntas de investigación y pruebas de hipótesis. Además se hace una discusión de los resultados y se dan las recomendaciones generales para ICMOSA y futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Tomando como base el problema considerado, el cual consiste en determinar si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) predicen el desempeño de los trabajadores del área de producción en la empresa ICMOSA.

Este capítulo se encuentra dividido en cuatro partes; la primera aborda el término de inteligencia emocional considerando: su concepto, fundamento psicológico, dimensiones, medición, impacto en la vida del hombre, así como investigaciones desarrolladas en esa área; la segunda parte se centra en la evaluación del desempeño: su concepto, fundamento administrativo, importancia para las organizaciones, tipos, sistemas de evaluación e investigación realizadas; la tercer sección menciona la relación de la inteligencia emocional con la evaluación del desempeño mediante la revisión de artículos, periódicos y literatura afín; la parte final incluye: investigaciones científicas de la relación mencionada anteriormente.

Inteligencia emocional

Conceptos de inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la habilidad para percibir, valorar y expresar las emociones de manera correcta; la habilidad para acceder o generar pensamientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender las emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual, definición dada por Mayer y Salovey (1997).

De acuerdo a Weisinger (1998) la inteligencia emocional es la forma inteligente del manejo de las emociones, señala también que intencionalmente permitimos que éstas trabajen en nuestro favor, para ayudarnos en la forma en cómo nos comportamos y pensamos.

Cooper y Sawaf (1998) añaden a la definición anterior que la inteligencia emocional es una capacidad no solo de manejar nuestras emociones y dirigirnos, sino también de saber cuál es su inicio, sentir, entender y aplicar el poder que tienen las emociones como una fuente de energía que nos impulsa. Estos autores señalan que cuando las personas con quien convivimos nos otorgan confianza y respeto, esto influye a que nuestra percepción propia y de otros de la inteligencia emocional sea más satisfactoria e integral.

La definición de inteligencia emocional manejada es prácticamente la misma. Para Goleman (1997) representa la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. También considera que las emociones integrantes

de inteligencia emocional son: ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y vergüenza.

Goleman (1999) afirma que el nivel de inteligencia emocional con la cual contamos es quien predice la capacidad potencial con que aprendemos habilidades prácticas, basadas en las cinco dimensiones que integran la inteligencia emocional: (a) conciencia de uno mismo, (b) autocontrol, (c) motivación, (d) empatía y (e) habilidades sociales. Las dimensiones de la inteligencia emocional se integran por competencias, las cuales define como las capacidades adquiridas y basadas en la inteligencia emocional de cada uno, las cuales originan un desempeño laboral sobresaliente.

La inteligencia emocional significa enfocarnos en nosotros mismos y enfocarnos en la adquisición de independencia, así como centrarnos en la interacción social y manejo de conflictos a fin de que toda persona llene su necesidad de validación e interdependencia (Gil, 2001).

Martin y Boeck (citados en Ruiz Ulloa, 2002) señalan que la inteligencia emocional se integra con cualidades como la comprensión de las emociones, ser empáticos y manejar nuestras emociones para mejorar nuestra vida.

Hernández Hernández (2002) añade que la inteligencia emocional considera dos aspectos importantes, uno es intrínseco al distinguir las emociones propias, saber qué es lo que se está sintiendo internamente, controlar esas emociones y darles un buen cause, utilizar la energía para estimular el pensamiento y la generación de ideas; otro es el aspecto extrínseco, es la vertiente que se dirige a los demás y esta permite conocer las vivencias, estados de ánimo y emociones de otras personas. Es

una especie de radar que detecta lo que está sintiendo la persona que está a nuestro lado o con quien convivimos, la capacidad de identificarse con los sentimientos de otros y que ellos se identifiquen contigo.

Pérsico (2003) apoya las anteriores definiciones declarando que la inteligencia emocional es el conjunto de habilidades específicas cuyo fin es el de descubrir nuestros propios sentimientos y los de quienes nos rodean, con objetivo de elaborar pensamientos y a la vez acciones.

La inteligencia emocional es una guía de cómo aprender a reconocer los mensajes que da nuestro cuerpo y aprovecharlos en beneficio de nuestra vida a través de los recursos emocionales; comprender esas emociones, confiar en ellas y descubrir las que otros manifiestan (Segal y Mandino, 2004).

Mayer, Salovey y Caruso (citados en Goleman y Cherniss, 2005) se enfocan directamente a las emociones como la capacidad de percibir las y expresarlas, conocerlas, comprender sus causas y razonar el por qué de su existencia, así como controlarlas de manera intrapersonal e interpersonal.

Cortese (2006) asegura que la inteligencia emocional es una destreza que permite a los seres humanos conocer y manejar los sentimientos propios y ajenos, sentirse satisfechos y útiles en sociedad, al mismo tiempo que crean hábitos mentales que favorecen su conducta y su rendimiento.

Fundamento psicológico de la IE

Nuestro cerebro es todo un monumento a la perfección de lo creado por Dios. En él se encuentran ubicadas las amígdalas las cuales están interconectadas y asen-

tadas en el tronco cerebral, cada una en los costados del cerebro. Estas estructuras se ocupan de la capacidad de aprendizaje, los recuerdos que el ser humano pueda tener, así como de las emociones. Si existiera una separación entre las amígdalas y el cerebro humano se produciría una ceguera afectiva, la cual impediría apreciar las emociones que originan los hechos y acontecimientos. El neurólogo LeDoux del Centro para la Ciencia Neurológica de la Universidad de Nueva Cork, fue quien descubrió el funcionamiento de la amígdala en cuanto a las emociones que percibe el ser humano (Goleman, 1995).

Weisinger (1998) afirma que nuestras intenciones se relacionan cercanamente con nuestros deseos inmediatos de hacer algo, así también con nuestros deseos a largo plazo, sin embargo menciona que las intenciones a corto plazo son las que generan algún tipo de conflicto emocional en las personas, lo cual surge de una emoción que nos impulsa a hacer, cumpliendo su trabajo la amígdala de la cual se ha hablado.

Los seres humanos deben hacer conciencia de las intenciones reales que tienen ya que de esta manera pueden dirigir sus comportamientos y estrategias para tratar con las personas.

En relación con las relaciones interpersonales, Gil (2001) señala que la mayor necesidad que tienen los hombres es la de ser escuchados y comprendidos por quienes los rodean, añade que en momentos de conflicto emocional en la vida de una persona, el recibir atención a sus necesidades y problemas es un remedio sumamente eficaz. El lado derecho de nuestro cerebro se encarga del manejo de las emociones, así como la capacidad intuitiva y creativa que manifestamos. Los seres

humanos cuentan generalmente con cuatro tendencias a respuestas durante una intervención interpersonal:

1. Evalúan de manera independiente, si aceptan o no el asunto a tratar.
2. Formulan cuestiones.
3. Aconsejan a la otra persona.
4. Tratan de interpretar una conducta determinada, explicando las conductas y motivos que han mostrados.

González Rocha (2002) considera que las emociones no pueden ser controladas, sino los estados de ánimo que resultan de ellas. Una emoción tiene una duración de cinco minutos aproximadamente, relativamente corta. La atención que las personas puedan dar tanto a lo positivo como a lo negativo, determinará el estado de ánimo y así mismo el actuar de forma inteligente o no. La mayoría de los problemas de los seres humanos se centra en ese punto, la percepción con que afrontan los problemas y situaciones de la vida.

Cuando un ser humano se encuentra ante una situación difícil, siempre requerirá de respuestas rápidas y urgentes, en las cuales, la emoción hará presencia indiscutible y dará paso a reacciones impulsivas e irreflexivas en algunas ocasiones. Algunas veces estas reacciones serían benéficas, sin embargo no siempre sucede así; el secreto está en hacer una combinación de estas formas de pensamiento y permitir que trabajen juntas y esto solo se logra con un nivel deseable de inteligencia emocional. Las emociones juegan un papel sumamente importante en relación a la manera en como una persona dirige su vida y se adapta a su entorno, sin embargo nuestro neocortex (mente racional), desarrolla el papel de no dejarse llevar por el

flujo de sentimientos, antes bien toma su distancia fría e imparcial, lo cual también es favorecedor en muchas ocasiones (Pérsico, 2003).

El hombre que posea inteligencia emocional debe tener control sobre sus emociones, ya que de esta manera podrá utilizarlas en su propio beneficio, no olvidando que pueden existir descontroles emocionales en los cuales habrán perturbaciones internas de la persona. El equilibrio entre la mente racional (neocortex) y la mente emocional (límbico) radica en saber su funcionamiento y saber controlarlo, esto es, utilizarlo benéficamente. Las emociones influyen en la razón y la razón ajusta las actitudes procedentes de las emociones. La existencia de un control racional da como origen el filtrar las operaciones emocionales, esto es, reconocerlas y controlarlas (Blázquez Rueda, 2005).

Chávez Martínez (2005) destaca lo realizado por Arder, quien en 1974 descubrió la capacidad del sistema inmunológico de aprender de los fenómenos o situaciones que lo rodeaban. Este hecho fue revolucionario ya que en ese tiempo el cerebro y el sistema nervioso central respondían a las circunstancias. Mediante este hecho se descubrió que la mente, las emociones y el cuerpo no están divididos, antes bien, íntimamente relacionados. También señala que el neurólogo Valera afirma que el sistema inmunológico es el cerebro de nuestro organismo, ya que diferencia lo que le pertenece y lo que no, lo que afecta el comportamiento y lo que no.

Goleman y Cherniss (2005) señalan que cada aspecto que integra la inteligencia emocional es originado por diversos mecanismos neurológicos. La neurociencia afectiva es el límite que divide a la inteligencia emocional con la cognitiva y en la que se conocen las capacidades que son en su mayoría neocorticales, así como las que

integran los circuitos neocorticales y límbicos. Las manifestaciones de la inteligencia emocional incluyen conductas originadas en los circuitos neurológicos que unen principalmente a las áreas límbicas de la emoción, las cuales se encuentran concentradas en la amígdala quien cuenta con numerosas conexiones a través de nuestro cerebro.

Dimensiones de la inteligencia emocional

Goleman (1999) con base en lo que Mayer y Salovey habían propuesto años atrás, desglosa de una manera muy completa el cuadro de competencias emocionales, las cuales fueron obtenidas mediante la aplicación de un inventario de éstas a 600 personas entre las cuales hubo administradores, profesionales y estudiantes recién graduados en ingeniería, administración y trabajo social. Las competencias de la inteligencia emocional se dividen en cinco partes: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Codina Jiménez (2002) apoya la división hecha por Goleman acerca de la inteligencia emocional, aún cuando considera interesante la división que presentan Cooper y Sawaf (1998) la cual se integra en: (a) ambiente general, (b) Conocimiento emocional, (c) competencias, (d) valores y (e) resultados; asegura que la primera es más completa e incluye más factores trascendentes.

Tal como lo señala Merino (2005) en la actualidad dentro de la inteligencia emocional se conocen cinco habilidades fundamentales que son ubicadas en dos grupos: inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal. En el primer grupo se integran dos habilidades: autorregulación y motivación; en el siguiente grupo se in-

cluyen: la empatía y las habilidades sociales. También señala que estas habilidades resultan indispensables y útiles en áreas del ser humano como: bienestar psicológico, buena salud física, entusiasmo y motivación, y un mejor desarrollo en nuestras relaciones con otras personas.

Autorregulación

El autodomínio no significa la supresión emocional, no es olvidarse del impulso que radica en las emociones, sino encontrar un equilibrio; mantener bajo control las emociones que nos perturban o nos inquietan, es la clave del bienestar emocional. Entre los sentimientos que la gente desea controlar con más interés está la ira. Tice (citado en Goleman, 1995) encontró que la ira es un estado de ánimo que con mayor dificultad es dominado por los seres humanos.

La *Máster biblioteca práctica de comunicación* (2006) señala que controlar las emociones no es nada fácil, se trata de conocer qué es lo que provoca nuestras reacciones y comprender los aspectos negativos de nuestra vida. Se debe buscar un equilibrio entre emociones positivas y negativas para tener un equilibrio emocional.

Autocontrol

Quienes tienen autocontrol gozan de un gran dominio sobre sus impulsos y emociones conflictivas, en momento de dificultad y perturbación se mantienen con calma y con una actitud positiva e imperturbable; la presión y el estrés no influyen en permanecer con un pensamiento razonable y coherente, así como la concentración en determinado asunto (Goleman, 1999).

Por su parte González Rocha (2002) rechaza la idea que la emoción es propiamente controlable, al mencionar que éstas son breves y simplemente se sienten, y que después que pasan por nuestros sentidos, son quienes determinan nuestro estado de ánimo en el cual sí tenemos algún tipo de influencia y en el que decidimos permanecer o desechar.

El autocontrol permite generalmente que el sujeto sea el agente, el actor principal de su conducta propia. Es un rasgo de la personalidad que generalmente se denomina fuerza de voluntad o autonomía del yo (Polaino Lorente, Cabanyes Truffino y del Pozo Armenta, 2003).

Para complementar lo anterior, Chatterjee y Senger (2007) destacan que el autocontrol es una la capacidad y habilidad de controlar nuestras emociones. Para demostrar esta capacidad se debe conseguir que nuestro yo actúe sobre las circunstancias y no que nuestro entorno nos afecte de manera personal. Se pone a prueba nuestra habilidad de controlar.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua, esta dimensión considera el control que tienen las personas sobre los impulsos ante las situaciones y las reacciones que originan esos impulsos.

Confiabilidad

Dentro de esta competencia, Goleman (1999) señala que la ética juega un papel sumamente importante. La moral de personas con ética intachable se caracteriza por gran honradez y sinceridad, las cuales generan confianza a las personas que las rodean, tienen facilidad para admitir sus errores, no dudan en señalar las actitu-

des poco éticas y mantienen sus valores a pesar de las circunstancias que los rodean.

Según Peña Rojas (2003) la mejor manera de evitar actos deshonestos dentro de la empresa es contar con gente honesta. Se debe fomentar una relación de confiabilidad y confianza entre los miembros. La confiabilidad debe ser un requisito para trabajar en una empresa ya que es una forma de respetar y fomentar la dignidad de la gente, al mismo tiempo que se crea un sano ambiente de trabajo.

Una persona confiable es aquella que posee una buena inteligencia emocional, aquella que ejerce una cultura de confianza en su diario vivir (Jiménez Muniain, 2006).

En *El estudiante exitoso* (2006) encontramos que la confiabilidad se relaciona con el hecho de conservar altos estándares de honestidad e integridad.

Una persona confiable posee una virtud social que permite formar relaciones duraderas entre los miembros de un grupo para alcanzar el éxito y la prosperidad, es una competencia clave para que surja el liderazgo (Covey, 2007).

Integridad

Una persona íntegra es aquella que mantiene su palabra y cumple con sus compromisos y promesas, lucha por los objetivos que se proponen, cuentan con una vida organizada y un trabajo cuidadoso y responsable. La prudencia es una de sus características principales (Goleman, 1999).

Es muy común que en las empresas existan problemas por falta de responsabilidad hacia las funciones correspondientes; los índices son muy altos. Esto debido

a la falta de confianza que puede depositarse en los empleados. La integridad es un valor que no se encuentra fácilmente en quienes buscan un empleo (Batstone, 2004).

Para Valls (2004) la integridad exige una congruencia entre las palabras y los actos de una persona.

Los actos honestos y correctos de personas íntegras, harán prosperar las organizaciones, ya que fomentarán la colaboración al transmitir a otros nuevos conocimientos (García González y Boria Reverter, 2006)

En términos laborales, ser íntegro representa la capacidad del trabajador de asumir las responsabilidades que su puesto exige (*El estudiante exitoso*, 2006).

Cualquier actividad que busca una ganancia debe tener relación con el valor de integridad, una persona debe tener valores prioritarios para su vida, y la integridad debe ser uno de los primordiales (Blanchard, 2007).

En apoyo al concepto anterior, la enciclopedia virtual Wikipedia (2008) define a la integridad como una cualidad personal que se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas.

Adaptabilidad

De acuerdo a Goleman (1999), el mundo actual está sumergido en cambios constantes y la adaptabilidad es una competencia indispensable para la inteligencia emocional, ya que permite manejar las diversas demandas laborales y sociales. Quienes poseen la capacidad de adaptarse, tienen respuestas inteligentes a las situaciones inesperadas, adaptan su comportamiento a las nuevas circunstancias y son flexibles en la visión que tienen de las cosas.

Rosenberg (2002) apoya el concepto anterior al mencionar que dentro de las organizaciones deben existir dirigentes adaptables a las condiciones internas o externas que la afecten de manera negativa o positiva.

Muchas veces la adaptabilidad no puede lograrse debido a problemas y efectos persistentes como los que señala Ortiz (2003):

1. No formarse una visión y estrategia en la transformación que habrá de efectuarse.
2. No pensar en los beneficios que se obtendrán.
3. Falta de enseñanza de la cultura, clima organizacional y enseñanza de valores.
4. No lograr la unificación de las funciones y equipos de trabajo.
5. Considerar a la comunicación como un proceso que solo controla acciones.
6. Formar un proceso de orden y disciplina inflexible que provoca falta de disposición.
7. No enfocarse en la gente.

En un futuro sólo las empresas que cuenten con personas adaptables a los cambios que se avecinen, podrán alcanzar el éxito; deberán tener la capacidad de asumir riesgos e innovar (Punset, 2006).

Innovación

Las personas dotadas de esta competencia buscan distintas formas de realizar las acciones cotidianas, proponen nuevas ideas con un fundamento sólido basado en la investigación y no solo en la espontaneidad, aportan soluciones novedosas

a las dificultades que se les enfrentan, adoptan perspectivas nuevas y consideran los riesgos como parte de su planeación de actividades (Goleman, 1999).

Sainz de Vicuña (2006) señala que la innovación considera una explotación exitosa del desarrollo de ideas nuevas y creativas y afirma que una persona innovadora posee:

1. Inquietud: alguien que tiene la naturaleza de crear cosas nuevas e intentar cambiar las existentes para una mejora.
2. Carácter optimista: no decae ante el fracaso o adversidades en el camino.
3. Perseverancia: afronta los cambios y se empeña.
4. Talento: para relacionarse con otros y detectar el talento de otros.
5. Flexibilidad: es una persona que ejerce control pero se adapta al cambio.
6. Sentido del humor: tiene la capacidad de reírse de sus propios errores y aceptar las opiniones de otros para mejorar.

Innovar, de acuerdo a Arbonies Ortiz (2007), forma parte de lo que requiere cualquier directivo. Para innovar es necesario considerar que se requieren cosas nuevas para mejorar las existentes. Al innovar se debe evitar predecir obsesivamente qué se obtendrá, sino que se debe considerar la mayor cantidad de recursos disponibles para crear algo. Innovar requiere tiempo e inversión, y muchas veces no se cuenta con ninguno de ellos. La innovación es un proceso constante, que puede suceder o no, pero que siempre debe buscarse.

Automotivación

La motivación propia o automotivación, es una fuerza o impulso que va de adentro hacia fuera en una persona, surge y es proyectada en la forma de actuar de ésta y en las intenciones que tiene y que la identifican propiamente como una especie de sello propio e intransferible. Esta fuerza surge en nuestra mente, y se refleja en todo lo que hacemos. Quienes poseen esta dimensión de la inteligencia emocional, no esperan a que las oportunidades les lleguen por sí solas, se anticipan en busca de ellas y luchan por las cosas que quieren. Son conscientes que existen obstáculos, pero se esfuerzan sin olvidar que si su objetivo lo vislumbran imposible, son capaces de cambiar de rumbo (Gan, 1998).

Weisinger (1998) afirma que existen cuatro fuentes de motivación: (a) nosotros mismos, es decir, el grado de automotivación que tenemos mediante nuestros pensamientos, nivel moral y comportamiento, (b) las personas que nos rodean, amigos, familiares y compañeros de trabajo, (c) un mentor emocional, quien puede ser una persona en quien podemos confiar y a quien respetamos o una persona ficticia que idealizamos (d) el entorno compuesto por el aire, la luz, los sonidos, por citar algunos.

Bandera (2006) señala que la automotivación es la capacidad para tener un tiempo de introspección y análisis, sin trabajar con controles externos y sin necesidad de reconocimientos constantes. Es cuando tratamos de conocer qué es lo que necesitamos para sentirnos mejor. También destaca que la automotivación se refiere al manejo de nuestras emociones, del desarrollo de la capacidad de entusiasmarnos con las actividades que realizamos diariamente y hacerlas de la mejor manera.

Motivación de logro

Esta competencia en opinión de Goleman (1999) es la que impulsa y dirige a una persona a fomentar su modelo de excelencia. El enfoque de estos individuos es hacia los resultados y se rigen por la auto motivación la cual les ayuda a cumplir con los objetivos que se han planteado y a llegar al nivel de excelencia deseado. Además de lo anterior, son capaces de asumir riesgos y aceptar objetivos desafiantes siempre buscando información que elimine la mayor incertidumbre posible con el fin de mejorar el desempeño diariamente.

Gan (1998) señala la importancia de que no siempre la actividad agrade a las personas, sin embargo el resultado es el motivante para realizar esa acción no gustada. Además, Quesada (2001) menciona que la motivación de logro ayuda a vencer este tipo de desafíos, a avanzar en la búsqueda de objetivos y a crecer profesionalmente.

Valls (2004) añade al concepto anterior que a la mayoría de las personas, en especial a quienes ejercen una profesión, el logro es el motivo de satisfacción más importante en su empleo; aspecto que debe ser considerado por quienes dirigen las organizaciones.

Aunado a esto, Mailuf (2005) señala que la motivación es intrínseca y no solo es brindada por remuneraciones o incentivos económicos, sino que el desarrollo profesional y personal en sí, generan una gran satisfacción. Las personas auto motivadas desempeñan su trabajo con gusto y son exigentes críticos de sus actividades para realizarlas de manera excelente.

Además cuentan con ambición para mejorar lo que hacen, tienen una crítica aguda y constructiva de sí mismos, un control riguroso de las actividades que realizan, se exigen tanto en su desarrollo social como profesional (Jiménez Muniain, 2006).

Compromiso

Según Carlson (1995), el compromiso es una herramienta muy poderosa para lograr cambios tanto en la vida persona como en el ambiente laboral. Estar comprometido con algo alivia la ansiedad y otorga libertad de actuar como parte de un todo, sabiendo que las opiniones serán consideradas y los resultados beneficiarán a sí mismo. Sin compromiso, es muy difícil alcanzar el éxito en una empresa

El compromiso incluye sacrificio para alcanzar los objetivos propios y organizacionales. Estas personas se basan en los valores para la toma de decisiones y buscan oportunidades que se presentan para cumplir la misión con que rigen sus vidas (Goleman, 1999).

Peña Rojas (2003) asegura que para lograr un compromiso sólido entre las personas, se debe fomentar un trato amistoso, conocerse más allá de una relación de trabajo, intercambiar experiencias distintas a las laborales y descubrir aspectos personales de cada uno. Es muy importante considerar que el compromiso que un trabajador adquiere con su empresa estará determinado por la forma en como sea tratado; no debe verse como un simple trabajador realizando una función más, sino como una persona valiosa que aporta a la empresa y que coopera en el logro de objetivos.

Una empresa que mantiene un compromiso ético con sus trabajadores a través del respeto y la consideración es una empresa fructífera (Ogalla Segura, 2005).

De igual manera, en *El estudiante exitoso* (2006) se apoya la idea anterior al mencionar que el compromiso consiste en tomar para sí las metas del grupo y la organización.

Iniciativa

Goleman (1999) destaca el aprovechamiento de las oportunidades como base de la iniciativa. Para quienes poseen esta competencia no les es suficiente hacer lo que se les pide, sino ir más allá por la simple satisfacción propia; son capaces de modificar la rutina de cómo hacen sus actividades cuando lo consideran oportuno para realizar su trabajo y sirven de influencia a los demás para ser esforzados.

Por su parte Valls (2003) destaca que la iniciativa va ligada directamente con la pro actividad porque representa la capacidad de hacer frente a la vida personal y laboral.

Quienes poseen iniciativa, no esperan que se les pida hacer las cosas, buscan participar en las actividades dentro de la empresa, les agrada que los respeten, confíen en su trabajo y los aprecien al tomarlos en cuenta. Estas personas no dejan escapar las oportunidades de hacer una mejora en el lugar donde se encuentran, de servir a otros, de ahorrar insumos, no tan solo para beneficio de la empresa, sino para su satisfacción personal (Nelson, 2005)

Con base en lo anterior, Puig Rovira (2008) señala que una persona con iniciativa no solo busca su beneficio o satisfacción personal, sino que busca la de otros, es capaz de cooperar con los demás, sin convertirse en una isla de desarrollo de ideas.

Optimismo

Una persona optimista es aquella que abriga esperanzas, tiene grandes expectativas de que las cosas que realiza tendrán un buen final aún cuando existan contratiempos o frustraciones (Goleman, 1995).

Weisinger (1998) señala que nosotros mismos somos la más poderosa fuente de motivación; nuestros pensamientos, ansiedad y forma de actuar, integran nuestro sistema emocional que será quien rige nuestra forma de ver la vida. El optimismo comienza con esos pensamientos que nos alientan a desarrollar nuestras actividades y nos motivan a ser mejores. Existen seis técnicas que nos ayudan a pensar positivamente y a desarrollar nuestro optimismo:

1. Afirmaciones motivadoras. Repetirnos que tenemos la capacidad para hacer algo y el ánimo para concluir con una tarea o proyecto. Debemos pensar en esas frases que quisiéramos escuchar de otras personas hacia la nuestra.

2. Juegos mentales. Imaginar que hemos llegado a nuestro lugar de trabajo por primera ocasión y esforzarnos en dar nuestro mejor empeño, como casi siempre sucede en esta etapa y que por desgracia después se aminora ese empeño; o también, como si ese día fuera nuestro mejor día de trabajo en el cual nos han ocurrido

toda clase de buenas noticias, estas situaciones nos llenarán de energía y una manera de ver diferente la vida.

3. Centrar nuestros pensamientos. A través de la delimitación temporal y delimitación focal. Mediante la primera, nos ponemos metas y objetivos intensos para ser alcanzados en un tiempo breve específico buscando la concentración y el mayor desempeño posible, siempre teniendo cuidado de no excedernos de actividades y dejar algo inconcluso. Y con la segunda, obtenemos una mayor planeación de las actividades que realizaremos en determinado período o en una delimitación temporal, distribuir nuestro trabajo utilizando el tiempo de la mejor manera posible.

4. Imágenes mentales. Una representación mental generalmente provoca las mismas respuestas fisiológicas que una real, y con base a esto debemos imaginarnos en situaciones muy favorecedoras o logrando grandes discursos y propuestas novedosas, este nivel de entusiasmo experimentado se apropiara de nuestros sentimientos y pensamientos y nos hará ser más optimistas.

5. Autocríticas constructivas. Debemos permitirnos pensar bien de nosotros de manera real, ya que con frecuencia las personas no tienden a pensar mal de lo que hacen y sin embargo no están totalmente satisfechas con su desempeño. Es necesario recordar que así como la crítica negativa es altamente influyente en los sentimientos de las personas, la autocrítica constructiva destacando nuestros puntos fuertes, nos ayudará a sentirnos bien con lo que hacemos y a ser realistas en lo que debemos cambiar y enfocar nuestro esfuerzo.

6. Metas significativas. Una meta es un objetivo específico. En esta técnica se debe tener cuidado en no establecer metas muy fáciles ya que se volverán aburridas

y poco estimulantes y no irse al extremo de querer alcanzar algo fuera de nuestras posibilidades. Las metas que nos crean desafíos y que son alcanzadas, transforman nuestra actitud y nos hacen optimistas y positivos ante nuevos retos.

Una de las competencias más importantes es ésta. Las personas optimistas no se desaniman por los obstáculos que con frecuencia se presentan, al emprender una actividad tienen la expectativa del éxito, no se adjudican la culpa de los errores o contratiempos sino a las circunstancias, que saben que pueden ser controlables (Goleman, 1999).

Bompiani Estate (2001) añade a la idea anterior que el optimismo debe ser realista para generar un beneficio en la persona que lo practica, ya que evita que la persona tenga estados de ánimos de apatía, desesperación o depresión.

La mayoría de los problemas que las personas pueden tener por la falta de optimismo es el enfoque que le dan a las situaciones; no es precisamente la acción o lo que sucede a su alrededor lo que complica sus vidas, sino la percepción que tienen de las cosas, la manera en cómo las canalizan y analizan sus consecuencias (González Rocha, 2002).

Jiménez Muniain (2006) considera que el optimismo requiere de cuidado ya que el pesimismo es mucho más contagioso y muchas veces la perspicacia de anticipar riesgos probables puede truncar los planes.

Empatía

Covey (citado en Noguera Trujillo, 2000) señala que la empatía proviene de dos palabras griegas, en las que *em* significa en o dentro y *patía*, se deriva de *phatos*

que significa sentimiento o sufrimiento, esto es, sentir dentro. Noguera también señala que esta palabra es incluida en el idioma inglés en los años veinte como solicitud del psicólogo E. B. Titchener definiéndola como la imitación física de la aflicción del otro, que transfiere los sentimientos del otro a uno mismo.

Una persona empática desarrolla de manera más armónica su personalidad; la falta de ella genera crueldad, sadismo y hasta brutalidad contra el prójimo (Bompiani Estate, 2001).

De acuerdo a la *Máster biblioteca práctica de comunicación* (2006), la empatía se manifiesta de manera temprana y al ser desarrollada permite mejorar el nivel de escucha, conversación y cooperación hacia otras personas. En resumen, ser empático representa entrar en el mundo de otra persona y ver las cosas desde su punto de vista, la empatía siempre es positiva, ya que ésta no supone valoración alguna, lo contrario que ocurre con la simpatía. Es decir, la empatía significa ponerse en los zapatos de los interlocutores para diseñar vínculos de relación con ellos a partir del conocimiento de sus necesidades (Bonilla, 2006).

Arango de Narváez (2006) refuerza este concepto, mencionando que la empatía permite percibir y entender lo que otros necesitan, sus sentimientos y preocupaciones. También afirma que esta experiencia solo es posible cuando se centra la atención en la otra persona y no únicamente en las necesidades propias. La empatía es una herramienta social que permite una mejor interacción entre las personas y por tanto relaciones más sólidas.

Comprensión de los demás

Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran atención a las emociones de otros, tienen capacidad de escuchar a los demás sin interrumpir, además de ser sensibles de las opiniones ajenas y en proporcionar ayuda cuando han conocido sus sentimientos y necesidades (Goleman, 1999).

Gordon y Williams (2001) refieren que no todas las personas son iguales y aunque pareciera una frase trillada, es totalmente real. Las personas se mueven en contextos culturales y familiares diferentes; las experiencias de la vida y costumbres influyen directamente en las actitudes que se toman. El mundo está lleno de culturas, las cuales conviene cimentar en un equilibrio benéfico para todos, buscando fomentar el apoyo y comprensión entre los individuos,

De acuerdo a Rizzolati (2006), para comprender a otros es necesario captar el significado de sus acciones, comprender las intenciones tanto en su actuar como en su hablar, para saber qué es lo que necesitan o qué están sintiendo en determinado momento.

Existen aspectos que pueden ser considerados para desarrollar la comprensión de los demás: atender el lenguaje no verbal, mantener contacto visual con la persona con quien se está hablando, adoptar una posición relajada, asentir con la cabeza frecuentemente, evitar distracciones, atender los movimientos físicos y tonalidades de voz de la otra persona, resumir y parafrasear lo que la otra persona está diciendo y buscar no interrumpir, sino prestar toda la atención posible para proveer una opinión acertada (*Máster biblioteca práctica de comunicación*, 2006).

Arango de Narváez (2006) menciona que la empatía permite percibir las emociones de otros y sus señales no verbales, permitiendo así comprender sus actitudes, mostrando muchas veces mayor información que las palabras por sí mismas. La empatía facilita salir de una visión egocéntrica y fijar la atención en otros.

Desarrollo de los demás

Katezenbach y Smith (1995) mencionan que la existencia de personas preocupadas por el desarrollo y éxito de otros, permite mejores resultados de manera generalizada y esto determina a un equipo de alto rendimiento dentro de las organizaciones. Cuando está presente dicho interés, se enriquece el sentido de unidad y se expanden las aspiraciones personales de rendimiento, se trabaja de una forma mutua y solidaria.

El desarrollo de los demás, impulsado por su esfuerzo, debe ser recompensado; y quienes cuentan con esta competencia lo perciben claramente. Se sirven de la información para el apoyo a los demás en dicho desarrollo y la toma de decisiones. Es decir, se preocupan porque los demás tengan un avance en sus habilidades y tareas y las desarrollen de manera armoniosa y útil (Goleman, 1999).

Enebral Fernández (2005) por su parte señala que quienes deben contar con esta competencia en un mayor grado son los directores de empresas, debido a que son los que promoverán las actitudes y habilidades imprescindibles para desarrollar el talento en los demás e impulsarlo para alcanzar los objetivos.

Orientación hacia el servicio

Según De la Parra Paz (1996), el servicio es el parámetro mediante el cual, los públicos miden el compromiso social de una organización hacia ellos, son muy importantes los valores, actitudes y acciones que llevan a cabo los miembros de una organización. Servir, representa la preparación para responder con disposición, eficacia, atención y calidad a los requerimientos que tengan otros.

Es muy importante que una empresa tenga conciencia de lo que necesitan otros, principalmente aquellos a quienes sirve. Las personas que se encargan de atender a los diferentes públicos, deben ser amistosas y serviciales. En la descripción de puesto que maneja una empresa se debe incluir un buen servicio. Las personas deben ser susceptibles de ser motivadas y estar orientadas a otras personas (Tschohl y Fransmeier, 1998).

Esta competencia consiste en darnos cuenta de las necesidades de las personas con quienes tratamos, pero no tan solo eso, sino buscar algo que pueda ayudarles a suplir esa necesidad, esto mediante algún producto o servicio. Buscar brindar confianza y tomar en cuenta los pensamientos de otros se incluyen en el grado de orientación que tenemos por el servicio (Goleman, 1999).

Smeke (2006) señala que el servir a otros como parte de la empatía debiera ser una instrucción que los padres muestran a sus hijos desde su niñez más temprana sin importar las diferencias en niveles socio-económicos, raciales, religiosos o de alguna discapacidad física. Se debe fomentar el servicio social hacia la gente necesitada. El testimonio de una actitud empática de servicio es una importante oportunidad de enraizarlo como parte de la vida de los futuros adultos.

Aprovechar la diversidad

En la opinión de Goleman (1999), para aprovechar la diversidad de personas con quienes cotidianamente nos relacionamos, se les debe primeramente respetar; el respeto es fundamental en este sentido, no importando su origen socioeconómico. Las personas que aprovechan la diversidad se relacionan bien con todos ya que entienden sus puntos de vista y son bastante conscientes que las personas tienen distintas formas de pensar, buscan la prosperidad de todos y de establecer los escenarios en donde esto suceda; combaten los prejuicios y la intolerancia.

Aprovechar la diversidad cultural que existe en nuestro alrededor no es simplemente tolerar y tratar con equidad a las personas, sino que representa el respeto y disfrute de la amplia gama de diferencias culturales e individuales. La diversidad puede ser mensurable aunque muchas veces no es tan visible como se quisiera, ya que al tratar con distintas personas no podemos conocer a simple vista los aspectos que la caracterizan. El objetivo de la diversidad es permitir que toda las personas con los antecedentes culturales que sean, puedan alcanzar su máximo potencial profesional sin ser limitados por aspectos como raza, género o nacionalidad (Dubrin, 2003).

Anteriormente era muy conocido el hecho de que las mujeres sufrieran discriminación en puestos laborales, actualmente los dirigentes de empresas han tenido un cambio en la mentalidad acerca del rol de la mujer en la sociedad y han aprovechado las habilidades que poseen. La evolución de la tasa de actividad femenina ha mostrado cambios considerables en el aspecto cualitativo y cuantitativo ya que las mujeres actualmente tienen presencia en el mercado laboral de forma continuada,

dejando atrás la tendencia del abandono laboral por causa del matrimonio o las responsabilidades con su familia (Ramos López, 2005).

Obviamente no todas las personas piensan igual, pero la diversidad laboral que existe en una organización, permite crecer. Las personas muchas veces tienden a pensar que lo que ellas creen es lo mejor y lo más eficiente, que todo funcionaría mejor si los demás tuvieran su mismo pensamiento, pero en realidad dicha el aprovechamiento de la diversidad permite comprender que las opiniones, acciones y aportaciones de otros, no sobran, sino que complementan a las demás para un beneficio conjunto (De Anca, 2006).

Conciencia política

Goleman (1999) señala que para lograr coaliciones exitosas se debe contar con esta valiosa competencia, ya que nos permite conocer realmente quiénes son las personas claves que cuentan con el poder suficiente para mover a la gente y para que las cosas se hagan. Saben cómo desarrollarse y en qué ambientes, no se trata de buscar aplastar a alguien, sino saber actuar y desenvolverse entre las personas que toman las decisiones y estar pendiente del valor de los contactos e influencia de las personas que poseen poder político.

Habilidades sociales

Desarrollar la capacidad de interacción y comunicación entre los individuos es un tema interesante y complejo. La habilidad social desde el punto conductista representa la capacidad para ejecutar una conducta que refuerce de manera positiva a otras personas o evite que sea castigado por ellas. Los clínicos consideran que las

habilidades sociales permiten expresar sentimientos y emociones positivos y negativos; los interaccionistas conciben el concepto como la capacidad de percibir, entender, descifrar y responder a los estímulos sociales que provienen del comportamiento de los demás. Sin embargo puede decirse que una habilidad social es aquella que potencializa la ejecución de capacidades específicas, identificables, aprendidas y eficientes que pueden tener consecuencias positivas en los ambientes sociales en los que se desarrolla una persona (Sanz de Acedo, 2000).

Para Mínguez Vela (2003), los conceptos de habilidades sociales manejados por diversos autores tienen un factor en común: los comportamientos eficaces en las relaciones sociales. Hace una división interesante de las habilidades sociales con las que pudiera contar una persona, destacando que las básicas son: escuchar, iniciar una conversación, mantenerla y finalizarla, formular preguntas, dar las gracias, presentarse, presentar a otras personas y decir un cumplido a otros.

Navarro (2007) señala que contar con habilidades para mantener buenas relaciones con las personas en general es muy importante. Las empresas necesitan personas que puedan trabajar en equipo y aportar su máxima capacidad, las habilidades sociales son muy valoradas en el mercado laboral. También asegura que están relacionadas con la inteligencia emocional estableciendo un equilibrio en el trato con las demás personas. El secreto para tener buenas relaciones consiste en dar a otros lo que nos gustaría recibir de ellos.

Influencia

Para Alcacíbar (2002) influir representa efectividad en el manejo de las emociones de otros, mencionando que todos tenemos la capacidad de influir en el estado de ánimo de otros

La influencia está directamente ligada con el liderazgo y el poder, ya que busca modificar el estilo de conducta en una persona por influjo de otra. La influencia puede ser positiva o negativa. Es el deseo de producir un impacto en los demás que permita persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con la finalidad que realicen acciones determinadas. Se tiene influencia sobre otros cuando se consigue en mayor o menor grado cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos o negativos (Alles, 2004).

Estanqueiro (2006) coincide con Alles al mencionar que la influencia tiene que ver con el liderazgo y sobre todo con la autoconfianza, ya que podemos inspirar y transmitir esa confianza a otros, permitiendo dar a conocer nuestras ideas y tratar de implementarlas en otros.

Para poder influir en otros es necesario plantear las preguntas correctas para obtener la información necesaria. Contestar preguntas es más acostumbrado que hacerlas, es por ello que generalmente ser influidos es más común que influir en otros (Smart, 2006).

Comunicación

En la actualidad, de acuerdo a Gan (1998), la mayoría de las profesiones y actividades laborales se sirven de algo que es indispensable: la comunicación con

otros. Ya sea interna o externa, la comunicación es indispensable. El autor señala que 4 de cada 5 problemas en las empresas, son causadas por una deficiente comunicación.

Van Pelt (2006) señala que la capacidad de comunicare es un factor fundamental para todas las relaciones interpersonales. La capacidad de escuchar forma parte fundamental de una buena comunicación, sin embargo es la más difícil de cultivar, ya que no es simplemente percibir las palabra, sino lo que rodea esas palabras, discernir y detectar expresiones no verbales, mantener la atención, el contacto visual, captar los motivos subyacentes, hacer las preguntas correctas y responder lo conveniente; y algo muy importante, saber cuándo y con qué actitud guardar silencio. Es compartir algo con otra persona: información, ideas, sentimientos; tratando de mostrar sensibilidad para ubicarse en el lugar de la otra persona, expresarse de modo entendible y dar la oportunidad de que se exprese también. Es importante poner atención a la forma en cómo se realiza la comunicación. Aspectos como el contacto personal, las preguntas y respuestas y el cruce de miradas, son aspectos que favorecen a una buena comunicación (Navarro, 2007).

Cléries (2007) afirma que la comunicación está estrechamente ligada con la inteligencia emocional, ya que la forma de relación que se pueda tener con una persona al utilizar las dimensiones de la inteligencia emocional repercute mucho en la calidad de comunicación que pueda tenerse y la información que pueda surgir de dicho proceso.

Liderazgo

Las personas que cuentan con liderazgo tienen dos opciones de asumir dicha competencia emocional, siendo un líder democrático o uno autoritario. El primero de ellos, aún cuando ya cuenta con poder, pone todo su empeño en considerar las opiniones de todas las personas con las que se relaciona y tomarlas en cuenta a través del diálogo, la lluvia de ideas, tiene interés en saber con quiénes se relaciona al conocer sus nombres, sabe a quiénes elegir para hacer avanzar a otros. En tanto que los líderes autoritarios una vez que han asumido algún cargo, no buscan conocer los puntos de vista de otros con el fin de guiarse por el propio, prefieren centralizar las decisiones en ellos, buscan personas que obedezcan, en resumen, piensan que su criterio y conocimiento son suficientes para dirigirse a ellos mismos y a los demás (Alberoni, 1995).

Drucker (citado en Cooper y Sawaf, 1998) señala que la primera gran responsabilidad de una persona que ejerce liderazgo es hacerse responsable de su propia energía y posteriormente ayudar a organizar la de los demás.

El liderazgo es un proceso de influencia social dado por la interacción entre dos o más personas que conforman un grupo, el cual considera una misión, visión y valores propios. Dentro del grupo el líder debe cumplir los valores que comparten sus integrantes y establecer un equilibrio, ya que constituyen la creencia básica del grupo (Del Cerro, 2003).

Apoyando a otros investigadores, Likert (citado en Porret Gelabert, 2003) destaca la existencia de tres tipos de liderazgo:

1. Autocrático o autoritario: es el estilo de liderazgo en el cual la persona que dirige el grupo tiene la capacidad de decidir en situaciones determinadas, sin requerir de la participación de su grupo.

2. Participativo o democrática: en un ambiente con este estilo de liderazgo el dirigente busca el apoyo de los integrantes de su grupo para la toma de decisiones, para hacerlos sentir parte de los objetivos organizacionales y de esta manera motivarlos.

3. Anárquico o Laissez faire: quien dirige el grupo no brinda suficiente información a sus colaboradores, por tanto les permite expresar sus ideas y tomar las decisiones sin intervenir, sino únicamente cuando existen problemas patentes o existe confusión.

En opinión de Blanchard (2007), el liderazgo es la capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento de poder y el potencial mismo de las personas y organizaciones para obtener un mayor beneficio. También afirma que el liderazgo no tiene que ver únicamente con resultados, tener un enfoque únicamente en el cumplimiento de metas no es suficiente, lo importante es obtener un beneficio mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los involucrados. Un líder puede tener éxito en un corto plazo cuando solo está enfocado en metas, debe considerar la moral y la satisfacción laboral. Un liderazgo de alto nivel aprecia los resultados a largo plazo, toma en cuenta el desarrollo de las personas y su satisfacción personal.

Manejo de conflictos

De acuerdo con Sastre Villarrasa y Moreno Marimón (2002), los conflictos no tienen una fórmula mágica para ser resueltos, cada situación es distinta y los sentimientos de quienes participan de ella también lo son, sin embargo esto no impide establecer parámetros para lograr acuerdos satisfactorios. Los conflictos interpersonales van siempre acompañados de sentimientos, que a fin de cuentas son la mayoría de las veces la causa del conflicto como son las ofensas, los insultos, falta de valoración, miedo, cólera, entre otros. Se debe indagar primero que nada en la causa del problema, tomar en cuenta los sentimientos de los implicados, establecer el diálogo y proponer soluciones ejerciendo el autocontrol. Los conflictos forman parte de la vida diaria y muchas veces las soluciones no serán la mejor opción para todos, pero se debe buscar en lo mayor posible, la justicia y la equidad para las partes.

Las personas que cuenta con la habilidad para el manejo de los conflictos saben detectar cuando estos están surgiendo y toma las medidas necesarias para calmar a los involucrados escuchando y empalizando con ambas partes (Alcacíbar, 2002).

El conflicto es un proceso en el que dos personas o un grupo de personas perciben una oposición que afecta de manera negativa sus intereses. Existe un proceso para el manejo de los conflictos en el cual se considera: el diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación. La capacidad que se tiene para comprender y diagnosticar el problema es esencial para su manejo correcto. Aun cuando el conflicto algunas veces es deseable y necesario, la mayoría de las veces

cuando no es tratado de la manera correcta, se puede volver destructivo (Hellriegel y Slocum, 2004),

Achua y Lussier (2006) señalan que un conflicto es generado cuando alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona. El conflicto muchas veces es inevitable ya que las personas no ven las cosas de la misma manera. Los conflictos aún cuando no tienen una solución mágica como se mencionó anteriormente, pueden ser manejados de diferentes formas:

1. Estilo complaciente: Se caracteriza por un comportamiento pasivo. Usted gana, yo pierdo.
2. Estilo colaborador: Considera un comportamiento asertivo. Usted gana, yo gano.
3. Estilo negociador: También corresponde a una actitud asertiva. Usted gana en parte, yo gano en parte.
4. Estilo evasivo: Supone un comportamiento pasivo. Usted pierde, yo pierdo.
5. Estilo impositivo: Demuestra agresividad. Usted pierde, yo gano.

Catalizador de cambio

Nuestro mundo es cambiante y lo que no se adapta al mundo actual, desaparece en la obsolescencia. Una persona catalizadora de cambio, sabe cuándo dichos cambios se tienen que dar y tiene la capacidad de quitar los obstáculos que le impidan cambiar; influyen en otros para establecer cambios que ayuden a mejorar procesos y son útiles en el apoyo del cambio en las personas que conviven con ellos (Goleman, 1999).

Alcacíbar (2002) señala que las personas dotadas de esta habilidad reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos; desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio; son paladines del cambio e integran a otros para efectuarlo; además de ser un modelo para el cambio que se espera en otros, ya que actualmente el cambio es constante y las empresas buscan gente que sea capaz de establecer liderar el cambio organizativo.

Se debe tomar conciencia que cuando un cambio surge, se debe asegurar que su surgimiento sea benéfico, se debe considera lo que implica realizarlo, mediante un análisis de costo-beneficio. Los beneficios siempre deben ser mayores que los costos. Cualquier alteración en el ambiente laboral puede considerarse un cambio. Al realizarse un cambio generalmente hay un desequilibrio y las personas que son catalizadores de cambio encuentran la habilidad de volverlo a encontrar. Muchas veces existe reticencia al cambio porque hay poca información de lo que se logrará con su implementación, o porque las personas temen a lo desconocido o simplemente no tienen la confianza suficiente para con el que lo instituye (Baqer Alcalá, 2005). Daft y Marcic (2006) señalan que es la adopción de una nueva idea o comportamiento tanto en el aspecto personal como en el organizacional. En el aspecto laboral muchas veces las necesidades de cambios son surgidas por una brecha en el desempeño, lo cual representa la disparidad entre el nivel deseado y el nivel existente en el desempeño de una función. Muchas veces las personas son renuentes al cambio y se opondrán a la generación de nuevas ideas. Para esto se requiere de un proceso de aceptación de lo que se quiere implementar a través de una concientización de la misión y la visión de su surgimiento.

Establecer vínculos

Las personas que buscan crear vínculos perdurables con aquellos que tratan, saben escuchar, inspiran confianza, respetan las opiniones de los demás, establecer límites adecuados, tienen capacidad para convencer, saben guardar silencio y establecen prioridades. Esta competencia se ve altamente influenciada por el autocontrol y la empatía (Pérsico, 2003).

Smith (citado en Greene, 2003) señala que los vínculos perdurables entre las personas se logran al buscar ser una persona correcta, es decir con aspectos positivos que apoyen las relaciones interpersonales como comprensión, honestidad, empatía y no simplemente buscar a la persona perfecta que modifique nuestros comportamientos.

Para establecer vínculos sólidos, Gervilla Castillo (2006) menciona que es necesario conocer las normas y formas de comportamiento social de los grupos con los cuales se tiene contacto. Es necesario responder a los sentimientos de afecto, respetando la diversidad y desarrollando actitudes de ayuda y colaboración.

Colaboración y cooperación

Ninguna persona es una isla, todos necesitamos de otros y es por ello que esta competencia es tan importante. Las relaciones interpersonales de apoyo son indispensables para alcanzar los objetivos. La colaboración y cooperación con otros incluye el compartir los recursos, planes e información con que se cuenta; el desarrollo de un clima en el que todos se sientan bien, rodeado de amabilidad y compañerismo.

rismo. Quienes poseen esta competencia emocional, detectan las oportunidades que existen para colaborar con otros (Goleman, 1999).

Gimeno Sacristán (2001) señala que para que la colaboración y cooperación sean efectivas debe haber un cierto grado de conocimiento entre las personas, aún cuando únicamente sea por un grado de identificación, reconocen a las otras personas como poseedores de cualidades determinadas para conseguir objetivos o por el hecho de compartir valores específicos. La cooperación puede tener diversos motivos; puede ser de manera desinteresada o con la búsqueda de algún beneficio. Sin embargo, es más efectiva cuando hay un flujo de información constante y una buena relación afectiva.

No se debe pensar tampoco que la colaboración y cooperación no puede surgir entre personas desconocidas. Si bien es cierto que los niveles de confianza son limitados debido a casos en los que alguien puede aprovecharse de aquél que le brinda ayuda. Dicho concepto se refiere también a factores que señalan el acto de trabajar con otras organizaciones o personas en particular, sin necesidad de que exista un proyecto o actividad específica (Da Silva, 2004).

Habilidades de equipo

Lo más importante para establecer un equipo efectivo radica en las personas que lo integran. El desarrollo y funcionamiento de un equipo se divide en cuatro etapas:

1. Formación: es aquí donde se establecen las tareas que se realizarán. Son las primeras reuniones del equipo y se exploran las necesidades y el comportamiento

que manifiestan los integrantes; pueden existir discusiones por la forma en cómo realizar cada actividad. Es necesario promover la participación de todos, formular preguntas para despejar dudas, establecer supervisiones programadas y establecer las reglas.

2. Tormenta: esta es la etapa más difícil ya que los integrantes se dan cuenta que las actividades no son tan fáciles como se pensaba, algunos se molestan por las actitudes de otros, los errores no son aceptados fácilmente y se busca culpar a otros. En esta etapa se debe buscar la solución de los conflictos en forma conjunta, considerar todas las opiniones existentes, manifestar con ahínco el avance que se ha logrado, fomentar la expresión de estados de ánimo y proveer recursos y opciones para trabajar.

3. Normalización: los integrantes se dan cuenta que cada uno es distinto y se comienzan a adaptar, admiten poder con la tarea asignada, se disminuyen los conflictos, las reglas son cumplidas sin problema y se desarrollan amistades entre los miembros. Se debe dialogar abiertamente, permitir que los integrantes dirijan reuniones, ofrecer retroalimentación de avances y delegar responsabilidades que puedan ser cumplidas.

4. Desempeño: En esta etapa final, los integrantes conocen sus debilidades y fortalezas y las aceptan; cada uno realiza su tarea de forma productiva, existe mucha cercanía entre las personas, se buscan establecer nuevas tareas con mayor desafío, se reconoce abiertamente la contribución de cada una de las personas, se continúa con la retroalimentación.

Según Rivera González (2002), la esencia de cualquier equipo es el compromiso que comparten cada uno de sus integrantes en el desempeño que en conjunto puedan tener, la búsqueda de una meta mediante la cooperación y la interacción de los integrantes del equipo. Una persona dotada de esta competencia sabe mezclar a quienes deban integrar un equipo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos y la manera de influir en otros para encontrarse siempre motivados a seguir.

De acuerdo con lo señalado por Extremera, Durán y Rey (2007), la inteligencia emocional genera un funcionamiento efectivo dentro del grupo y permite a los individuos que lo integran conocer las fortalezas y debilidades de los demás para facilitar una mejor complementación.

Medición de la inteligencia emocional

Existen dos formas de medición de la inteligencia emocional según Baron (1997). La primera se realiza mediante una evaluación del desempeño, pudiendo ser a través de un instrumento como lo es el MSCEIT-MEIS; la segunda forma se realiza mediante una autoevaluación, pudiendo utilizarse el EQ-i y el ECI.

Matthews, Zeidner y Roberts (2002) mencionan que en la búsqueda de encontrar una definición conceptual para la inteligencia emocional ha permitido desarrollar métodos e instrumentos para medirla, y aún cuando no hay uno particularmente destinado a medir el nivel que poseen las personas, es válido crear y aplicar constructos que pretendan medirla.

Casas Fernández (2002) señala que la inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual resulta muy difícil de medir, que no existe un instrumento es-

pecífico para conocer realmente en un valor numérico, el coeficiente de inteligencia emocional. Aunque no es posible medir fácilmente los rasgos personales y sociales con que cuentan las personas, es posible reconocerlos y ordenarlos de acuerdo a su importancia en nuestro comportamiento y estilo de vida. Señala también que la inteligencia emocional es una cualidad compleja y de múltiples facetas que contiene aspectos intangibles como los son los aspectos interpersonales tales como la conciencia de uno mismo, la comprensión, la perseverancia y las habilidades sociales; sin embargo, varios aspectos de ella tienen la capacidad de ser medidos.

Investigaciones sobre inteligencia emocional

Grajales Guerra (1999) realizó una investigación con el fin conocer el nivel de inteligencia emocional de los maestros de secundaria en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, y compararlos con los resultados obtenidos de otras investigaciones similares en otros lugares. La población se integró por los docentes en este nivel de enseñanza y la participación fue de manera voluntaria. El instrumento utilizado para medir la inteligencia emocional fue el The Balanced Emotional Empathy Scale (BEES) con 30 ítems incluidos y el The Affiliative Tendency Scale (MAAF) con 26 ítems, ambos creados por Albert Mehrabian. El autor se dio a la tarea de traducirlos y adaptarlos para la investigación que desarrolló. Las posibles respuestas eran nueve e iban desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. La muestra fue del 10% de las escuelas y fueron elegidas de manera aleatoria simple; los instrumentos estuvieron entregados y listos para su análisis en una semana. Del total de los 220 maestros quienes participaron, el 56% fueron mujeres. La edad os-

ciló entre los 20 y 65 años, el 72% eran casados, el 19% solteros y el resto divorciados, viudos o separados. Los resultados mostraron que los maestros se encontraron por encima del rango promedio propuesto por Mehrabian en cuanto a su tendencia a Afiliación, ligeramente menor en el caso de los hombres. Por otra parte, el grado de empatía emocional obtenido fue mayor que la tendencia afiliativa, el 30% de los maestros mostró un nivel que iba de moderadamente alta a extremadamente alta. Se descubrió que los estudiantes de las escuelas secundarias urbanas de Monterrey que fueron analizadas, están bajo la influencia de maestros con tendencias de afiliación muy positivas de acuerdo a lo establecido por Mehrabian. En la empatía emocional las maestras mostraron niveles menores que los hombres, lo cual apoya el concepto que se tiene del carácter fuerte de las mujeres en el norte del país a diferencia en otras regiones. Los estudiantes reciben un trato menos empático por parte de las maestras que el descubierto en otras regiones.

Considerando a alumnos de administración de empresas, León Porras (2001) investigó el nivel de inteligencia emocional en una población de 126 estudiantes, de los cuales 74 pertenecen a una institución educativa técnica de estrato social medio alto y el resto a una institución educativa universitaria de estrato social medio bajo. Se tomó como base el Inventario de Cociente Emocional de BarOn el cual incluye 133 ítemes cortos con cinco respuestas posibles. La investigación pretendía indagar la existencia de diferencias en la inteligencia emocional de estudiantes universitarios con diferente estrato social. Los resultados indicaron que no hay diferencia significativa en el nivel de cociente emocional en ambos grupos. El nivel promedio del cociente emocional de los estudiantes en ambas instituciones se encuentran en el prome-

dio; así como las escalas intrapersonales e interpersonales, escala de adaptabilidad y la escala de ánimo que fueron evaluadas. Un dato interesante debido a la carrera que estudian y el futuro que les espera en su profesión, es que en la escala de manejo de tensión, los alumnos se ubicaron por debajo de la media; alcanzando el nivel bajo dentro del instrumento y repitieron estos resultados en las áreas de prueba de realidad, control de impulsos y autoestima. El hecho de estar en diferentes instituciones por una ser técnica y otra universitaria y pertenecer a diferentes estratos económicos, no se relaciona con su inteligencia emocional.

Con base en la Escala TMMS24 versión castellano, Rodríguez Nieto, Sánchez Miranda, Valdivia Vázquez y Padilla Montemayor (2005) se dieron a la tarea de conocer el perfil de inteligencia emocional en estudiantes universitarios. La población de esta investigación se enfocó en estudiantes de la licenciatura en psicología en dos universidades del área metropolitana de Monterrey. La muestra fue de 208 estudiantes, de los cuales el 81%, esto es 168, fueron mujeres. Se analizaron áreas de percepción, comprensión y regulación de las emociones. Los resultados indicaron que el factor de percepción: el 31.3% se ubicó en el nivel bajo, el 53.8% en el nivel promedio y el 14.9% en el nivel alto; lo cual nos indica que es considerable el número de estudiantes que se dan cuenta qué emociones están sintiendo en cualquier momento. Sin embargo también se debe notar un buen número en aquellos que tienen un nivel bajo para percibir las. En el factor comprensión: el 23.6% se ubicó en el nivel bajo, el 54.3% en el nivel promedio y el 22.1% en el nivel alto. Estos datos señalan que el nivel promedio es predominante y existe similitud en los otros dos niveles en cuanto a la forma en cómo comprenden sus emociones. Por último, el factor regula-

ción: el 21.6% se ubicó en el nivel bajo, el 48.1% en el nivel promedio y el 30.3% en el nivel alto. Lo destacable aquí es que el nivel alto fue mayor y existe más control sobre las emociones. Analizando los tres factores de la inteligencia emocional, se obtuvo que el 75% de los estudiantes se ubicaron en rangos medios y altos en comprensión y regulación. Lo cual indica un nivel adecuado de inteligencia emocional.

Evaluación del desempeño

Conceptos de evaluación del desempeño

De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la evaluación del desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para hacer un cotejo entre el nivel que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere. Además, argumenta que existen dos tipos de evaluaciones:

1. La evaluación formal sistemática: la cual normalmente se realiza una o dos veces por año. Esta consiste en asignar una calificación a los resultados de los empleados en su puesto, haciéndoselos saber, y de esa manera conocer aquellos que son aptos para recibir ascensos o aumentos de salarios, o por el contrario descubrir a aquellos que requieren una mayor capacitación.

2. La evaluación informal de desempeño: que puede realizarse diariamente y busca dar a conocer a los empleados el nivel de desempeño con el que realizan sus actividades. Conlleva expresiones del supervisor para con el trabajador de manera espontánea. El autor afirma que este método resulta ampliamente benéfico como un

impulso para fomentar el desempeño que la empresa busca y echar fuera el desempeño no deseado antes que genere conflictos.

Robbins (1998b) apoya lo anterior mencionando que es un proceso que sirve a la organización para la toma de decisiones respecto del personal que labora en cuanto a ascensos, transferencias y suspensiones; además de ayudar a identificar las necesidades existentes de capacitación y desarrollo, y de esa manera validar los programas con los que cuenta la empresa para la selección y capacitación. Añade que cumplen el propósito de retroalimentar al trabajador mediante el informe de los resultados obtenidos en el transcurso de la evaluación.

Para Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es la apreciación en base a un sistema específico del desempeño potencial que un trabajador puede manifestar en el puesto que ocupa. Mediante dicha evaluación, se estimula al empleado a esforzarse, a buscar la excelencia y a considerar las cualidades que pueda tener. Los empleados deben ser evaluados periódicamente ya sea de manera formal o informal. Este proceso también puede ser denominado evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

La evaluación del rendimiento es el proceso por medio del cual se evalúan a los individuos a fin de tomar decisiones que favorezcan tanto a empleados como organización. Dichas evaluaciones ya sean formales o informales buscan controlar y mejorar el comportamiento de los trabajadores en la organización, así como su rendimiento (Robbins y Coulter, 2000).

De acuerdo a Werther, William y Davis (2000) la evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados. También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe dar retroalimentación a quienes la reciben. Las evaluaciones informales de manera diaria son muy necesarias pero insuficientes para conocer el nivel en el que se encuentran los trabajadores. Mediante un proceso formal y sistemático de evaluación, el área de recursos humanos identifica a los empleados que cumplen los objetivos de su puesto y a los que no lo hacen.

Maristany (2000) define de manera breve a la evaluación del desempeño considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

Un término con el que se denomina a la evaluación del desempeño es el propuesto por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001); la valoración del rendimiento, cuya definición plantea que es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Los autores explican los aspectos señalados de la siguiente manera:

1. Identificación: definir las áreas que el administrador desea medir en cuanto a su rendimiento. Estas deberán ser indispensables para éxito de la organización.

2. Medición: esta es la base de la valoración del rendimiento, representa el juicio de quien supervisa cuán bien o mal se está desarrollando el trabajo en el puesto.

3. Gestión: es el fin que se persigue con el sistema de valoración. Mediante ella se informa a los trabajadores de su rendimiento y apoyar a quienes lo requieran. Debe existir un enfoque futurista hacia lo que los empleados pueden alcanzar.

En la opinión de Gratton (2001), la evaluación del rendimiento es un medio que permite reconocer la contribución que los trabajadores y unidades empresariales dan a la organización. Dichas evaluaciones deben reflejar los objetivos empresariales, la existencia de una mezcla de lo que se debe lograr y cómo hacerlo, un conocimiento extensivo a los trabajadores del rendimiento que tienen en una forma sincera y un sentido de justicia percibido por evaluadores y evaluados.

Una evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación ya sea actual o pasada de un trabajador, en comparación de las normas que la empresa ha establecido para el puesto que éste ocupa (Dessler, 2001).

Chruden y Sherman (2002) aportan que la evaluación del desempeño tiene como principal objetivo medir el desempeño en el puesto y utilizar la información obtenida en las entrevistas de evaluación que se tengan con el personal para hacerles saber su nivel.

Según Pontifes (2002), la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones. También dice que una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la cual desemboca en el bienestar social y económico de la misma.

Para realizar un proceso adecuado de evaluación se debe considerar un sistema de administración del desempeño el cual consiste en establecer los parámetros de desempeño requerido y evaluarlo en función de la toma de decisiones objetivas que habrán de realizarse. Cada aspecto considerado en la evaluación tanto para su realización como sus resultados, deberán ser establecidos por escrito (Robbins y Decenzo, 2002).

En la opinión de Davis y Newstrom (2003), la evaluación del rendimiento es el proceso de asignar un valor a los resultados, compartir información a través de ellos y buscar formas que mejoren el desempeño.

Por su parte, Mondy et al. (2005) especifican que la evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales con que cuentan los individuos o grupos de ellos en una organización. Añaden también que para que la evaluación de desempeño se realice, es necesaria la gestión del desempeño que es quien engloba los procesos que sigue la empresa y que son quienes determinan el nivel del desempeño de los individuos, equipos y la organización como un todo.

Fundamento administrativo

Chiavenato (2000) señala que la evaluación del desempeño es una herramienta grandemente útil para las empresas. Una técnica utilizada en el proceso administrativo de dirección que resulta imprescindible para el desarrollo de la actividad administrativa.

Por su parte Robbins y Coulter (2000) destacan a la evaluación del rendimiento como una técnica que permite controlar la conducta de los trabajadores. Es una herramienta dentro del proceso de control en el esquema administrativo.

Un sistema formal de evaluación del desempeño permite poner en balanza los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que la empresa utiliza (Werther et al., 2000).

Sherman, Bohlander y Snell (2001) mencionan que desde el punto de vista administrativo, la evaluación del desempeño es un proceso útil para la administración de recursos humanos, principalmente para fundamentar las decisiones que toma la empresa en cuanto a compensación, promoción, transferencias y despidos. Los sistemas de evaluación del desempeño tienen la capacidad de impulsar la conducta del empleado, lo cual origina un mejor desempeño organizacional.

Un sistema de evaluación del rendimiento administrativamente hablando es una necesidad organizacional; está basado sobre criterios y objetivos establecidos, así como de análisis minuciosos de los puestos. Utiliza los criterios que rigen al trabajo, se sustenta en estudios adecuados a la empresa y puesto en que se realiza; lo aplican evaluadores capacitados que obtienen resultados confiables, es aplicado de manera objetiva en la organización y no discrimina a los trabajadores por su apego a la ley (Davis y Newstrom, 2003).

Importancia de la evaluación del desempeño para las organizaciones

Rodríguez Valencia (2000) asegura que en la actualidad las empresas mexicanas tiene una gran responsabilidad en lo que refiere al desempeño con que sus empleados desarrollan sus actividades, y de esa manera la calidad con la que ofrecen servicios, productos y bienes. Además, señala que una empresa que desarrolla un sistema de gestión de calidad total, debe realizar un análisis exhaustivo en la manera en cómo evalúa el desempeño de sus empleados. Debe considerar siempre la mejora continua, permitir que ellos solucionen problemas y contribuyan al desarrollo de la organización.

Chiavenato (2000) destaca beneficios importantes que se obtiene de la utilización de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre y cuando éste tenga una correcta planeación, coordinación y desarrollo; los beneficios que provee son a corto, mediano y largo plazo. Entre los principales beneficios esencialmente para la empresa, se encuentran:

1. La organización tiene la capacidad de conocer el potencial humano a corto, mediano y largo plazo de sus trabajadores y descubrir la contribución que su trabajo da a los objetivos globales.

2. Se facilita la identificación de los trabajadores que requieren apoyo y perfeccionamiento en las áreas en que se desarrollan e igualmente seleccionar a aquellos que están en condiciones de recibir promociones o transferencias.

3. Permite promover la dinámica de los recursos humanos, brindado la oportunidad de progreso y desarrollo personal, este proceso estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo, mediante la justa retroalimentación.

Werther et al. (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

1. Mejora el desempeño: cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2. Políticas de compensación: permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.

3. Decisiones de ubicación: origina promociones, transferencias y despidos.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo: cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.

5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.

6. Imprecisión de la información: un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto: descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.

8. Desafíos externos: brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en dado caso que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Para Sherman et al. (2001) la importancia de la evaluación radica en brindar retroalimentación esencial que analiza fortalezas y debilidades organizacionales y mejora el desempeño de quienes la integran. Mediante ella se pueden conocer las áreas y empleados que requieran apoyo y mejoras, atender con anticipación los problemas potenciales y establecer nuevas metas de desempeño. Apoyan la idea de Robbins y Coulter (2000) citados anteriormente, en cuanto a la necesidad de mejorar el comportamiento del recurso humano dentro de su área laboral, no simplemente evaluar el desempeño. Este es uno de los beneficios más grandes, que mediante el

contacto y apoyo de los superiores con los trabajadores y viceversa, se promueva un mejor ambiente laboral.

Destacan también que las evaluaciones del desempeño son herramientas de mucha importancia con que una organización cuenta para mantener y aumentar la productividad con que opera, lo cual permite que sean alcanzadas las metas estratégicas. Antes que una evaluación sea realizada se debe brindar a los empleados la oportunidad de analizar en conjunto con el supervisor los aspectos y normas que serán evaluadas. Además se debe proporcionar al supervisor el conocimiento adecuado para descubrir fortalezas y debilidades en el desempeño de los trabajadores, establecer un formato en donde el supervisor anota recomendaciones para mejorar el desempeño de quien está evaluando y ser una base para cambios salariales que pudieran darse y que la empresa tenga capacidad de establecer.

Davis y Newstrom (2003) destacan que las evaluaciones son necesarias para asignar recursos en un ambiente laboral cambiante, motivar y recompensar a los empleados, darles retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, mantener justicia entre los grupos, impulsar el entrenamiento y desarrollo de los trabajadores y crear un clima de responsabilidad y reglas.

La evaluación del desempeño de acuerdo con Cardozo Brum (2004) es un proceso en el que se incluye:

1. Descubrir las causas que se provocarán con las medidas y acciones que se van a tomar en el proceso de evaluación.
2. Establecer una escala que mida de forma nominal, ordinal o en intervalo, los efectos considerados.

3. Hacer una comparación de la medida que se obtuvo, con otra que funja como parámetro.

4. Emitir un juicio de valor con el que se asigne una calificación a la comparación hecha.

También asegura que mediante la evaluación del desempeño se tiene la oportunidad de adoptar las medidas correctivas oportunas y así ayudar en el desarrollo y aprendizaje de los trabajadores.

Métodos de evaluación del desempeño

Levy-Leboyer (1992) afirma que el proceso de selección de un método para evaluar el desempeño, no es algo simple y concreto, sino un proceso consistente y cuidadoso. Un método de evaluación, aún cuando tenga un nivel de fiabilidad anterior, no será el adecuado para cada problema encontrado en la gestión del recurso humano. Existen diversos métodos y no es posible recomendar alguno que aplique en forma general. Para elegir un método se deben tomar en cuenta dos factores adicionales a su fiabilidad:

1. Sensibilidad y poder de discriminación: con respecto a la población considerada.

2. Significación y validez: en relación a las características solicitadas, que un adecuado análisis de puestos ha permitido precisas.

A continuación se describen algunos de los métodos de evaluación que los autores contemplan con mayor generalidad y que resultan aplicables a la presente investigación.

Escala gráfica

Chiavenato (2000) señala este método como el más utilizado y divulgado para la evaluación del desempeño, manifiesta ser simple. Sin embargo requiere cuidados para evitar la subjetividad y el juicio anticipado del evaluador. El método consiste en evaluar al trabajador con factores previamente definidos y graduados, consiste en un formulario de doble entrada en el que los factores de evaluación del desempeño considerados aparecen horizontalmente y las columnas representan la variación de tales factores. Cada factor es definido con una descripción de tipo sumaria, simple y objetiva; y es seleccionado para definir en cada empleado o grupo, las cualidades que se intentan evaluar (producción, calidad, responsabilidad, cooperación, actitud, iniciativa, presentación, etc.). El método brinda al evaluador un instrumento comprensible y de aplicación simple, además que integra los factores de evaluación más importantes que la empresa considera y es sencillo para su registro. Las desventajas consisten en no permitir al evaluador tener flexibilidad ya que el individuo se adapta al instrumento y no viceversa, puede crear estereotipación la cual ubica a un trabajador de acuerdo a la percepción de su evaluador como excelente o todo lo contrario, consta de resultados rutinarios y generalizados, además de requerir procedimientos matemáticos y estadísticos en caso de errores.

Robbins y Coulter (2000) apoyan la idea anterior y mencionan que dentro de los factores considerados para evaluar se pueden incluir: cantidad y calidad del trabajo, conocimiento en cuanto al puesto, cooperación, lealtad, asistencia, honradez, iniciativa entre otros que la empresa requiera. La escala que considera el evaluador es revisada y ordenada en forma ascendente, normalmente es en base a cinco pun-

tos, es decir cinco niveles de respuesta posibles. También añaden que aún con su falta de profundidad, su popularidad y utilización radican en que su desarrollo y administración requiere menos tiempo y permite realizar análisis cuantitativos y comparaciones entre los empleados.

Los evaluadores señalan con una marca o un círculo la calificación que mejor describe al desempeño del trabajador en el factor considerado. En ocasiones las empresas no evalúan factores o características sino obligaciones específicas como parte de su descripción de puestos (Dessler, 2001).

Sherman et al. (2001) advierten que para no caer en el subjetivismo mediante este método, se deben definir los factores o puntos de escala con toda precisión posible y cubriendo los requerimientos del puesto, además de brindar capacitación a los evaluadores en cuanto al conocimiento de los lineamientos descriptivos de evaluación que la organización debe tener especificados con anticipación.

Ensayos escritos

Robbins y Coulter (2000) mencionan que probablemente este método es el más sencillo, depende de la habilidad de redacción del evaluador, ya que elabora un escrito donde incluye fortalezas, debilidades, rendimiento actual, potencial de un trabajador y posteriormente se anota las sugerencias para su mejoramiento.

No es una forma estructurada que requiera de formatos, pero sí debe describir muy bien los aspectos mencionados. La empresa debe especificar los parámetros para elaborar el informe con recomendaciones para desarrollarlo, puede ser combinado con otros métodos para reforzar la evaluación. Es un método que requiere bas-

tante tiempo, es por ello que utilizarlo como apoyo con otro más estructurado, es lo ideal. Además se debe evitar la subjetividad, señalando los puntos específicos que debe cubrir y hacer enfoque específicamente a las habilidades personales del trabajador para el puesto que ocupa (Sherman et al., 2001).

Elección forzosa

Este método fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de ese país que merecían una promoción o ascenso y buscaba neutralizar los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método anterior. Este método consiste en la utilización de frases descriptivas de tipos de desempeño individual. El instrumento se divide en bloques y en cada uno de ellos se incluyen frases que el evaluador debe escoger forzosamente, deberán ser una o dos dependiendo las que se incluyan en el bloque. Las frases pueden realizarse divididas en cuanto a su sentido (positivo o negativo), el evaluador elige una que más se ajusta y otra que menos se ajusta al trabajador; o simplemente se establecen frases positivas y el evaluador elige las que considere más ajustables al desempeño del empleado. El método proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas. Esto significa una eliminación del efecto de halo, además que su aplicación es sencilla; por otra parte, su elaboración es lenta y compleja debido a la necesidad del planteamiento de las frases descriptivas. Además de discriminar a los empleados buenos, medios y débiles sin otro tipo de información, requiere de información adicional cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos (Chiavenato, 2000).

Werther et al. (2000) plantean como categorías a considerar dentro de las frases descriptivas a la habilidad de aprendizaje, el desempeño y las relaciones interpersonales. El nivel de efectividad de cada trabajador se puede obtener considerando el número de ocasiones que cada aspecto fue seleccionado por el evaluador. Las áreas que requieren mejoramiento y ayuda, salen a flote. Señalan también, que este método es de baja utilización y popularidad, ya que limita las posibilidades de retroalimentación.

Este método no deja de contar con limitaciones, y la principal es mantener su validez y utilidad en la información que se obtiene; su utilización no resulta tan útil en comparación con otros métodos o la entrevista de evaluación (Chruden y Sherman, 2002).

Investigación de campo

Chiavenato (2000) explica que mediante este método se realiza una entrevista de un especialista en evaluación del desempeño y el superior inmediato de quienes serán evaluados; la cual permite determinar las causas, orígenes y motivos del desempeño ya sea positivo o negativo, basándose en el análisis de hechos y situaciones. Este método ayuda a planear un sistema de apoyo para los empleados que lo requieran en cuanto a su desarrollo en el cargo y en la organización. El proceso es realizado por el supervisor en ayuda del especialista, quien habrá de cubrir cada una de las secciones de la entrevista previamente escrita con las opiniones del supervisor. Las secciones suelen cubrir lo siguiente:

1. Evaluación inicial. Se considera el desempeño del trabajador en los aspectos de: desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio. Esta sección delimita el enfoque que tomarán los cuestionamientos siguientes.

2. Análisis suplementario. Ya que es definida la evaluación inicial, se formulan las preguntas por parte del especialista y éstas son analizadas con profundidad.

3. Planeamiento. Considerado el desempeño, se elabora un plan de acción con medidas necesarias como: consejería, readaptación, entrenamiento, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo actual o en ocasiones desfavorables, el despido y la sustitución.

4. Seguimiento. Se verifica o comprueba el desempeño de los trabajadores, en sentido de reforzar lo que se ha respondido antes.

Mediante este método se obtiene la información necesaria requerida por gerentes y supervisores. Se denomina “de campo” ya que el especialista sale de su área de trabajo cotidiana y se adentra en el área a evaluar, a entrevistarse con el supervisor, a fin de obtener la información individual de los trabajadores. Posterior a la entrevista, el especialista hará un informe con los datos encontrados y lo hará llegar al supervisor, quien lo revisa y lo firma si fuera necesario para demostrar su aprobación. Este método de evaluación sirve de ayuda a supervisores y gerentes y crea una estandarización en el proceso que se está realizando (Chruden y Sherman, 2002).

Incidentes críticos

Creado también durante la Segunda Guerra Mundial, el método no contempla las situaciones normales de los trabajadores, sino aquellas cuyo comportamiento denota resultados extremos ya sean muy positivos o muy negativos. Es una técnica sistemática en la que el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos en relación al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deberán realizarse y seguirse utilizando, en tanto que los negativos deberán ser corregidos o eliminados (Chiavenato, 2000)

Robbins y Coulter (2000) señalan que este método proporciona la información necesaria para marcar la diferencia entre eficacia e ineficiencia en el desempeño de los empleados. Los incidentes deben ser conductas específicas en las que el desempeño fue especialmente eficaz o ineficaz, no rasgos de personalidad del trabajador.

También conocido como método de registro de acontecimientos notables, implica un registro en bitácora por parte del evaluador de manera diaria o un archivo en computadora. El registro abarca un periodo determinado de evaluación, el cual puede ser de unos cuantos meses y mediante esto se evita una evaluación subjetiva al excluir las acciones fuera de ese período. Algo importante es mantener la calidad de los registros en cuanto a su detalle, no comenzar con registros muy completos y específicos de la acción realizada y concluir el período de evaluación con reportes incompletos y subjetivos (Werther et al., 2000).

De acuerdo a Dessler (2001) cada seis meses aproximadamente el supervisor y el trabajador deberán reunirse para discutir el desempeño que se ha ido registran-

do. Cabe mencionar que este método no resulta suficiente para comparar a los empleados y tomar decisiones salariales.

No se debe olvidar que las acciones que son registradas por el evaluador son acontecimientos inusuales que marcan la pauta de un buen desempeño y no simples registros de las tareas diarias responsabilidad del trabajador (Sherman et al., 2001).

Comparación por pares

Roobins y Coulter (2000) señalan que mediante este método de evaluación, cada empleado se compara con sus demás compañeros, y en cada caso se coloca si su desempeño es mayor o menor que el compañero. Posteriormente se asigna una calificación resumida de acuerdo a las veces en que se consideró tener mayor rendimiento que a la pareja con la que se comparaba. Este método resulta difícil cuando existe un gran número de empleados.

Se puede realizar a través de columnas en las cuales se marca con una cruz, qué empleado obtiene la mayor evaluación; resultaría conveniente señalar específicamente factores de evaluación para realizar las comparaciones y de esa manera se obtendrá información más útil (Chiavenato, 2000).

Sugiere Dessler (2001) que sea elaborada una tabla cuando los trabajadores son pocos y en ella se incluyan todos los nombres de manera horizontal y vertical y que se vayan colocando signos negativos y positivos; de esta manera hacer una sumatoria más fácil al descubrir el empleado que obtuvo más signos positivos.

Los empleados pueden ser comparados directamente entre ellos o compararse con los factores que considere la empresa, haciendo también un cuadro en el que

se descubra qué empleado es mejor en las áreas citadas (Chruden y Sherman, 2002).

Distribución forzosa

De acuerdo con Werther et al. (2000), este método se realiza mediante la ubicación de los empleados en distintas categorías de evaluación sin faltar categorías con nombres registrados. Se ubican los trabajadores en escalas como: superior, intermedio, inferior; pudiendo agregar escalas intermedias para evitar asignar a un empleado con un desempeño medio a uno inferior.

Con base en una curva, se establecen los porcentajes predeterminados de los empleados que serán evaluados en las categorías; la asignación de porcentajes depende de quien realiza la evaluación. Para realizarlo con mayor exactitud, se elabora una tarjeta individual y en ella se asigna el porcentaje a cada factor que se considere. Un ejemplo de la escala podría ser: 15% para desempeño sobresaliente, 20% para desempeño superior al promedio, 30% para desempeño promedio, 20% para desempeño inferior al promedio y 15% para desempeño deficiente (Dessler, 2001).

Entrevista post evaluación

Robbins (1998a) afirma que los trabajadores necesitan saber cuál es su desempeño, conocer qué tal se desenvuelven en su puesto, ya que les genera confianza. La gerencia tiene la obligación de proveer información en cuanto a su desempeño a los trabajadores. También asegura que la influencia en la autoestima del trabajador es muy fuerte, así como en su desempeño potencial, sin olvidar que los resultados posteriores a la evaluación pueden ser positivos o negativos. La capacidad del eva-

luador de dar a conocer los resultados determinará la actitud que tome el trabajador y su sentir hacia el puesto que desempeña.

Algo que no se debe olvidar es lo comentado por Robbins (1998b) al mencionar que comúnmente para los evaluadores es difícil dar a conocer resultados negativos o insatisfactorios a los trabajadores, debido a tres principales razones:

1. Frecuentemente se sienten incómodos al discutir las debilidades del desempeño de los empleados. Temen a una confrontación al reportar datos negativos.

2. La mayoría de los empleados se pone a la defensiva cuando les son señaladas sus debilidades, desafiando la forma en cómo fue hecha la evaluación, criticando a su jefe o echándole la culpa a alguien más.

3. Los empleados tienden a ubicarse en un nivel propio de su evaluación por encima del real, se sienten con mayor capacidad y aseguran realizar su trabajo mucho mejor de lo que en realidad lo hacen.

De acuerdo con Maristany (2000), si una evaluación no conlleva a una entrevista con el trabajador evaluado, resulta inútil. También recomienda que dicha entrevista posterior a la evaluación del desempeño sea realizada por una sola persona ya que varios entrevistadores pueden causar confusión y dudas al trabajador entrevistado y limitan la comunicación abierta.

Gómez-Mejía et al. (2001) describen algunos factores que permitirán que la comunicación en la entrevista de evaluación resulte más eficaz:

1. Atención no verbal: el evaluador deberá mostrar interés hacia el trabajador a través de una postura correcta, inclinado ligeramente hacia él, manteniendo un

contacto visual, expresándose de forma tranquila y pausada, y acentuando con la cabeza mientras el trabajador habla.

2. Preguntas abiertas y cerradas: utilizar preguntas abiertas preferentemente al inicio de la entrevista para compartir información y establecer un ambiente de confianza. Las preguntas cerradas centrarán la conversación y harán más clara la conversación cuando se analiza lo que el empleado hizo y no hizo laboralmente hablando.

3. Utilizar paráfrasis: el evaluador repetirá con palabras propias las frases importantes que el trabajador exprese, de esta manera éste se sentirá escuchado y habrá mayor claridad.

4. Reflejar los sentimientos: el entrevistador expresará al empleado cómo percibe su situación emocional con los resultados que le está dando a conocer, o simplemente afirmar lo que el evaluador ha entendido de lo que el trabajador ha dicho.

5. Sensibilidad cultural: es importante considerar la cultura de los trabajadores para saber cómo dirigirlos, considerar sus características y rasgos para evitar ofenderlos inconscientemente.

Una entrevista de evaluación es el escenario perfecto para infundir motivación al empleado (Davis y Newstrom, 2003).

Una importante recomendación es la hecha por Mondy et al. (2005), quienes destacan la importancia de tomar la entrevista de evaluación como la oportunidad para mejorar el desempeño y evitar las críticas. Se debe dejar en claro que el empleado no es el único que no está rindiendo así como lo espera la empresa, pero que requiere un mayor nivel de eficiencia y que la administración está dispuesta a apo-

arlo. Se debe explicar al evaluado el método que se utilizó para que lo entienda y acepte la evaluación que arrojó.

También señalan que el evaluador deberá cubrir tres puntos en la entrevista:

1. Analizar el desempeño del empleado.
2. Ayudar al empleado a establecer metas y elaborar planes para mejorar su rendimiento y fomentar su desarrollo personal para la próxima evaluación.
3. Sugerirle maneras de cómo lograr las metas establecidas, dejando el claro el interés por ayudarlo.

Investigaciones sobre evaluación del desempeño

Cardozo (2004) afirma que la evaluación constituye una manera muy especial de hacer investigación, cuyo fin principal es conocer y explicar las realidades del mundo laboral. En la mayoría de los casos, a través de la evaluación se busca aportar elementos para una mejor y más correcta toma de decisiones que mejore los resultados que la actividad evaluada, esto es, convertirse en investigación aplicada.

Cuando se saben los resultados de una evaluación, se puede distinguir entre el éxito y el fracaso; permite reconocer y recompensar, aprender de los logros y corregir los errores (Osborne y Gaebler, 2002).

De acuerdo a Shapiro (citado en Rodríguez, 2005) la inteligencia emocional se ha convertido en la premisa en cuanto a la formación y capacitación de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Inteligencia emocional y desempeño

Actualmente, en el entorno laboral, los directivos se convencen de que las personas que ascienden con más rapidez dentro de una organización, son quienes cuentan con un coeficiente emocional más alto, ya que la inteligencia emocional influye en el 80% de los aspectos de la vida de un ser humano, los cuales les ayudan para desarrollarse con otros. Las personas tienen mucho interés en desarrollar sus habilidades emocionales ya que esto les permite tener un mayor desempeño laboral, lo cual les redunda en mayores beneficios en el puesto que ocupan (Martin y Boeck, 1997). La inteligencia emocional les permitirá adaptarse de una mejor manera a los cambios y el ambiente que los rodea, lo cual será un sinónimo de éxito (Baron, 1997).

Para Mayer y Salover (1997) los trabajadores que cuentan con un nivel alto de inteligencia emocional tienen éxito en proyectos que consideren decisiones complejas.

Estudios sobre inteligencia emocional realizados a lo largo de los años, han indicado que las personas intelectualmente brillantes, no siempre son las que alcanzan el éxito, ni en el ambiente laboral como en su vida personal (Cooper y Sawaf, 1998).

Para realizar lo anterior, es necesario tener la capacidad de liderar personas y generar un trabajo de equipo efectivo, de acuerdo a lo considerado por Rice y Tver (1999).

Las competencias emocionales que integran las dimensiones de la inteligencia emocional son las capacidades adquiridas por el ser humano, las cuales determinan el nivel de desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1999).

Estos factores, así como el nivel de compromiso, el comportamiento organizacional, el bienestar, la satisfacción personal y el desempeño grupal determinan la influencia indirecta de la inteligencia emocional (George, 2000).

La inteligencia emocional en opinión de Jordan y Troth (2004) puede predecir las respuestas emocionales y el comportamiento de una persona en diferentes situaciones ocupacionales.

Yoder (2005) señala que el cuadro de competencias emocionales formulado por Goleman está enfocado en la inteligencia emocional como una teoría del desempeño laboral. También menciona que una de las partes más importantes en donde es manifiesta la inteligencia emocional, es en el clima organizacional que los trabajadores pueden conseguir, de acuerdo al nivel en el que se encuentran en este tipo de inteligencia.

Naim (citado en Rodríguez, 2005) señala que las empresas en este tiempo de gran competitividad, han realizados cambios organizacionales los cuales buscan captar recursos humanos con mayores niveles de inteligencia emocional, ya que estos muestran un mayor desempeño en las actividades que les son encomendadas y son más competentes al alcanzar los objetivos que la organización establece.

Como seres humanos siempre estamos rodeados de personas y la inteligencia emocional nos ayuda a que nuestra competencia personal permita expresar nuestros sentimientos de forma eficaz, darnos a escuchar y relacionarnos de una mejor forma

con los demás. Quienes poseen un buen nivel de inteligencia emocional normalmente se sienten satisfechas consigo mismas y hacen un trabajo eficiente, dominan sus hábitos, son más productivos y se concentran en sus labores profesionales (Chávez Martínez, 2005).

En opinión de Jiménez Muniaín (2006), existe una gran relación en el nivel de éxito personal y social de las personas con su grado de inteligencia emocional, más que con su nivel de inteligencia o conocimientos. La inteligencia emocional es una capacidad clave en todo persona al momento de interrelacionarse eficazmente, debe formar parte del carácter básico de la persona y estar unido a la tenacidad y capacidad de esfuerzo.

Extremera et al. (2007) declaran que los trabajadores que poseen la inteligencia emocional suficiente que les permite mejorar sus emociones negativas y mantener las positivas, tienen mayor nivel de vigor y energía en las tareas profesionales que realizan, así como un mayor deseo de esfuerzo y persistencia en las tareas propias de su puesto. También mencionan que la inteligencia emocional genera una mejor percepción en las actividades laborales que desempeñan los individuos, tienen un mayor bienestar personal y laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

En esta investigación se pretendió conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) percibidas por el personal obrero, son predictoras del desempeño de los supervisores.

El presente capítulo se encuentra conformado por las siguientes partes:

1. Tipo de investigación
2. Población
3. Muestra
3. Instrumentos de medición
4. Hipótesis nulas
5. Preguntas complementarias
6. Recolección de datos
7. Análisis de datos

Tipo de investigación

Hernández Sampieri et al. (2003) proponen a la investigación descriptiva, correlacional, explicativa y cuantitativa como tipos de investigación. A continuación se definen:

1. Investigación descriptiva: busca detallar las características, propiedades o perfiles que personas, situaciones u otro fenómeno que está siendo investigado. El valor de esta investigación es que se centra en recolectar la información que detalle el problema considerado.

2. Investigación correlacional: tiene como principal objetivo evaluar la relación existente entre dos o más variables, conceptos o categorías. Considera el comportamiento que una variable tenga con respecto a otra con la que se relaciona.

3. Investigación explicativa: se encarga de descubrir el por qué de sucesos, fenómenos físicos o sociales, responder a sus causas. Este tipo de investigación es más estructurada que las anteriores, incluso las incluye, permitiendo entender el problema investigado.

4. Investigación cuantitativa: se caracteriza por la medición objetiva de las variables consideradas en la investigación. Muñoz (2005) puntualiza que la investigación cuantitativa considera los datos recolectados, los analiza y permite que sean ellos quienes prueben las preguntas de investigación; se basa en la medición numérica, y normalmente en la estadística para descubrir exactamente los resultados a cada hipótesis y preguntas de investigación formuladas inicialmente.

Considerando la información descrita, la presente investigación se considera que abarca los cuatro tipos de investigación presentados: descriptiva, correlacional, explicativa, con un enfoque cuantitativo, además de transversal.

Se le considera descriptiva por lo siguiente:

1. Permitted medir el nivel de inteligencia emocional de los supervisores, percibida por los obreros.

2. Fue posible medir el nivel de desempeño de los supervisores percibido por los obreros.

3. Ayudó a determinar las probables diferencias en la percepción que tienen los obreros de la inteligencia emocional y desempeño, con base en diversas variables demográficas.

Fue considerada correlacional por las siguientes causas:

1. Permitió determinar la probable relación positiva o negativa entre las variables de la inteligencia emocional y el nivel de desempeño y variables demográficas.

Se le llamó explicativa por lo siguiente:

1. Sirvió para determinar si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, influían en la percepción del nivel de desempeño de los supervisores de corte del área de producción en la empresa ICMOSA, S. A. de C. V. de Montemorelos, Nuevo León, México.

Se le consideró cuantitativa por las siguientes circunstancias:

1. Permitió conocer el nivel numérico de inteligencia emocional y desempeño de los supervisores, percibido por los obreros en una escala de uno a cinco.

2. Mostró los niveles numéricos de autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales de los supervisores, percibido por los obreros en la misma escala que va desde pésimo hasta excelente.

Fue transversal o longitudinal por las siguientes causas:

1. Permitió conocer el nivel de inteligencia emocional y desempeño percibido por los obreros, de los supervisores del área de corte en ICMOSA en el 2008.

Población

La población de obreros del área de corte de la empresa ICMOSA está integrada por 837 trabajadores distribuidos en dos turnos: matutino y vespertino.

Muestra

De acuerdo a la información recopilada de manera personal, la muestra estuvo integrada por 413 individuos en el nivel obrero, la cual corresponde al 49.34% de la población total.

Se encuestó a la mitad de los obreros que cada supervisor tenía a su cargo.

Instrumentos de medición

En esta sección se encuentra la el proceso de elaboración de los instrumentos de inteligencia emocional y desempeño, las variables consideradas en el estudio, la validez y confiabilidad de cada uno de los instrumentos, así como la operacionalización de las variables.

Elaboración del instrumento

Instrumento de inteligencia emocional

Para esta investigación se elaboraron dos instrumentos, uno para medir el nivel de inteligencia emocional y otro para medir el nivel de desempeño, ambos con base en la percepción de los obreros con respecto a sus supervisores.

A continuación se hace una descripción de la elaboración del instrumento de inteligencia emocional utilizado en el presente estudio.

1. Se realizó una lectura de bibliografía especializada en el tema.

2. Se buscó una relación de las dimensiones que los autores consideran para la inteligencia emocional, eliminando las que se repetían en menos ocasiones.

3. Después se investigó sobre cada una de ellas para conocer las competencias que las conforman.

4. Posteriormente se investigaron instrumentos que ya han sido utilizados y se extrajeron declaraciones que tenían mayor repetición.

5. Se realizó una amplia redacción de declaraciones que correspondieran a cada una de las competencias, ubicadas a su vez en las dimensiones correspondientes.

6. Se eliminaron las declaraciones con falta de claridad o dudosa redacción.

7. Se formó un grupo de declaraciones y se realizó el análisis de claridad y pertinencia con expertos en el área (ver Apéndice A).

8. Se analizaron las observaciones realizadas por los expertos y se hicieron las correcciones correspondientes.

9. Se solicitó el permiso para realizar la prueba piloto.

10. Se analizaron los resultados de la prueba piloto aplicada a 31 sujetos, resultando un nivel de confiabilidad de 0.948 (ver Apéndice B).

11. Se preparó el instrumento final el cual incluyó 33 declaraciones para la sección de inteligencia emocional (ver Apéndice C).

Instrumento de nivel de desempeño

De igual forma para la elaboración del instrumento del nivel de desempeño se realizaron los siguientes pasos:

1. Se hizo la revisión bibliográfica para identificar las áreas que los autores consideraban al evaluar el desempeño.
2. Posteriormente se investigaron instrumentos que ya han sido utilizados y se extrajo la idea de las declaraciones mayormente mencionadas.
4. Se anotó un gran número de declaraciones para escoger sobre ellas las que se utilizarían.
5. Se eliminaron las declaraciones con falta de claridad o dudosa redacción.
6. Se formó un grupo de declaraciones y se realizó el análisis de claridad y pertinencia con expertos en el área (ver Apéndice D).
7. Se analizaron las observaciones realizadas por los expertos y se hicieron las correcciones correspondientes.
8. Se solicitó el permiso para realizar la prueba piloto.
9. Se analizaron los resultados de la prueba piloto, resultando un nivel de confiabilidad de 0.984 (ver Apéndice E).
10. Se preparó el instrumento final el cual incluyó 35 declaraciones para la sección de desempeño (ver Apéndice F).

Variables

Las variables son términos que están sujetos a modificarse y cuyo cambio es susceptible a medirse y observarse, y cuando tienen relación con otras, son de gran valor para la investigación, recibiendo también el concepto de constructor o construcciones hipotéticas (Hernández Sampieri et al., 2003). Las variables que se consideran en esta investigación, son las siguientes:

Variable dependiente

Tal como lo refiere Salkind (1998), la variable dependiente es la que refleja los resultados de un estudio de investigación. De acuerdo a esto, la variable dependiente que se consideró en esta investigación fue el nivel de desempeño, considerado en una escala de: pésimo, malo, regular, bueno y excelente.

Variables independientes

La variable independiente es la que está bajo el control del investigador (Salkind, 1998). Se consideraron las variables independientes siguientes: autorregulación, automotivación, empatía, habilidades sociales, género, edad, estado civil, escolaridad, tiempo de conocer al supervisor y tiempo de laborar en la empresa.

Validez

Para Hernández Sampieri et al. (2003), la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que trata de medir. Bradberry, Greaves y Montañó (2007) apoyan esta definición. Las variables inteligencia emocional y desempeño fueron validados estadísticamente.

Inteligencia emocional

El instrumento que pretendió medir la inteligencia emocional se validó mediante lo siguiente:

1. Se realizó una lectura especializada de material bibliográfico.
2. La variable se dimensionó en: autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

3. Se analizaron las declaraciones contenidas en instrumentos encontrados.
4. Se presentó el análisis de claridad y pertinencia con declaraciones seleccionadas.
5. Se consideraron las observaciones y correcciones de los expertos.
6. Fue aplicada una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
7. Se realizaron las correcciones en cuanto a redacción y observaciones surgidas en la aplicación de la prueba piloto.
8. Se preparó el instrumento final con un total de 33 declaraciones.

Desempeño

El instrumento que buscó medir el nivel de desempeño fue validado mediante lo siguiente:

1. Se hizo una lectura especializada de la bibliografía encontrada.
2. Se consideraron instrumentos para medir el desempeño.
3. Se realizó un concentrado de declaraciones
4. Se presentó el análisis de claridad y pertinencia con declaraciones seleccionadas.
5. Se tomaron en cuenta las observaciones y correcciones hechas por los expertos.
6. Fue aplicada una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
7. Se hicieron las correcciones en cuanto a redacción y observaciones surgidas en la aplicación de la prueba piloto.
8. Se preparó el instrumento final con un total de 35 declaraciones.

Confiabilidad

La confiabilidad hace referencia a si una prueba es consistente a través del tiempo, al pretender medir algo (Bradberry et al., 2007).

Al realizar el análisis de confiabilidad aplicando el método de Alfa de Cronbach, el instrumento que pretendió medir el nivel de inteligencia emocional obtuvo un nivel de .959 y de .966 para el instrumento que midió el nivel de desempeño. Considerando que fueron valores altos para medir el nivel de confiabilidad de los instrumentos, se procedió a utilizarlos.

Las dimensiones de la inteligencia emocional que han sido consideradas resultaron en valores de .861 para la autorregulación, de .843 para la automotivación, .757 para la empatía y de .928 para la dimensión de habilidades sociales (ver Apéndice G).

Operacionalización de las variables

La operacionalización de algunas variables consideradas en este estudio se muestran en la Tabla 1. La operacionalización completa se ubica en el Apéndice H.

Hipótesis nulas

Hernández Sampieri et al. (2003,) señalan que la hipótesis nula es lo contrario a las hipótesis de investigación y que constituyen proposiciones en cuanto a la relación de las variables para refutar o negar lo que la hipótesis de investigación afirma.

Por su parte Grajales Guerra (2004) afirma que la hipótesis nula es aquella que se coloca a prueba, la cual asegura que los resultados obtenidos son producto de la casualidad.

En seguida se mencionan las hipótesis nulas de esta investigación:

Hipótesis nula principal

H1: Las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, no son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores.

Hipótesis nulas complementarias

H2: No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.

H3: No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del Supervisor percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.

H4. No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.

H5: No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.

H6: No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, basado en la escolaridad.

H7: No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero, basado en la escolaridad.

H8: No existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.

H9: No existe relación significativa entre el nivel de desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Tiempo de conocer al supervisor	Es el tiempo que tiene el obrero de conocer al supervisor en su puesto	El tiempo que tiene el obrero de conocer al supervisor en su puesto, se obtuvo de la siguiente forma: Tiempo de conocer al supervisor ___ Años ___ Meses	La variable se midió de la forma siguiente: Número de años más los meses convertidos en porción de años.
Género	Es una autoconcepción individual como masculino o femenino.	Para conocer el género del obrero, se obtuvo de la siguiente forma: Mi género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	La variable fue categorizada de la siguiente forma: 1 = Femenino 2 = Masculino
Edad	Tiempo transcurrido a partir del nacimiento de un individuo.	La edad del obrero se obtuvo a través de lo siguiente: Mi edad ___ Años	La variable fue analizada de la siguiente manera: Número entero que representa la cantidad de años de vida del obrero.

H10: No existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.

H11: No existe relación significativa entre el nivel de desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.

H12: No existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

H13: No existe relación significativa entre el nivel de desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

Operacionalización de las hipótesis

La operacionalización de las hipótesis con sus variables respectivas, el nivel de medición utilizado para cada variable y la prueba estadística empleada, se presentan en la Tabla 2. En el Apéndice I se encuentra la operacionalización completa de las hipótesis empleadas en la investigación.

Preguntas complementarias

En este estudio se atendieron las siguientes preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional de los supervisores percibido por el personal obrero?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores percibido por el personal obrero?
3. ¿Cuál es el nivel de autorregulación de los supervisores percibido por el personal obrero?
4. ¿Cuál es el nivel de automotivación de los supervisores percibido por el personal obrero?
5. ¿Cuál es el nivel de empatía de los supervisores percibido por el personal obrero?
6. ¿Cuál es el nivel de habilidades sociales de los supervisores percibido por el personal obrero?

Recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

1. Se estableció con la Gerencia de Producción y Recursos Humanos de la empresa, los horarios y días para la aplicación del instrumento, debido a que se cubrieron dos turnos, el diurno y el mixto.
2. La aplicación se realizó de manera personal en la sala de capacitación de la empresa, en grupos promedio de 25 personas.
3. La aplicación del instrumento se hizo al 50% de los obreros que se encontraban en la línea de corte en ese día y turno para cada supervisor.
4. Se realizó una detallada explicación de la forma de llenado del instrumento, respondiendo a las dudas que surgieron.
5. Se solicitó el mayor silencio posible en la sala y se hizo la entrega de los instrumentos a los obreros.

Análisis de datos

El análisis de los datos recopilados se realizó a través del Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 15.0 para Windows XP. Las pruebas utilizadas en esta investigación fueron la t de Student, la r de Pearson, el Análisis de Varianza y la de Regresión Lineal Múltiple.

Tabla 2

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis nula 1: Las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, no son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores.	Independientes: A. Autorregulación percibida B. Automotivación percibida C. Empatía percibida D. Habilidades sociales percibidas	A. Métrica B. Métrica C. Métrica D. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de Regresión Lineal Múltiple. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente E. desempeño percibido	E. Métrica	
Hipótesis nula 2: No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.	Dependiente: F. Nivel de inteligencia emocional percibido	F. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística T de Student. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Independiente: G. Género	G. Nominal	
Hipótesis nula 3: No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del Supervisor percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.	Dependiente: H. Nivel de desempeño percibido	H. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística T de Student. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Independiente: G. Género	G. Nominal	
Hipótesis nula 4: No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.	Dependiente: F. Nivel de inteligencia emocional percibido	F. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística Análisis de Varianza de un factor. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Independiente: I. Estado civil	I. Nominal	

Resumen

Este capítulo se analizó brevemente el tipo de investigación y se define el tipo de investigación para este estudio. Se consideró la población utilizada en el estudio. Se describe el instrumento, se plantean las hipótesis de investigación y nula, así como la operacionalización de las variables e hipótesis. Además, contiene las preguntas de investigación a las que se les dio respuesta. Se explicó la forma cómo se recogieron los datos y las pruebas estadísticas utilizadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Introducción

La finalidad de esta investigación fue la de conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) percibida por los obreros, son predictoras del desempeño de los supervisores.

Para realizar esta investigación se utilizó una estadística cuantitativa y una metodología descriptiva, con un estudio transversal de campo. El instrumento fue aplicado al nivel obrero del área de corte de la empresa ICMOSA.

Las variables independientes principales fueron: autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales. La variable dependiente fue el nivel de desempeño.

El presente capítulo se encuentra dividido de la siguiente forma: descripción demográfica de los sujetos, pruebas de hipótesis, respuestas a las preguntas complementarias y resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación $p \leq .05$. La muestra estuvo constituida por 413 obreros del área de corte.

Descripción demográfica

Las siguientes tablas revelan los datos demográficos obtenidos a través de este estudio. Se encuentran los resultados de las variables: género, escolaridad, edad, tiempo de conocer al supervisor, antigüedad estado civil.

Género

La Tabla 3 contiene los datos referidos al género de los 413 obreros que respondieron el instrumento. El 48.6% fueron mujeres y el 51.4% estuvo integrado por hombres.

Tabla 3

Género de los obreros

Género	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	201	48.6
Masculino	212	51.4
Totales	413	100

Escolaridad

En cuanto a la escolaridad del personal obrero, el nivel educativo de secundaria ocupó el primer lugar con el 67.1%, el nivel de primaria obtuvo un 18.9% y el nivel de preparatoria en tercer lugar con un 14% (ver Tabla 4).

Edad

En el Apéndice J se muestran las edades de los obreros encuestados, el rango estuvo comprendido entre los 16 y 57 años; el promedio de edad fue de 28.79 años. El 80% de la muestra se ubicó en rango de edades de 16 a 36 años.

Tabla 4

Escolaridad de los obreros

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria	78	18.9
Secundaria	277	67.1
Preparatoria	58	14
Totales	413	100

Tiempo de conocer al supervisor

En el Apéndice K se incluyen los datos correspondientes al tiempo que tiene el obrero de conocer al supervisor. La media fue de 1.52 años, en un rango de un mes como mínimo y de 20 años y medio como máximo valor.

Antigüedad

La antigüedad de los obreros se encuentra ubicada en el Apéndice L. El rango va desde un mes hasta 29 años. El 80.1% de los trabajadores tiene menos de 7 años y dos meses. El 5.1% de los trabajadores tiene 2 años de trabajo en la empresa, siendo esta antigüedad la de mayor frecuencia de casos.

Estado civil

La Tabla 5 muestra el estado civil de los obreros. El 49.2% de los encuestados son casados, el menor porcentaje de 6.1% incluye a divorciados, viudos o separados.

Tabla 5

Estado civil de los obreros

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Soltero	101	24.4
Casado	203	49.2
Unión libre	84	20.3
Otro	25	6.1
Totales	413	100

Pruebas de hipótesis

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las 13 hipótesis nulas formuladas para esta investigación (ver Apéndice M).

Hipótesis nula 1

Las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, no son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de regresión lineal múltiple. Se consideró como variable dependiente al nivel de desempeño de los supervisores, percibido por los obreros. Las variables independientes fueron la autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

Los coeficientes no estandarizados, B_k , arrojados por la técnica de regresión fueron los siguientes: $B_0 = 1.617$, $B_1 = .085$, $B_2 = .138$, $B_3 = .082$ y $B_4 = .390$. Con estos valores se construye la siguiente ecuación de regresión mínimo-cuadrática, para obtener el nivel de desempeño. $ND = 1.617 + .085 \text{ autorregulación} + .138 \text{ automotivación} + .082 \text{ empatía} + .390 \text{ habilidades sociales}$.

Se observa en la ecuación que la variable independiente, habilidades sociales, es la de mayor aporte a la variable dependiente, nivel de desempeño; seguida de las variables: automotivación, autorregulación y empatía.

Los resultados de este procedimiento fueron los siguientes: las cuatro variables predictoras (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) incluidas en el análisis, explican un 65.5% de la varianza de la variable dependiente (nivel de desempeño percibido), pues $R^2 \text{ corregida}$ es igual a .655. El estadístico F igual a 196.402 contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es 0. El valor del nivel crítico p de .000 indica que existe relación lineal significativa. Los resultados de este análisis ANOVA permitieron concluir que las variables autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales sí son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores, percibido por los obreros; y, se rechazó la hipótesis nula.

Hipótesis nula 2

No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero de acuerdo a su género.

Esta hipótesis fue probada mediante la prueba estadística t de Student para muestras independientes. Se analizó el estadístico F de Levene y se observó un valor $p > .05$ por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales.

Asumiendo varianzas poblacionales iguales, se encontró un valor del estadístico t igual a 1.753 (gl = 410) y un nivel crítico bilateral asociado p de .080. El valor de p mayor que .05 permitió retener la hipótesis nula de igualdad entre las medias del nivel de inteligencia emocional percibido según el género de los obreros.

Los límites del intervalo de confianza permitieron estimar que la verdadera diferencia entre el nivel de inteligencia emocional medio percibido por las mujeres y el nivel de inteligencia emocional medio percibido por los hombres se encontró entre $-.01631$ y $.28511$. Este intervalo incluye el valor 0, lo que permitió confirmar la aceptación de la hipótesis nula de igualdad de medias.

Hipótesis nula 3

No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero de acuerdo a su género.

Para esta hipótesis se utilizó la prueba estadística t de Student para muestras independientes. Se analizó el estadístico F de Levene y se observó un valor $p > .05$ por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales.

Considerando varianzas poblacionales iguales, se encontró: un valor del estadístico t igual a 1.418 (gl = 410) y un nivel crítico bilateral asociado de p de .157. El valor de p mayor que .05 permitió retener la hipótesis nula de igualdad entre las medias de acuerdo al género.

El intervalo de confianza permitió estimar que la verdadera diferencia entre el nivel de desempeño medio percibido por las mujeres y el nivel de desempeño medio percibido por los hombres se encontró entre $- .03721$ y $.22961$. Este intervalo incluye el valor 0, lo que permitió confirmar la aceptación de la hipótesis nula de igualdad de medias.

Hipótesis nula 4

No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero con base en su estado civil.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el estado civil. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el nivel de inteligencia emocional. La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor y arrojó un valor F de $.941$ y un nivel de significación p de $.421$. Puesto que el nivel de valor crítico o nivel de significación fue mayor que $.05$ se decidió retener la hipótesis de igualdad de medias al considerar la inteligencia emocional en relación con el estado civil.

Hipótesis nula 5

No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero con base en su estado civil.

Para esta hipótesis se consideró la variable independiente: estado civil. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el nivel de desempeño. La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor y arrojó un valor F de $.653$ y un nivel de significación p de $.581$. Considerando

que el nivel de valor crítico o nivel de significación fue mayor que .05 se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula 6

No existe diferencia significativa en el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero con base en la escolaridad.

La variable independiente o factor en esta hipótesis es la escolaridad. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el nivel de inteligencia emocional. La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor y arrojó un valor F igual a 2.119 y un nivel de significación p de .121. Puesto que el nivel de valor crítico o nivel de significación fue mayor que .05 se retuvo la hipótesis de igualdad de medias considerando la escolaridad de los obreros.

Hipótesis nula 7

No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero con base en la escolaridad.

La variable independiente para esta hipótesis es la escolaridad. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el nivel de desempeño. La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor y arrojó un valor F igual a 2.338 y un nivel de significación p de .098. Puesto que el nivel de valor crítico o nivel de significación fue mayor que .05 se retuvo la hipótesis nula basándose en la escolaridad de los obreros.

Hipótesis nula 8

No existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero y su edad.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas son el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero y la edad de los obreros.

Al correr la prueba estadística y se encontró un valor r de $-.043$ y un nivel de significación $p = .388$. Para dicho nivel de significación, p mayor que $.05$, se determinó retener la hipótesis nula de independencia entre las variables y rechazar la hipótesis de relación entre ellas.

Hipótesis nula 9

No existe relación significativa entre el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.

La prueba estadística r de Pearson fue utilizada para esta hipótesis. Las variables consideradas fueron el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero y la edad de los obreros.

La prueba estadística arrojó un valor para r igual a $-.026$ y un nivel de significación p de $.598$. Para dicho nivel de significación, p mayor que $.05$, se determinó aceptar la hipótesis nula de independencia entre las variables.

Hipótesis nula 10

No existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas son el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero y la antigüedad de los obreros en la empresa.

Al correr la prueba estadística y se encontró un valor r igual a $-.119$ y un nivel de significación p de $.015$. Para dicho valor de significación, p menor que $.05$, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y aceptar la hipótesis de relación entre ellas. Se observó que la relación es negativa y débil.

Hipótesis nula 11

No existe relación significativa entre el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.

Nuevamente se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas son el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero y la antigüedad de los obreros en la empresa.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r igual a $-.069$ y un nivel de significación p de $.162$. Para dicho valor de significación, p mayor que $.05$, se determinó aceptar la hipótesis nula de independencia entre las variables y rechazar la hipótesis de relación entre ellas.

Hipótesis nula 12

No existe relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional del supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

Se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas son el nivel de inteligencia emocional del supervisor percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

Al correr la prueba estadística y se encontró un valor r igual a .099 y un nivel de significación p de .045. Para dicho valor de significación, $p < .05$, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y aceptar la hipótesis de relación entre ellas. La correlación encontrada es positiva y muy débil.

Hipótesis nula 13

No existe relación significativa entre el nivel de desempeño del supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

Para evaluar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas son el nivel de desempeño del supervisor percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor $r = .108$ y un nivel de significación $p = .028$. Para dicho valor de significación, $p < .05$ se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y aceptar la hipótesis de relación entre ellas. La correlación encontrada es positiva y muy débil.

Preguntas complementarias

A continuación se da respuesta a las preguntas complementarias formuladas en esta investigación (ver Apéndice N):

1. ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional de los supervisores percibido por el personal obrero?

Mediante el análisis de datos de los 413 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable inteligencia emocional de 3.9579. La desviación típica correspondió a 0.77911.

De acuerdo a los niveles a los que fue convertida la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un nivel de inteligencia emocional bueno.

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores, percibido por el personal obrero?

El análisis de datos de los 413 instrumentos, arrojó una media aritmética para la variable desempeño de 4.3514. La desviación típica correspondió a .68899.

Con base en niveles a los que fue convertida la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un nivel de desempeño entre bueno y muy bueno.

3. ¿Cuál es el nivel de autorregulación de los supervisores, percibido por el personal obrero?

Los 413 instrumentos, obtuvieron una media aritmética para la variable autorregulación de 3.9643.

En base a los niveles a los que fue convertida la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un nivel de autorregulación de bueno.

4. ¿Cuál es el nivel de automotivación de los supervisores, percibido por el personal obrero?

Se realizó el análisis de los 413 instrumentos y se obtuvieron los siguientes datos: una media aritmética para la variable automotivación de 4.1020.

Los niveles a los que fue convertida la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un nivel de automotivación bueno.

5. ¿Cuál es el nivel de empatía de los supervisores, percibido por el personal obrero?

A través del análisis de los 413 instrumentos, se obtuvieron los siguientes datos: una media aritmética para la variable empatía de 4.0450. La desviación típica correspondió a 0.86012.

Al convertir la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, a los niveles correspondientes, se obtuvo un nivel de empatía bueno.

6. ¿Cuál es el nivel de habilidades sociales de los supervisores, percibido por el personal obrero?

Se realizó el análisis de los 413 instrumentos y se obtuvo una media aritmética para la variable habilidades sociales de 3.8428. La desviación típica correspondió a 0.89594.

De acuerdo a los niveles a los que fue convertida la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un nivel de habilidades sociales bueno.

CAPÍTULO V

DIMENSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

La presente investigación tuvo como finalidad principal la de conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) percibidas por los obreros, son predictoras del desempeño de los supervisores.

El estudio se realizó en la empresa ICMOSA en el puesto de obrero de corte del área de producción. Está organizado en cinco capítulos.

El capítulo I contiene los antecedentes de la inteligencia emocional y desempeño, así como la relación que existe entre ambas variables; también se incluye una recopilación de investigaciones realizadas, así como el planteamiento y declaración del problema de investigación, justificación del estudio, preguntas complementarias, hipótesis, objetivos, delimitaciones, limitaciones, supuestos, definición de términos, así como el fundamento filosófico de la investigación.

En el capítulo II se encuentra desarrollado el marco teórico del problema considerado, mediante la revisión bibliográfica correspondiente, destacando para la inteligencia emocional: conceptos, fundamento psicológico, dimensiones, medición e investigaciones realizadas. De igual forma para la variable desempeño se destacan los puntos de: conceptos, fundamento administrativo, importancia de la evaluación

del desempeño en las organizaciones, métodos de evaluación, entrevista post evaluación e investigaciones sobre desempeño. También se incluye la relación existente entre ambas variables.

El capítulo III se integra por el marco metodológico, el cual consideró: el tipo de investigación, población, muestra, instrumentos de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección y análisis de datos, además de un resumen del capítulo.

En el capítulo IV se presentaron los resultados de la investigación. Fueron presentadas las variables demográficas, la prueba de hipótesis y finalmente las preguntas de investigación complementarias.

En el capítulo V se incluyen las conclusiones, discusión y recomendaciones para esta investigación.

Conclusión sobre la declaración del problema

Esta investigación pretendió conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, eran predictoras del nivel de desempeño de los supervisores de corte del área de producción en la empresa ICMOSA, S. A. de C. V. de Montemorelos, Nuevo León, México.

Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada, se pudo concluir que las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) del supervisor percibidas por el perso-

nal obrero, parecen tener un grado de influencia significativo en el nivel de desempeño de los supervisores.

De las variables con las que se dimensionó el nivel de inteligencia emocional, las habilidades sociales percibidas por el obrero son las que parecen ejercer mayor grado de influencia en la percepción del nivel de desempeño del supervisor.

Conclusiones generales de las hipótesis complementarias

Inteligencia emocional y género

Los resultados obtenidos para esta hipótesis permitieron concluir que el género de los obreros no hace diferencia en la percepción que tienen del nivel de inteligencia emocional de los supervisores. Hombres y mujeres tuvieron una buena percepción del nivel de inteligencia emocional. El género femenino tuvo un nivel ligeramente mayor al masculino.

Desempeño y género

Al analizar la hipótesis que considera el nivel de desempeño y el género, se determinó que no existe diferencia en la percepción de los obreros con respecto a sus supervisores. Ambos géneros, femenino y masculino, mostraron un buen nivel de desempeño percibido.

Inteligencia emocional y estado civil

Después de realizar el análisis correspondiente, se encontró que el estado civil no representa diferencia en el nivel de inteligencia emocional de los supervisores, percibido por los obreros. El nivel es el mismo para solteros, casados, en unión libre

y otras opciones como viudez, divorcio y separación. Indistintamente del estado civil de los obreros, la percepción fue buena.

Desempeño y estado civil

El nivel de desempeño que perciben los obreros de sus supervisores no tiene diferencia con base en el estado civil de los mismos obreros. La percepción de los grupos considerados: soltero, casado, unión libre y otros, se ubicó en un nivel de bueno en la escala considerada, con tendencia a muy bueno.

Inteligencia emocional y escolaridad

La hipótesis analizada permite descubrir que no existe diferencia en la percepción que tienen los obreros de la inteligencia emocional de sus supervisores con base en su escolaridad. El nivel educativo que los obreros han recibido (primaria, secundaria y preparatoria) no determina el nivel de inteligencia emocional que perciben de los supervisores. El nivel obtenido fue bueno.

Desempeño y escolaridad

En el análisis estadístico para esta hipótesis, se pudo conocer que la escolaridad no hace diferencia significativa en la percepción que tienen los obreros del desempeño de sus supervisores. Los resultados obtenidos por los tres niveles educativos se ubicaron en un nivel bueno.

Inteligencia emocional y edad

Para esta hipótesis se concluyó que el nivel de inteligencia emocional de los supervisores, percibido por los obreros, no está relacionado con la edad de los mismos obreros.

Desempeño y edad

El análisis de esta hipótesis permitió conocer que el desempeño que perciben los obreros de sus supervisores, no tiene relación con la edad de los obreros.

Inteligencia emocional y antigüedad

El análisis de esta hipótesis de relación muestra que la inteligencia emocional percibida por los obreros con respecto a los supervisores, tiene relación negativa en relación con el tiempo que el obrero tiene de laborar en la empresa. La relación entre variables es negativa y débil; esto representa que cuando la inteligencia emocional es percibida en un mayor nivel, el tiempo del obrero de laborar en la empresa es menor y viceversa.

Desempeño y antigüedad

Por contraste, la prueba de la hipótesis que considera el nivel de desempeño con la antigüedad, señaló que el nivel de desempeño que perciben los obreros con respecto de sus supervisores no está relacionado con el tiempo que los obreros tienen de laborar en la empresa.

Inteligencia emocional y tiempo de conocer al supervisor

El análisis estadístico de esta hipótesis señaló que la inteligencia emocional percibida por los obreros con respecto a su supervisor tiene relación positiva aunque débil en relación al tiempo que tienen los obreros de conocer al supervisor en su puesto. El nivel de inteligencia emocional es directamente proporcional al tiempo que el obrero tiene de conocer al supervisor. Si el tiempo es mayor, el nivel de IE será mayor y viceversa.

Desempeño y tiempo de conocer al supervisor

De igual forma, en el análisis estadístico para esta hipótesis, permitió conocer que el desempeño que perciben los obreros de sus supervisores se encuentra relacionado con el tiempo que tienen de conocerlo; la relación es positiva y permite saber que a mayor tiempo de conocer el obrero al supervisor, tendrá una mejor percepción de su nivel de desempeño. Por el contrario, cuando el tiempo de conocerse sea menor, el nivel percibido será menor.

Conclusiones con base en las preguntas de investigación

Las preguntas de investigación formuladas para esta investigación buscan conocer los niveles de inteligencia emocional así como cada una de sus dimensiones y el nivel de desempeño de los supervisores, percibido por los obreros que se encuentran a su cargo. Considerando que hubo diferencia en el número de obreros que evaluaron a cada supervisor, la cantidad de obreros correspondió a la mitad de los obre-

ros a su cargo el día y turno en el que fueron aplicados los instrumentos arrojando la siguiente información:

Los obreros tuvieron una buena percepción del nivel de inteligencia emocional de sus supervisores.

En cuanto al nivel de desempeño percibido por los obreros, estuvo ubicado entre bueno y muy bueno para la muestra utilizada.

Para la dimensión de autorregulación percibida, los obreros tuvieron una percepción de sus supervisores ubicada en un nivel bueno.

Al igual que para la automotivación percibida por el personal obrero, se obtuvo un nivel bueno al realizar el análisis de los instrumentos aplicados.

Para la variable empatía fue posible conocer que los obreros perciben que sus supervisores tienen un nivel bueno.

Las habilidades sociales parecen influir en mayor grado en el nivel de inteligencia emocional de los supervisores percibido por los obreros; este fue el nivel más bajo obtenido, aún cuando estuvo ubicado muy cerca de un nivel bueno.

Esto representa, que en esta dimensión hay mayor oportunidad de realizar actividades para la mejora de su realización.

Discusión

La inteligencia emocional en los últimos años ha tomado importante fuerza al ser considerada uno de los elementos importantes en el éxito de las personas dentro de las organizaciones. Esta investigación pretendió conocer si esta variable integrada por la autorregulación, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales, pre-

dice del desempeño que tienen los trabajadores de corte del área de producción en Industrias Citrícolas de Montemorelos, A. C. en el nivel de supervisor.

Tratando de aplicar lo dicho por Ryback (1998), al considerar a la inteligencia emocional como la capacidad de aplicar conciencia y sensibilidad para descubrir los sentimientos que invaden a las personas, se pretendió conocer la percepción que los obreros tuvieron de los supervisores en las competencias que integran a la inteligencia emocional y el desempeño.

En ICMOSA, como en todas las empresas, siempre existen diferencias entre jefes y subordinados que deben ser atendidas de la mejor manera posible. Es allí donde entra la inteligencia emocional para resolverlas, tal como lo señala Weisinger (1998); y mediante la aplicación que se hizo del instrumento se pudieron obtener resultados para la toma de decisiones y desarrollo de procesos de mejora en la práctica de la inteligencia emocional.

La investigación fue enfocada en un nivel de mando, como lo es el de supervisor; ya que pretendió conocer el nivel de inteligencia emocional y desempeño que los subordinados perciben de ellos, de acuerdo a lo expuesto por Goleman (1999), quien señala que cuando un puesto es más complejo o de relación con otras personas, más importante es contar con un adecuado nivel de inteligencia emocional

La investigación se desarrolló en el enfoque señalado por Gil (2001) en el sentido que los evaluadores se centraron en la persona en sí del supervisor; cómo reacciona ante circunstancias de la vida en cuanto a la inteligencia emocional y a la interacción que tienen con él en el aspecto laboral, al manejar los procesos que se desarrollan, el manejo de conflictos y todo aspecto de la relación subordinado – jefe. El

buen desempeño de los individuos dentro de las empresas se obtiene con una correcta aplicación de la inteligencia emocional en la dirección de los individuos.

Es cierto que la inteligencia emocional es un tema recientemente considerado, y que de acuerdo a lo que dice Goleman y Cherniss (2005), todavía queda mucho que considerar en cuanto a su origen, medición e impacto en el rendimiento de los individuos. Sin embargo, mediante este estudio que considera una evaluación de subordinado a jefe, se apoya la idea de Valls Roig (1997) quien afirma que el buen desempeño en la organización está centrado en la forma en cómo se maneja la inteligencia emocional en los procesos laborales.

Los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con lo encontrado por Vaillant (citado en Cortese, 2006), quien menciona que el éxito laboral no radica en el coeficiente intelectual o la instrucción educativa recibida, sino en la forma en como las habilidades sociales son utilizadas en la resolución de problemas surgidos y la relación con las demás personas.

El objetivo del presente estudio era el de conocer si la inteligencia emocional predecía el desempeño, tomando en cuenta lo dicho por Martin y Boeck (1997), Cooper y Sawaf (1998), Goleman (1999) y Chávez Martínez (2005), entre muchos otros. La variable considerada influye en el desempeño que pueden tener los individuos cuando es utilizada de manera correcta. Los resultados obtenidos señalan que la inteligencia emocional explica en un 65.5% el desempeño laboral en la muestra seleccionada. Mediante este estudio se pudo comprobar que existe una relación lineal significativa entre las variables de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) y el nivel de desempeño.

Recomendaciones

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

A los administradores de ICMOSA

1. Establecer programas para dar a conocer las dimensiones que integran la inteligencia emocional, a fin de hacerlos conscientes de su importancia para la mejora en el desempeño laboral.
2. Realizar observaciones de manera regular a fin de conocer las reacciones a los programas impartidos.
3. Tener evaluaciones periódicas de manera grupal e individual para conocer los avances obtenidos.
4. Estar pendiente de las opiniones de los trabajadores con respecto a los programas que puedan aplicarse.
5. Capacitar de manera amena y con ejemplos reales, mediante personal especializado en el área de la inteligencia emocional, a fin de generar un mayor impacto en las mentes de los trabajadores.
6. Publicar en la empresa, los resultados obtenidos en este estudio, reconociendo la buena percepción que tienen los obreros del nivel de inteligencia emocional y desempeño de los supervisores.

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

A los supervisores de ICMOSA

1. Tener disposición a aprender de las capacitaciones que se impartan.
2. Fomentar el nivel de confianza entre ellos y sus subordinados para mantener un clima de trabajo agradable.
3. Realizar evaluaciones rápidas del personal obrero a fin de conocer el desempeño que están teniendo y mejorar en aspectos que muestren algún grado de deficiencia.
4. Fomentar la honestidad al momento de evaluarse a sí mismos y aceptar las críticas constructivas de otros.
5. Informar a cada supervisor de los beneficios del manejo adecuado de la inteligencia emocional en beneficio de su desempeño laboral.

Para futuras investigaciones

1. Realizar análisis más detallados en cuanto a las actividades que realiza cada trabajador, y de ser posible elaborar un instrumento con una parte fija que pretenda medir la inteligencia emocional y otra variable para considerar el desempeño, a fin de incluir un mayor número de preguntas específicas del puesto.
2. Adecuar el lenguaje utilizado en los instrumentos de medición, para una mejor comprensión por parte de los encuestados.

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

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

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

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

APÉNDICE A

ANÁLISIS DE CLARIDAD Y PERTINENCIA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Inteligencia Emocional Instrumento

Agradezco su ayuda para evaluar el grado de claridad y pertinencia de los siguientes ítemes.
Este instrumento pretende medir el nivel de la inteligencia emocional* en un ambiente laboral.

Marque con una **X** el número que considere correcto con base en las siguientes escalas

Claridad: Argumento o razonamiento de muy fácil comprensión.*

Pertinencia: Que pertenece o corresponde a algo. Que viene a propósito.*

5 Totalmente claro
4 Claro
3 Medio claro y medio confuso
2 Confuso
1 Totalmente confuso

5 Totalmente pertinente
4 Pertinente
3 Medio pertinente y medio impertinente
2 Impertinente
1 Totalmente impertinente

Autoregulación		Claridad					Pertinencia				
Adaptabilidad	1 Tiene facilidad para afrontar los cambios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Autocontrol	2 Mantiene la calma ante situaciones difíciles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confiable	3 Es honesto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	4 Es leal a sus valores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Innovación	5 Le agradan las situaciones nuevas y desafiantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	6 Considera la opinión de otras personas para generar cambios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Integridad	7 Acepta sus errores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	8 Cumple las promesas que hace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivación		Claridad					Pertinencia				
Compromiso	9 Apoya a sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	10 Cumple con todos sus compromisos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Iniciativa	11 Tiene iniciativa para hacer más de lo que se le pide	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivación de logro	12 Hace su trabajo sin esperar recompensa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	13 Busca la excelencia en lo que hace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Optimismo	14 Es una persona optimista	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	15 Busca solución a cualquier problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empatía		Claridad					Pertinencia				
Aprovechamiento de la Diversidad:	16 Aprovecha las cualidades de los demás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comprensión de los demás	17 Acepta a las personas tal como son	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	18 Se da cuenta de los estados de ánimo de otros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conciencia política	19 Reconoce el poder que tienen otros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Orientación hacia el servicio	20 Ayuda a las personas que se encuentran en dificultades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Habilidades sociales		Claridad					Pertinencia				
Catalizador del cambio	21 Propone nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Colaboración y cooperación	22 Fomenta la unidad para el logro de objetivos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	23 Promueve la cooperación entre compañeros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comunicación	24 Tiene habilidad para comunicarse con los demás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	25 Su forma de hablar es cuidadosa y amable	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Habilidades de equipo	26 Toma en cuenta a sus compañeros para resolver los problemas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	27 Le agrada trabajar en equipo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Influencia	28 Tiene facilidad para convencer a la gente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liderazgo	29 La gente lo sigue y lo apoya	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	30 Da buen ejemplo con su conducta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	31 Mantiene buenas relaciones con los demás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Resolución de conflictos	32 Ayuda a las personas a resolver sus conflictos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	33 Utiliza el diálogo para resolver conflictos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

* División propuesta por Daniel Goleman (Goleman, 1995).

APÉNDICE B

CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO IE

PRUEBA PILOTO

- **Análisis de Fiabilidad de la Inteligencia Emocional**

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	31	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.948	33

- **Análisis de Fiabilidad de las dimensiones de la Inteligencia Emocional**

- **❖ Autorregulación**

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	31	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.856	8

❖ Automotivación

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	31	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.830	7

❖ Empatía

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	31	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.787	5

❖ Habilidades sociales

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	31	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.908	13

APÉNDICE C

INSTRUMENTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL



Industrias Citricolas de Montemorelos, S. A. de C. V.
Gerencia de Recursos Humanos
EVALUACIÓN DE OBREROS A SUPERVISORES

El presente cuestionario se integra por declaraciones que se relacionan con la **vida laboral de tu jefe inmediato**. Pretende conocer con mayor profundidad al personal en su nivel de inteligencia emocional y hacer una evaluación parcial de su desempeño laboral. Agradecemos sean contestadas de manera honesta y sincera de acuerdo a lo que realmente piensas en cada declaración citada. Los datos obtenidos serán de gran ayuda para la elaboración de un plan de desarrollo personal y profesional en la empresa.

El cuestionario se encuentra dividido en tres secciones: la primera contiene algunos datos personales, en la segunda encontrarás las declaraciones relacionadas con el nivel de inteligencia emocional de tu jefe inmediato y en la tercera una evaluación parcial de su desempeño laboral.

Es totalmente necesario que respondas a todas las preguntas contenidas en este cuestionario, ya que su aplicación forma parte del proceso de mejoramiento de los recursos humanos de esta empresa.

.....

Supervisor a quien evalúas:

_____ Nombre (s) _____ Apellido paterno _____ Apellido materno

Tiempo de conocer al supervisor: _____ Años _____ Meses

(anotar el número de años y meses)

PRIMER SECCIÓN: Marca con una X los datos personales solicitados a continuación:

Mi género: Femenino Masculino **Mi edad:** _____ Años

Tiempo que tengo laborando en la empresa: _____ Años _____ Meses
(anotar el número de años y meses)

Escolaridad: Primaria Secundaria Preparatoria

SEGUNDA SECCIÓN: Realizarás una **EVALUACIÓN A TU JEFE INMEDIATO EN SU AMBIENTE LABORAL**. En cada pregunta tendrás la opción de cinco respuestas, marcarás con una X el número 1, 2, 3, 4 ó 5 de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

Declaraciones	Respuestas				
Sabe adaptarse a los cambios que se requieren en el trabajo	1	2	3	4	5
Mantiene la calma ante situaciones difíciles	1	2	3	4	5
Es honesto	1	2	3	4	5
Es leal a sus valores	1	2	3	4	5
Le gusta enfrentar nuevos retos	1	2	3	4	5
Considera la opinión de otras personas para generar cambios	1	2	3	4	5
Acepta sus errores	1	2	3	4	5
Cumple las promesas que hace	1	2	3	4	5
Apoya a sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
Cumple con todos sus compromisos laborales	1	2	3	4	5
Tiene iniciativa para hacer más de lo que se le pide	1	2	3	4	5
Hace su trabajo sin esperar recompensa adicional a su salario	1	2	3	4	5
Le gusta hacer las cosas bien hechas	1	2	3	4	5
Es una persona optimista	1	2	3	4	5
Busca solución a sus problemas	1	2	3	4	5
Sabe utilizar las habilidades personales que tienen los trabajadores	1	2	3	4	5
Acepta a las personas tal como son	1	2	3	4	5
Se interesa en sus compañeros de trabajo con bajo estado de ánimo	1	2	3	4	5
Reconoce la autoridad que tienen otros sobre él	1	2	3	4	5
Le gusta ayudar a personas que se encuentran en dificultades	1	2	3	4	5
Propone nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
Fomenta la unidad para el logro de objetivos	1	2	3	4	5
Promueve la cooperación entre compañeros	1	2	3	4	5
Le resulta fácil expresar sus ideas	1	2	3	4	5
Su forma de hablar es amable	1	2	3	4	5
Toma en cuenta a sus compañeros para resolver los problemas	1	2	3	4	5
Le agrada trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Tiene facilidad para convencer a la gente	1	2	3	4	5
La gente lo apoya	1	2	3	4	5
Da buen ejemplo con su conducta	1	2	3	4	5
Mantiene buenas relaciones con los demás	1	2	3	4	5
Ayuda a las personas a resolver sus problemas	1	2	3	4	5
Utiliza el diálogo para resolver conflictos	1	2	3	4	5

¡¡Muchas gracias!!

APÉNDICE D

ANÁLISIS DE CLARIDAD Y PERTINENCIA NIVEL DE DESEMPEÑO

Evaluación del Desempeño Instrumento

Agradezco su ayuda para evaluar el grado de claridad y pertinencia de los siguientes ítemes.
Este instrumento pretende medir el nivel de desempeño en un ambiente laboral.

Marque con una **X** el número que considere correcto con base en las siguientes escalas

Claridad: Argumento o razonamiento de muy fácil comprensión.*

Pertinencia: Que pertenece o corresponde a algo. Que viene a propósito.*

5 Totalmente claro
4 Claro
3 Medio claro y medio confuso
2 Confuso
1 Totalmente confuso

5 Totalmente pertinente
4 Pertinente
3 Medio pertinente y medio impertinente
2 Impertinente
1 Totalmente impertinente

Calidad	Claridad	Observaciones	Pertinencia	Observaciones
1 Promueve las normas de seguridad	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
2 Registra correctamente los niveles de producción	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
3 No muestra favoritismo por sus subordinados	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
4 Fomenta el orden entre los subordinados	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
5 Vigila que el trabajo se haga correctamente	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
6 Es claro en las indicaciones que les da a sus subordinados	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
7 Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
8 Cuida que la forma de corte de las frutas sea la correcta	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
9 Verifica que el llenado del producto terminado, sea el correcto	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
10 Supervisa que la fruta que se utiliza sea de excelente calidad	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
11 Vigila que no haya desperdicios de materia prima	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
12 Cumple con la norma de calidad cuando un frasco se rompe	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
13 Exige que se respeten las normas de higiene personal (no pinturas en la cara, aretes, ni uñas largas)	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
14 Vigila que las herramientas de trabajo (cuchillos y guantes) estén en buen estado	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
15 Exige el uso de la indumentaria de trabajo adecuada (bata, casco, zapatos, botas, mandil y guantes)	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
16 Cuando hay fumigación en el área, cuida que los insumos estén cubiertos	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
17 Considero que su trabajo es de buena calidad	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
Productividad	Claridad		Pertinencia	
18 Cumple con sus horarios de trabajo	3 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
19 Promueve que se cuide la maquinaria del área de trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
20 Alcanza los objetivos de producción de su área de trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
21 Trabaja tiempo extra cuando es necesario	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
22 Su productividad está al nivel de lo que la empresa exige	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
23 Dedicar la mayor parte de su tiempo a la supervisión	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
24 Motiva a sus subordinados a alcanzar altos volúmenes de producción	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
25 Cumple con sus tareas en los tiempos previstos	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
26 Se involucra en el trabajo de sus subordinados	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
Toma de decisiones	Claridad		Pertinencia	
27 Reporta a un trabajador que no cumple con sus tareas	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
28 Sabe como actuar en caso de algún accidente en el área de trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
29 Resuelve los problemas técnicos de su área de trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
30 Proporciona lo que el subordinado requiere para facilitarle el trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
31 Detiene los procesos cuando se rompen envases	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
32 Supervisa que los trabajadores no acumulen frascos de producto para evitar accidentes	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
33 Realiza programaciones de los insumos que se requerirán en una jornada	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
34 Asigna las responsabilidades que deben cubrir las personas a su cargo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
Conocimiento	Claridad		Pertinencia	
35 Conoce las actividades que supervisa	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
36 Responde a las dudas de trabajo de sus subordinados	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
37 Posee conocimientos técnicos necesarios para el puesto que tiene	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
38 Sabe cual es la misión de la empresa	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
39 Sabe a dónde se distribuyen los productos que se elaboran en la empresa	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
40 Tiene conocimiento de las normas de conducta que exige la empresa	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
41 Conoce el reglamento interno de su área de trabajo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
42 Conoce por nombre a los trabajadores que tiene a su cargo	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
43 Sabe cuales son las normas de calidad que exige la empresa	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	

* Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://rae.es/>

APÉNDICE E

CONFIABILIDAD DE LA PRUEGA PILOTO ND

PRUEBA PILOTO

- **Análisis de Fiabilidad del Nivel de Desempeño**

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	31	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.984	35

- **Análisis de Fiabilidad de las dimensiones del Desempeño**

- **❖ Calidad**

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	31	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.970	14

❖ Productividad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	31	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.818	7

❖ Toma de decisiones

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	31	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.855	5

❖ Conocimiento

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	31	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	31	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.976	9

APÉNDICE F

INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

TERCER SECCIÓN: De igual forma en esta sección realizarás una **EVALUACIÓN A TU JEFE INMEDIATO**, en cada pregunta tendrás la opción de cinco respuestas, marcarás con una X el número 1, 2, 3, 4 ó 5 de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

Declaraciones	Respuestas				
Promueve las normas de seguridad	1	2	3	4	5
Registra correctamente las cantidades de producto que tú elaboras	1	2	3	4	5
Trata a todos sus subordinados por igual	1	2	3	4	5
Fomenta el orden entre sus subordinados	1	2	3	4	5
Vigila que el trabajo se haga correctamente	1	2	3	4	5
Es claro en las indicaciones que les da a sus subordinados	1	2	3	4	5
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	1	2	3	4	5
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	1	2	3	4	5
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	1	2	3	4	5
Hace que se cumpla la norma de calidad cuando un frasco se rompe	1	2	3	4	5
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	1	2	3	4	5
Exige el uso de la indumentaria de trabajo adecuada	1	2	3	4	5
Considero que su trabajo es de buena calidad	1	2	3	4	5
Es puntual	1	2	3	4	5
Cumple con sus horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Trabaja tiempo extra cuando se le solicita	1	2	3	4	5
Su mesa de trabajo alcanza los niveles de producción establecidos por la empresa	1	2	3	4	5
Está al pendiente de las necesidades que tienen los subordinados para hacer su trabajo	1	2	3	4	5
Asiste diariamente a su trabajo	1	2	3	4	5
Supervisa que no haya desperdicios de materia prima	1	2	3	4	5
Vigila que las herramientas de trabajo estén en buen estado	1	2	3	4	5
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	1	2	3	4	5
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	1	2	3	4	5
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	1	2	3	4	5
Proporciona lo que el subordinado requiere para facilitarle el trabajo	1	2	3	4	5
Supervisa que los trabajadores no acumulen frascos de producto para evitar accidentes	1	2	3	4	5
Conoce las actividades que supervisa	1	2	3	4	5
Responde a las dudas de trabajo de sus subordinados	1	2	3	4	5
Tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto	1	2	3	4	5
Sabe cual es la misión de la empresa	1	2	3	4	5
Conoce el proceso completo de elaboración de los productos que vende la empresa	1	2	3	4	5
Tiene conocimiento de las normas de conducta que exige mi empresa	1	2	3	4	5
Conoce el reglamento interno de su área de trabajo	1	2	3	4	5
Conoce por nombre a los trabajadores que tiene a su cargo	1	2	3	4	5
Sabe cuales son las normas de calidad que exige la empresa	1	2	3	4	5

¡¡Muchas gracias!!

APÉNDICE G

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO FINAL

Instrumento final de IE

- **Análisis de Fiabilidad de la Inteligencia Emocional**

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	413	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	413	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.959	33

- **Análisis de Fiabilidad de las dimensiones de la Inteligencia Emocional**

- ❖ **Autorregulación**

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	413	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	413	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.861	8

❖ Automotivación

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	413	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	413	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.843	7

❖ Empatía

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	413	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	413	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.757	5

❖ Habilidades sociales

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	413	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	413	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.928	13

APÉNDICE H

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Tiempo de conocer al supervisor	Es el tiempo que tiene el obrero de conocer al supervisor en su puesto	El tiempo que tiene el obrero de conocer al supervisor en su puesto, se obtuvo de la siguiente forma: Tiempo de conocer al supervisor ___ Años ___ Meses	La variable se analizó de la forma siguiente: Número de años más los meses convertidos en porción de años.
Género	Es una autoconcepción individual como masculino o femenino.	Para conocer el género del obrero, se obtuvo de la siguiente forma: Mi género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	La variable fue categorizada de la siguiente forma: 1 = Femenino 2 = Masculino La variable fue analizada de la siguiente manera:
Edad	Tiempo transcurrido a partir del nacimiento de un individuo.	La edad del obrero se obtuvo a través de lo siguiente: Mi edad ___ Años	Número entero que representa la cantidad de años de vida del obrero.
Antigüedad	Es el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa.	La antigüedad del obrero fue conocida mediante lo siguiente: Tiempo que tengo laborando en la empresa. ___ Años ___ Meses	La variable se analizó de la forma siguiente: Número de años más los meses convertidos en porción de años.

<p>Escolaridad</p>	<p>Es el nivel de educación escolar recibida.</p>	<p>Para conocer el nivel escolar del obrero, se realizó lo siguiente:</p> <p>Escolaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria 	<p>La variable se clasificó de la siguiente manera:</p> <p>1 = Primaria 2 = Secundaria 3 = Preparatoria</p>
<p>Estado civil</p>	<p>Es la situación de las personas físicas determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, que establece ciertos derechos y deberes.</p>	<p>El estado civil de los obreros se obtuvo a través de:</p> <p>Estado civil</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Otro 	<p>La variable fue clasificada en la siguiente forma:</p> <p>1 = Soltero 2 = Casado 3 = Unión libre 4 = Otro</p>

<p>Autorregulación</p>	<p>Es la capacidad que tienen los individuos para equilibrar su emociones e impulsos mediante el razonamiento lógico conformado por el grado de autocontrol y los niveles de adaptabilidad e integridad ante las circunstancias.</p>	<p>El personal obrero respondió a ocho declaraciones, utilizando la siguiente escala likert:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sabe adaptarse a los cambios que se requieren en el trabajo 2. Mantiene la calma ante situaciones difíciles 3. Es honesto 4. Es leal a sus valores 5. Le gusta enfrentar nuevos retos 6. Considera la opinión de otras personas para generar cambios 7. Acepta sus errores 8. Cumple las promesas que hace 	<p>Para conocer el nivel de Autorregulación, el indicador se determinó por la media aritmética de las ocho declaraciones para todos los sujetos investigados. Posteriormente se convirtió a la siguiente escala equivalente:</p> <p>Nunca = 1 = Pésimo Casi nunca = 2 = Malo Algunas veces = 3 = Regular Casi siempre = 4 = Bueno Siempre = 5 = Excelente</p>
------------------------	--	--	---

<p>Automotivación</p>	<p>Es la fuerza interna de cada persona para buscar la excelencia en lo que realiza, la capacidad de anticiparse a las circunstancias y mantener una visión positiva y perseverante de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>El personal obrero respondió a siete declaraciones, utilizando la siguiente escala likert:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <p>9. Apoya a sus compañeros de trabajo 10. Cumple con todos sus compromisos laborales 11. Tiene iniciativa para hacer más de lo que se le pide 12. Hace su trabajo sin esperar recompensa adicional a su salario 13. Le gusta hacer las cosas bien hechas 14. Es una persona optimista 15. Busca solución a sus problemas</p>	<p>Para conocer el nivel de Autorregulación, el indicador se determinó por la media aritmética de las siete declaraciones para todos los sujetos investigados. Posteriormente se convirtió a la siguiente escala equivalente:</p> <p>Nunca = 1 = Pésimo Casi nunca = 2 = Malo Algunas veces = 3 = Regular Casi siempre = 4 = Bueno Siempre = 5 = Excelente</p>
-----------------------	---	---	--

<p>Empatía</p>	<p>Es el grado de sensibilización con que cuenta una persona para comprender y actuar ante situaciones ajenas en las que tiene cierto grado de influencia, la búsqueda de brindar apoyo y orientación a quienes lo rodean mediante un servicio desinteresado y honesto.</p>	<p>El personal obrero respondió a cinco declaraciones, utilizando la siguiente escala likert:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <p>16.Sabe utilizar las habilidades personales que tienen los trabajadores 17.Acepta a las personas tal como son 18.Se interesa en sus compañeros de trabajo con bajo estado de ánimo 19.Reconoce la autoridad que tienen otros sobre él 20.Le gusta ayudar a personas que se encuentran en dificultades</p>	<p>Para conocer el nivel de Empatía, el indicador se determinó por la media aritmética de las cinco declaraciones para todos los sujetos investigados. Posteriormente se convirtió a la siguiente escala equivalente:</p> <p>Nunca = 1 = Pésimo Casi nunca = 2 = Malo Algunas veces = 3 = Regular Casi siempre = 4 = Bueno Siempre = 5 = Excelente</p>
----------------	---	---	--

<p>Habilidades sociales</p>	<p>Es la capacidad con que cuenta una persona para ejercer influencia sobre otros de tal manera que dirija sus actuaciones a través de un liderazgo nato que sirva de enlace para una comunicación clara que fomente la unidad y cooperación entre públicos diversos.</p>	<p>El personal obrero respondió a trece declaraciones, utilizando la siguiente escala likert:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <p>21.Propone nuevas formas de hacer las cosas 22.Fomenta la unidad para el logro de objetivos 23.Promueve la cooperación entre compañeros 24.Le resulta fácil expresar sus ideas 25.Su forma de hablar es amable 26.Toma en cuenta a sus compañeros para resolver los problemas 27.Le agrada trabajar en equipo 28.Tiene facilidad para convencer a la gente 29.La gente lo apoya 30.Da buen ejemplo con su conducta 31.Mantiene buenas relaciones con los demás 32.Ayuda a las personas a resolver sus problemas 33.Utiliza el diálogo para resolver conflictos</p>	<p>Para conocer el nivel de Habilidades Sociales, el indicador se determinó por la media aritmética de las trece declaraciones para todos los sujetos investigados. Posteriormente se convirtió a la siguiente escala equivalente:</p> <p>Nunca = 1 = Pésimo Casi nunca = 2 = Malo Algunas veces = 3 = Regular Casi siempre = 4 = Bueno Siempre = 5 = Excelente</p>
-----------------------------	---	--	---

APÉNDICE I

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis nula 1: Las dimensiones de la Inteligencia Emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), percibidas por el personal obrero, no son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores.	Independientes: A. Autorregulación percibida B. Automotivación percibida C. Empatía percibida D. Habilidades sociales percibidas	A. Escala B. Escala C. Escala D. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de Regresión Lineal Múltiple. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente E. Desempeño percibido	E. Escala	
Hipótesis nula 2: No existe diferencia significativa en el Nivel de Inteligencia Emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.	Dependiente: F. Nivel de Inteligencia Emocional percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística T de Student. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Independiente: G. Género	G. Nominal	
Hipótesis nula 3: No existe diferencia significativa en el Nivel de Desempeño del Supervisor percibido por el personal obrero, de acuerdo a su género.	Dependiente: H. Nivel de Desempeño percibido	H. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística T de Student. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Independiente: G. Género	G. Nominal	
Hipótesis nula 4: No existe diferencia significativa en el Nivel de Inteligencia Emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.	Dependiente: F. Nivel de Inteligencia Emocional percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística Análisis de Varianza de un factor. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Independiente: I. Estado civil	I. Nominal	

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis Nula 5: No existe diferencia significativa en el Nivel de Desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero, con base en su estado civil.	Dependiente: H. Nivel de Desempeño percibido	H. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística Análisis de Varianza de un factor. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $\rho \leq 0.05$.
	Independiente: I. Estado civil	I. Nominal	
Hipótesis Nula 6: No existe diferencia significativa en el Nivel de Inteligencia Emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero, basado en la escolaridad.	Dependiente: F. Nivel de Inteligencia Emocional percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística Análisis de Varianza de un factor. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $\rho \leq 0.05$.
	Independiente: J. Escolaridad	J. Ordinal	
Hipótesis Nula 7: No existe diferencia significativa en el Nivel de Desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero, basado en la escolaridad.	Dependiente: H. Nivel de Desempeño percibido	H. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística Análisis de Varianza de un factor. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $\rho \leq 0.05$.
	Independiente: J. Escolaridad	J. Ordinal	
Hipótesis Nula 8: No existe relación significativa entre el Nivel de Inteligencia Emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.	Dependiente: F. Nivel de Inteligencia Emocional percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de r de Pearson. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $\rho \leq 0.05$.
	Dependiente: K. Edad	K. Escala	

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis Nula 9: No existe relación significativa entre el Nivel de Desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero y su edad.	Dependiente: H. Nivel de Desempeño percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de r de Pearson. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente: K. Edad	K. Escala	
Hipótesis Nula 10: No existe relación significativa entre el Nivel de Inteligencia Emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.	Dependiente: F. Nivel de Inteligencia Emocional percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de r de Pearson. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente: L. Antigüedad	L. Escala	
Hipótesis Nula 11: No existe relación significativa entre el Nivel de Desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero y su antigüedad en la empresa.	Dependiente: H. Nivel de Desempeño percibido	H. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de r de Pearson. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente: L. Antigüedad	L. Escala	
Hipótesis Nula 12: No existe relación significativa entre el Nivel de Inteligencia Emocional del Supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.	Dependiente: F. Nivel de Inteligencia Emocional percibido	F. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de r de Pearson. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente: M. Tiempo de conocer al supervisor	M. Escala	
Hipótesis Nula 13: No existe relación significativa entre el Nivel de Desempeño del Supervisor, percibido por el personal obrero y el tiempo de conocer al supervisor.	Dependiente: H. Nivel de Desempeño percibido	H. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística de r de Pearson. La hipótesis nula se rechazará para niveles de significación $p \leq 0.05$.
	Dependiente: M. Tiempo de conocer al supervisor	M. Escala	

APÉNDICE J

EDAD DE LOS OBREROS

Edad de los obreros

Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
16	8	1.9
17	18	4.4
18	21	5.1
19	21	5.1
20	17	4.1
21	21	5.1
22	17	4.1
23	15	3.6
24	17	4.1
25	11	2.7
26	15	3.6
27	20	4.8
28	18	4.4
29	16	3.9
30	19	4.6
31	15	3.6
32	17	4.1
33	15	3.6
34	8	1.9
35	13	3.1
36	10	2.4
37	7	1.7
38	9	2.2
39	7	1.7
40	9	2.2
41	9	2.2
42	7	1.7
43	8	1.9
44	4	1.0
45	3	.7
46	4	1.0
47	2	.5
48	4	1.0
49	3	.7
52	1	.2
53	2	.5
54	1	.2
57	1	.2
Total	413	100.0

APÉNDICE K

TIEMPO DE CONOCER AL SUPERVISOR

Tiempo de conocer al supervisor

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Tiempo de conocer el obrero al supervisor	413	.08	20.50	1.5225	2.88668
N válido (según lista)	413				

Estadísticos

Tiempo de conocer el obrero al supervisor

N Válidos	413
Perdidos	0
Media	1.5225

Tiempo de conocer el obrero al supervisor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos .08	45	10.9	10.9	10.9
.13	5	1.2	1.2	12.1
.17	50	12.1	12.1	24.2
.21	2	.5	.5	24.7
.25	33	8.0	8.0	32.7
.29	1	.2	.2	32.9
.33	22	5.3	5.3	38.3
.42	22	5.3	5.3	43.6
.46	1	.2	.2	43.8
.50	54	13.1	13.1	56.9
.58	8	1.9	1.9	58.8
.67	11	2.7	2.7	61.5
.75	9	2.2	2.2	63.7
.83	4	1.0	1.0	64.6
.92	5	1.2	1.2	65.9
1.00	22	5.3	5.3	71.2
1.08	4	1.0	1.0	72.2
1.17	4	1.0	1.0	73.1
1.25	3	.7	.7	73.8
1.33	5	1.2	1.2	75.1
1.42	6	1.5	1.5	76.5
1.50	3	.7	.7	77.2
1.58	3	.7	.7	78.0
1.67	2	.5	.5	78.5
1.75	2	.5	.5	78.9
1.83	2	.5	.5	79.4
1.92	3	.7	.7	80.1
2.00	10	2.4	2.4	82.6
2.08	1	.2	.2	82.8
2.17	3	.7	.7	83.5
2.25	1	.2	.2	83.8
2.25	1	.2	.2	84.0
2.33	1	.2	.2	84.3
2.42	1	.2	.2	84.5
2.50	4	1.0	1.0	85.5
2.58	1	.2	.2	85.7
2.67	4	1.0	1.0	86.7
2.75	1	.2	.2	86.9
2.83	1	.2	.2	87.2
2.92	1	.2	.2	87.4
3.00	8	1.9	1.9	89.3
3.25	1	.2	.2	89.6
3.33	1	.2	.2	89.8
4.00	4	1.0	1.0	90.8
4.08	1	.2	.2	91.0

4.17	2	.5	.5	91.5
4.25	1	.2	.2	91.8
4.50	3	.7	.7	92.5
6.00	5	1.2	1.2	93.7
6.17	1	.2	.2	93.9
6.25	1	.2	.2	94.2
7.00	1	.2	.2	94.4
7.17	1	.2	.2	94.7
7.42	1	.2	.2	94.9
8.00	2	.5	.5	95.4
8.08	1	.2	.2	95.6
8.25	1	.2	.2	95.9
8.42	1	.2	.2	96.1
8.50	1	.2	.2	96.4
8.67	1	.2	.2	96.6
9.00	2	.5	.5	97.1
9.33	1	.2	.2	97.3
10.00	2	.5	.5	97.8
12.00	2	.5	.5	98.3
12.92	1	.2	.2	98.5
14.25	1	.2	.2	98.8
15.42	1	.2	.2	99.0
18.33	1	.2	.2	99.3
20.00	2	.5	.5	99.8
20.50	1	.2	.2	100.0
Total	413	100.0	100.0	

APÉNDICE L

ANTIGÜEDAD DE LOS OBREROS

Antigüedad de los obreros

Estadísticos

Tiempo de conocer el obrero al supervisor

N	Válidos	413
	Perdidos	0
Media		4.1535

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0.08	10	2.4	2.4	2.4
	0.17	18	4.4	4.4	7.5
	0.33	12	2.9	2.9	12.3
	0.42	13	3.1	3.1	15.5
	0.5	11	2.7	2.7	18.2
	0.58	11	2.7	2.7	20.8
	0.67	15	3.6	3.6	24.5
	1	11	2.7	2.7	30.3
	1.5	15	3.6	3.6	41.2
	1.92	13	3.1	3.1	48.9
	2	21	5.1	5.1	54
	3	13	3.1	3.1	62.7
Total		163	39.4	39.4	338.3

APÉNDICE M

PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Hipótesis 1

Análisis Estadístico

Variables introducidas/eliminadas(b)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Nivel de Habilidades Sociales, Nivel de Autorregulación, Empatía, Nivel de Automotivación(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas

b Variable dependiente: ND

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.811(a)	.658	.655	.40479

a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Habilidades Sociales, Nivel de Autorregulación, Empatía, Nivel de Automotivación

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	128.727	4	32.182	196.402	.000(a)
	Residual	66.853	408	.164		
	Total	195.581	412			

a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Habilidades Sociales, Nivel de Autorregulación, Empatía, Nivel de Automotivación

b Variable dependiente: ND

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.617	.110		14.760	.000
	Nivel de Autorregulación	.085	.042	.102	2.020	.044
	Nivel de Automotivación	.138	.048	.162	2.865	.004
	Empatía	.082	.043	.102	1.908	.057
	Nivel de Habilidades Sociales	.390	.046	.507	8.541	.000

a Variable dependiente: ND

Variables introducidas/eliminadas(b)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Inteligencia Emocional(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas

b Variable dependiente: ND

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.806(a)	.650	.650	.40790

a Variables predictoras: (Constante), Inteligencia Emocional

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	127.199	1	127.199	764.517	.000(a)
	Residual	68.382	411	.166		
	Total	195.581	412			

a Variables predictoras: (Constante), InteligenciaEmocional

b Variable dependiente: ND

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.529	.104		14.693	.000
	InteligenciaEmocional	.713	.026	.806	27.650	.000

a Variable dependiente: ND

Estadísticos

		Nivel de Autorregulación	Nivel de Automotivación	Empatía	Nivel de Habilidades Sociales
N	Válidos	413	413	413	413
	Perdidos	0	0	0	0
Asimetría		-1.057	-1.325	-1.271	-1.151
Error típ. de asimetría		.120	.120	.120	.120
Curtosis		.938	1.888	1.507	1.129
Error típ. de curtosis		.240	.240	.240	.240

Nivel de Autorregulación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	1	.2	.2	.2
	1.25	2	.5	.5	.7
	1.38	1	.2	.2	1.0
	1.50	6	1.5	1.5	2.4
	1.75	2	.5	.5	2.9
	1.88	1	.2	.2	3.1
	2.00	3	.7	.7	3.9
	2.13	1	.2	.2	4.1
	2.25	3	.7	.7	4.8
	2.38	3	.7	.7	5.6
	2.50	1	.2	.2	5.8
	2.63	6	1.5	1.5	7.3
	2.75	8	1.9	1.9	9.2
	2.88	8	1.9	1.9	11.1
	3.00	13	3.1	3.1	14.3
	3.13	12	2.9	2.9	17.2
	3.25	11	2.7	2.7	19.9
	3.38	15	3.6	3.6	23.5
	3.50	17	4.1	4.1	27.6
	3.63	18	4.4	4.4	32.0
	3.75	17	4.1	4.1	36.1
	3.88	21	5.1	5.1	41.2
	4.00	18	4.4	4.4	45.5
	4.13	27	6.5	6.5	52.1
	4.25	26	6.3	6.3	58.4
	4.38	28	6.8	6.8	65.1
	4.50	25	6.1	6.1	71.2
	4.63	35	8.5	8.5	79.7
	4.75	30	7.3	7.3	86.9
	4.88	26	6.3	6.3	93.2
	5.00	28	6.8	6.8	100.0
	Total	413	100.0	100.0	

Nivel de Automotivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	2	.5	.5	.5
	1.14	1	.2	.2	.7
	1.29	3	.7	.7	1.5
	1.71	1	.2	.2	1.7
	1.86	4	1.0	1.0	2.7
	2.00	3	.7	.7	3.4
	2.14	3	.7	.7	4.1
	2.29	1	.2	.2	4.4
	2.43	2	.5	.5	4.8
	2.57	1	.2	.2	5.1
	2.71	7	1.7	1.7	6.8
	2.86	7	1.7	1.7	8.5
	3.00	12	2.9	2.9	11.4
	3.14	8	1.9	1.9	13.3
	3.29	10	2.4	2.4	15.7
	3.43	12	2.9	2.9	18.6
	3.57	20	4.8	4.8	23.5
	3.71	20	4.8	4.8	28.3
	3.86	22	5.3	5.3	33.7
	4.00	22	5.3	5.3	39.0
	4.14	24	5.8	5.8	44.8
	4.29	29	7.0	7.0	51.8
	4.43	43	10.4	10.4	62.2
	4.57	37	9.0	9.0	71.2
	4.71	38	9.2	9.2	80.4
	4.86	30	7.3	7.3	87.7
	5.00	51	12.3	12.3	100.0
	Total	413	100.0	100.0	

Empatia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	2	.5	.5	.5
	1.20	2	.5	.5	1.0
	1.40	4	1.0	1.0	1.9
	1.60	3	.7	.7	2.7
	1.80	5	1.2	1.2	3.9
	2.00	2	.5	.5	4.4
	2.20	7	1.7	1.7	6.1
	2.40	3	.7	.7	6.8
	2.60	6	1.5	1.5	8.2
	2.80	6	1.5	1.5	9.7
	3.00	12	2.9	2.9	12.6
	3.20	15	3.6	3.6	16.2
	3.40	20	4.8	4.8	21.1
	3.60	21	5.1	5.1	26.2
	3.80	31	7.5	7.5	33.7
	4.00	40	9.7	9.7	43.3
	4.20	41	9.9	9.9	53.3
	4.40	48	11.6	11.6	64.9
	4.60	47	11.4	11.4	76.3
	4.80	36	8.7	8.7	85.0
	5.00	62	15.0	15.0	100.0
	Total	413	100.0	100.0	

Nivel de Habilidades Sociales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	2	0.5	0.5	0.5
1.08	2	0.5	0.5	1
1.15	3	0.7	0.7	1.7
1.23	2	0.5	0.5	2.2
1.31	3	0.7	0.7	2.9
1.38	1	0.2	0.2	3.1
1.46	2	0.5	0.5	3.6
1.62	2	0.5	0.5	4.1
1.69	2	0.5	0.5	4.6
1.77	1	0.2	0.2	4.8
2	4	1	1	5.8
2.08	1	0.2	0.2	6.1
2.15	1	0.2	0.2	6.3
2.23	2	0.5	0.5	6.8
2.31	2	0.5	0.5	7.3
2.38	1	0.2	0.2	7.5
2.46	3	0.7	0.7	8.2
2.54	4	1	1	9.2
2.62	6	1.5	1.5	10.7
2.69	5	1.2	1.2	11.9
2.77	4	1	1	12.8
2.85	5	1.2	1.2	14
2.92	4	1	1	15
3	5	1.2	1.2	16.2
3.08	5	1.2	1.2	17.4
3.15	6	1.5	1.5	18.9
3.23	6	1.5	1.5	20.3
3.31	8	1.9	1.9	22.3
3.38	8	1.9	1.9	24.2
3.46	9	2.2	2.2	26.4
3.54	18	4.4	4.4	30.8
3.62	12	2.9	2.9	33.7
3.69	10	2.4	2.4	36.1
3.77	19	4.6	4.6	40.7
3.85	12	2.9	2.9	43.6
3.92	13	3.1	3.1	46.7
4	16	3.9	3.9	50.6
4.08	16	3.9	3.9	54.5
4.15	13	3.1	3.1	57.6
4.23	22	5.3	5.3	63
4.31	13	3.1	3.1	66.1
4.38	15	3.6	3.6	69.7
4.46	19	4.6	4.6	74.3
4.54	19	4.6	4.6	78.9
4.62	20	4.8	4.8	83.8
4.69	15	3.6	3.6	87.4
4.77	14	3.4	3.4	90.8
4.85	7	1.7	1.7	92.5
4.92	8	1.9	1.9	94.4
5	23	5.6	5.6	100
Total	413	100	100	

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Nivel de Autorregulación(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas

b Variable dependiente: ND

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.666(a)	.444	.442	.51455

a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Autorregulación

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	86.762	1	86.762	327.692	.000(a)
	Residual	108.819	411	.265		
	Total	195.581	412			

a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Autorregulación

b Variable dependiente: ND

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.162	.124		17.503	.000
	Nivel de Autorregulación	.552	.031	.666	18.102	.000

a Variable dependiente: ND

Variables introducidas/eliminadas(b)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Nivel de Automotivación(a)	.	Introducir

- a Todas las variables solicitadas introducidas
 b Variable dependiente: ND

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.713(a)	.508	.507	.48370

- a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Automotivación

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	99.422	1	99.422	424.951	.000(a)
	Residual	96.158	411	.234		
	Total	195.581	412			

- a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Automotivación
 b Variable dependiente: ND

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.855	.123		15.031	.000
	Nivel de Automotivación	.609	.030	.713	20.614	.000

- a Variable dependiente: ND

Variables introducidas/eliminadas(b)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Empatia(a)	.	Introducir

- a Todas las variables solicitadas introducidas
 b Variable dependiente: ND

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.710(a)	.503	.502	.48611

a Variables predictoras: (Constante), Empatía

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	98.460	1	98.460	416.664	.000(a)
	Residual	97.121	411	.236		
	Total	195.581	412			

a Variables predictoras: (Constante), Empatía

b Variable dependiente: ND

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.052	.115		17.825	.000
	Empatía	.568	.028	.710	20.412	.000

a Variable dependiente: ND

Variables introducidas/eliminadas(b)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Nivel de Habilidades Sociales(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas

b Variable dependiente: ND

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.792(a)	.627	.627	.42105

a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Habilidades Sociales

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	122.716	1	122.716	692.196	.000(a)
	Residual	72.864	411	.177		
	Total	195.581	412			

a Variables predictoras: (Constante), Nivel de Habilidades Sociales

b Variable dependiente: ND

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.011	.091		22.008	.000
	Nivel de Habilidades Sociales	.609	.023	.792	26.310	.000

a Variable dependiente: ND

Hipótesis 2

Análisis Estadístico

Estadísticos de grupo

	Género del obrero	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Inteligencia Emocional	Femenino	200	4.0259	.78444	.05547
	Masculino	212	3.8915	.77140	.05298

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
Inteligencia Emocional	Se han asumido varianzas iguales	.221	.638	1.753	410	.080	.13440	.07667	-.01631	.28511
	No se han asumido varianzas iguales			1.752	407.697	.080	.13440	.07670	-.01639	.28519

Hipótesis 3

Análisis Estadístico

Estadísticos de grupo

	Género del obrero	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
ND	Femenino	200	4.3996	.71877	.05082
	Masculino	212	4.3034	.65864	.04524

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	
ND	Se han asumido varianzas iguales	.768	.381	1.418	410	.157	.09620	.06787	-.03721	.22961
				1.414	401.523	.158	.09620	.06804	-.03756	.22996
	No se han asumido varianzas iguales									

Hipótesis 4

Análisis Estadístico

ANOVA

InteligenciaEmocional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.714	3	.571	.941	.421
Intra-grupos	248.372	409	.607		
Total	250.087	412			

Descriptivos

InteligenciaEmocional

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Soltero	101	4.0366	.72634	.07227	3.8932	4.1800	1.30	5.00
Casado	203	3.9219	.76987	.05403	3.8154	4.0285	1.18	5.00
Unión libre	84	3.9993	.83002	.09056	3.8192	4.1794	1.00	5.00
Otro	25	3.7927	.88294	.17659	3.4283	4.1572	1.39	4.58
Total	413	3.9579	.77911	.03834	3.8825	4.0332	1.00	5.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

InteligenciaEmocional

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.654	3	409	.581

ANOVA

InteligenciaEmocional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.714	3	.571	.941	.421
Intra-grupos	248.372	409	.607		
Total	250.087	412			

Hipótesis 5

Análisis Estadístico

ANOVA

ND

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.933	3	.311	.653	.581
Intra-grupos	194.648	409	.476		
Total	195.581	412			

Descriptivos

ND

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Soltero	101	4.3825	.59429	.05913	4.2651	4.4998	2.69	5.00
Casado	203	4.3355	.67574	.04743	4.2420	4.4291	1.71	5.00
Unión libre	84	4.3983	.75252	.08211	4.2350	4.5616	1.00	5.00
Otro	25	4.1966	.91493	.18299	3.8189	4.5742	1.20	5.00
Total	413	4.3514	.68899	.03390	4.2847	4.4180	1.00	5.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

ND

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.644	3	409	.587

ANOVA

ND

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.933	3	.311	.653	.581
Intra-grupos	194.648	409	.476		
Total	195.581	412			

Hipótesis 6

Análisis Estadístico

ANOVA

InteligenciaEmocional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.558	2	1.279	2.119	.121
Intra-grupos	247.528	410	.604		
Total	250.087	412			

Descriptivos

InteligenciaEmocional

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Primaria	78	3.8057	.92523	.10476	3.5971	4.0144	1.30	5.00
Secundaria	277	3.9789	.75319	.04526	3.8898	4.0680	1.00	5.00
Preparatoria	58	4.0622	.66275	.08702	3.8879	4.2364	2.06	5.00
Total	413	3.9579	.77911	.03834	3.8825	4.0332	1.00	5.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

InteligenciaEmocional

Estadístico de Levene	Gl1	gl2	Sig.
3.498	2	410	.031

ANOVA

InteligenciaEmocional

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.558	2	1.279	2.119	.121
Intra-grupos	247.528	410	.604		
Total	250.087	412			

Hipótesis 7

Análisis Estadístico

ANOVA

ND

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.206	2	1.103	2.338	.098
Intra-grupos	193.375	410	.472		
Total	195.581	412			

Descriptivos

ND

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Primaria	78	4.2070	.79346	.08984	4.0281	4.3859	1.71	5.00
Secundaria	277	4.3738	.67102	.04032	4.2944	4.4532	1.00	5.00
Preparatoria	58	4.4384	.60150	.07898	4.2803	4.5966	2.46	5.00
Total	413	4.3514	.68899	.03390	4.2847	4.4180	1.00	5.00

Prueba de homogeneidad de varianzas

ND

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
2.884	2	410	.057

ANOVA

ND

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.206	2	1.103	2.338	.098
Intra-grupos	193.375	410	.472		
Total	195.581	412			

Hipótesis 8

Análisis Estadístico

Correlaciones

		Inteligencia Emocional	Edad del obrero
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	-.043
	Sig. (bilateral)		.388
	N	413	413
Edad del obrero	Correlación de Pearson	-.043	1
	Sig. (bilateral)	.388	
	N	413	413

Hipótesis 9

Análisis Estadístico

Correlaciones

		ND	Edad del obrero
ND	Correlación de Pearson	1	-.026
	Sig. (bilateral)		.598
	N	413	413
Edad del obrero	Correlación de Pearson	-.026	1
	Sig. (bilateral)	.598	
	N	413	413

Hipótesis 10

Análisis Estadístico

Correlaciones

		InteligenciaE- mocional	Tiempo que tiene el obre- ro laborando en la empre- sa
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	-.119(*)
	Sig. (bilateral)		.015
	N	413	413
Tiempo que tiene el obrero laborando en la empresa	Correlación de Pearson	-.119(*)	1
	Sig. (bilateral)	.015	
	N	413	413

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

Hipótesis 11

Análisis Estadístico

Correlaciones

		ND	Tiempo que tiene el obrero laborando en la empresa
ND	Correlación de Pearson	1	-.069
	Sig. (bilateral)		.162
	N	413	413
Tiempo que tiene el obrero laborando en la empresa	Correlación de Pearson	-.069	1
	Sig. (bilateral)	.162	
	N	413	413

Hipótesis 12

Análisis Estadístico

Correlaciones

		Tiempo de conocer el obrero al supervisor	Inteligencia Emocional
Tiempo de conocer el obrero al supervisor	Correlación de Pearson	1	.099(*)
	Sig. (bilateral)		.045
	N	413	413
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	.099(*)	1
	Sig. (bilateral)	.045	
	N	413	413

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

Hipótesis 13

Análisis Estadístico

Correlaciones

		Tiempo de conocer el obrero al supervisor	ND
Tiempo de conocer el obrero al supervisor	Correlación de Pearson	1	.108(*)
	Sig. (bilateral)		.028
	N	413	413
ND	Correlación de Pearson	.108(*)	1
	Sig. (bilateral)	.028	
	N	413	413

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

APÉNDICE N

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Preguntas complementarias

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Inteligencia Emocional	413	1.00	5.00	3.9579	.77911	-1.269	.120	1.748	.240
N válido (según lista)	413								

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
ND	413	1.00	5.00	4.3514	.68899	-1.758	.120	3.417	.240
N válido (según lista)	413								

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Nivel de Autorregulación	413	1.00	5.00	3.9643	.83108	-1.057	.120	.938	.240
N válido (según lista)	413								

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Nivel de Auto-motivación N válido (según lista)	413 413	1.00	5.00	4.1020	.80721	-1.325	.120	1.888	.240

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Empatía N válido (según lista)	413 413	1.00	5.00	4.0450	.86012	-1.271	.120	1.507	.240

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Nivel de Habilidades Sociales N válido (según lista)	413 413	1.00	5.00	3.8428	.89594	-1.151	.120	1.129	.240

LISTA DE REFERENCIAS

- Achua, C. F. y Lussier, R. N. (2006). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Alberoni, F. (1995). *El optimismo*. Barcelona: Gedisa.
- Alcacíbar, J. C. (2002). *Inteligencia emocional en la empresa*. Recuperado el 11 de octubre de 2007, de <http://www.aloja.cl/pdf/emocion.pdf>
- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Antunes, C. (2000). *El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional: diálogos que ayudan a crecer*. Barcelona: Gedisa.
- Arango de Narváez, M. T. (2006). *Autoestima e inteligencia emocional*. Bogotá: Gamma.
- Arbonies Ortiz, A. L. (2007). *¿Innovación o evolución? Metáfora evolutiva de la empresa*. España: Díaz de Santos.
- Baguer Alcalá, A. (2005). *Un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bandera, A. (2006). Automotivación para emprendedores. *Entrepreneur*, 14(7), 27-31
- Baron, R. (1997). *The Bar^on Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence*. Toronto, Multi-Health Systems.
- Batstone, D. (2004). *Salvar el alma de la empresa: principios para defender la integridad sin renunciar al éxito*. Madrid: Urano.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia: Norma.
- Blázquez Rueda, M. (2005). *Inteligencia emocional una visión de conjunto*. Recuperado el 7 de agosto de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/intemovi.htm>
- Bompiani Estate, V. (2001). *Diccionario literario*. Madrid: Hora.
- Bonilla, C. (2006). La importancia de la empatía. *Mundo Ejecutivo*, 43(3), 2-8

- Bradberry, T., Greaves, J. y Montaña, E. C. (2007). *Las claves de la inteligencia emocional*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Cardozo Brum, M. (2004). *La evaluación del desempeño: un camino necesario y sembrado de obstáculos hacia el profesionalismo en las organizaciones públicas*. Recuperado el 18 de abril del 2007, de http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGovFed/documentos/Servicio_Civil_IFE.pdf
- Carlson, R. (1995). *Vivir feliz: dale un giro a tu vida pensando positivamente*. México: Selector.
- Casas Fernández, G. (2002). *La inteligencia emocional*. Publicaciones Universidad de Costa Rica.
- Chatterjee, D. y Senger, P. M. (2007). *El liderazgo consciente. Un peregrinaje hacia el autocontrol*. Buenos Aires: Granica.
- Chávez Martínez, G. (2005). Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones. *Adminístrate Hoy*, 133, 12.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chruden, H. J., Sherman Jr, A. W. (2002). *Administración de personal*. México: CECSA.
- Cléries, X. (2007). *La comunicación: una competencia esencial para los profesionales de la salud*. Barcelona: Elsevier.
- Codina Jiménez, A. (2002). *Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo*. Recuperado el 6 de febrero de 2008, de <http://www.inteligencia-emocional.org>
- Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Cortese, A. (2006). *El peso del cociente intelectual y el coeficiente emocional en la realización personal*. Recuperado el 21 de noviembre de 2006, de <http://www.inteligenciaemocional.org/investigaciones/elpesodelcocienteintelectual.htm>
- Covey, S. (2007). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Madrid: Paidós.
- Da Silva, R. O. (2004). *Teorías de la administración*. México: Pearson.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson.

- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De Anca, C. (2006). *La gestión de la diversidad en la organización global: hacia un nuevo valor en la empresa*. Madrid: Pearson.
- Comunicación en las organizaciones*. (2003). Recuperado el 14 de agosto de 2007 del sitio de la Universidad de Barcelona Virtual: <http://www.ubvirtual.com>
- Del Cerro, A. (2003). *El psicólogo y la organización: teoría práctica de las organizaciones*. Barcelona: PPU
- De la Parra Paz, E. (1996). *La virtud del servicio*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Enciclopedia (2006). *El estudiante exitoso*. México: Océano.
- Enebral Fernández, J. (2005). *La inteligencia y su uso en la empresa*. Recuperado el 15 de enero de 2008, de http://www.degerencia.com/articulo/la_inteligencia_y_su_uso_en_la_empresa
- Epstein, S. (2006). *Inteligencia emocional, las características de las personas superexitosas*. Recuperado el 10 de enero de 2007, de <http://www.barilocheny.com.ar/personasexitosas.htm>
- Estanqueiro, A. (2006). *Principios de comunicación interpersonal: para saber tratar con las personas*. Barcelona: Narcea
- Extremera, N., Durán, A. y Rey, L. (2007). *Inteligencia emocional: enseñar habilidades*. Recuperado el 19 de mayo de 2005, de http://www.infocop.es/view_article.asp?cat=53&id=583
- Gan, F. (1998). *101 habilidades emocionales para vivir y trabajar mejor*. Barcelona: Apóstrofe.
- García González, A. y Boria Reverter, S. (2006). *Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona: Universitat.
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Gervilla Castillo, A. (2006). *Creatividad e inteligencia emocional: dimensiones básicas del mundo empresarial*. Madrid: Dykinson.
- Gil, A. (2001). *Inteligencia emocional en práctica*. Venezuela: McGraw Hill.
- Gimeno Sacristán, J. G. (2001). *Educación y convivir en la cultura global: las exigencias de la ciudadanía*. Madrid: Morata.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- González Rocha, G. (2002). *Reingeniería personal. Transformación en libertad*. México: Diana.
- Gordon, A. M. y Williams, K. (2001). *La infancia y su desarrollo*. México: Thomson.
- Grajales Guerra, T. (2004). *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Montemorelos, México: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Grajales Guerra, T. (1999). *Inteligencia emocional entre maestros de secundaria de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México*. Montemorelos, México: Centro de Investigaciones Educativas de la Facultad de Educación, Universidad de Montemorelos.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Prentice Hall.

- Greene, I. (2003). *Cómo ser exitoso en los negocios*. México: Selector.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández Hernández, P. (2002). *Los moldes de la mente: más allá de la inteligencia emocional*. Madrid: Tafor.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez Muniain, S. (2006). *Cuestión de confianza*. Madrid: ESIC.
- Jordan, P. J. y Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218.
- Katezenbach, J. R. y Smith, D. K. (1995). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Mexico: CECSA.
- León Porras, C. J. P. (2001). *La inteligencia emocional en estudiantes de educación superior universitaria y no universitaria de administración de empresas*. Recuperado el 14 de enero de 2008, de <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-porras01.htm>
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mailuf, N. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. *Administración y Economía*, 7, 3.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Martin, D. y Boeck, K. (1997). *¿Qué es la inteligencia emocional?* Madrid: Edaf.
- Matthews, G., Zeidner, M. y Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: science and myth*. Cambridge, MA: The MIT.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). *The wisdom in feeling: Psychological processes in emotional intelligence*. New York: Guilford Press.
- Méndez Martínez, J. L. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. México: Géminis.
- Merino, G. (2005). *La inteligencia emocional*. México: Castillo.

- Mínguez Vela, A. (2003). *El formador en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Mondy, R., Wayne, N. y Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Muñoz, M. (2005). *Grado de interiorización de valores en estudiantes de secundaria*. México: Tesis de maestría, Universidad de Morelos, Morelos, México.
- Navarro, L. (2007). *Lo que las empresas buscan y las universidades no enseñan*. Madrid: Nowtilus.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo*. Cartagena, Colombia: Norma.
- Noguera Trujillo, H. (2000). *Póngase en los zapatos de los demás: manual de empatía*. México: Panorama.
- Máster biblioteca práctica de comunicación*. (2006). México: Océano.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica*. México: Díaz de Santos.
- Ortiz, S. R. (2003). *Visión y gestión empresarial*. Madrid: Thomson.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (2002). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Peña Rojas, J. (2003). *Principios de ética empresarial*. México: Selector.
- Pérsico, L. (2003). *Inteligencia emocional*. Madrid: Libsa.
- Polaino Lorente, A., Cabanyes Truffino, J. y del Pozo Armenta, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Barcelona: RIALP.
- Pontifes, A. (2002). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, Distrito Federal, México.
- Porret Gelabert, Miguel. (2003). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC

- Puig Rovira, J. M. (2008). *Competencia en autonomía e iniciativa personal*. Madrid: Alianza.
- Punset, E. (2006). *Adaptarse a la marea*. Barcelona: Espasa Calpe.
- Quesada, L. (2001). *El poder de la motivación*. Madrid: Alianza.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: PUV.
- Real Academia Española (2007). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona: Espasa Calpe
- Rice, E. L. y Tver, David, F. (1999). *Bienestar en el trabajo: guía de salud para el ejecutivo*. México: Trillas
- Rivera González, A. E. (2002). *Medición y análisis de las características de los equipos de alto desempeño dentro de una organización*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México.
- Rizzolati, G. (2006). *Las neuronas espejo: los mecanismos de la empatía emocional*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. P. (1998a). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. (1998b). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Nieto, M. C., Sánchez Miranda, M. P., Valdivia Vázquez, J. A. y Padilla Montemayor, V. M. (2005). *Perfil de inteligencia emocional en estudiantes universitarios de la Facultad de Psicología*. Recuperado el 10 de enero de 2007, de http://www.uaslp.mx/PDF/2228_320.pdf
- Rodríguez, I. E. (2005). *Programa de adiestramiento en inteligencia emocional para docentes del Centro de Estudios Avanzados*. Tesis doctoral, Tecana American University, Maracaibo, Venezuela.

- Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración moderna de personal*. México: ECAF-SA.
- Rosenberg, J. M. (2002). *Diccionario de administración y finanzas*. México: Océano.
- Ruiz Ulloa, M. E. (2002). *Habilidades sociales de la inteligencia emocional empleadas por los directores de la Zona No. 1 de educación especial de Ixtapaluca: estudio de caso*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Toluca, México.
- Ryback, D. (1998). *Trabaje con su inteligencia. Los factores emocionales al servicio de la gestión institucional y el liderazgo efectivo*. Madrid: EDAF.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid: ESIC.
- Sanz de Acedo, L. y Sanz de Acedo, B. (2000). Reflexiones sobre la enseñanza de habilidades sociales. *Ciencias de la Educación*, 182(4), 27-31.
- Sastre Villarrasa, G. y Moreno Marimón, M. (2002). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional: una perspectiva de género*. Barcelona: Gedisa.
- Segal, J. y Mandino, Og. (2004). *Su inteligencia emocional: aprenda a incrementarla y usarla*. México: Debolsillo.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Smart, J. K. (2006). *Influir realmente: cómo ganarle sus mentes y sus corazones para alcanzar sus objetivos*. Madrid: Pearson
- Smeke, S. (2006). *Alcanzando la inteligencia emocional*. México: Ruz.
- Salkind, N. J. *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall
- Sternberg, R. (1997). *Inteligencia exitosa: cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida*. Barcelona: Paidós.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Torrebadella, P. (2003). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo: estrategias para autorrealizarse, disfrutar y tener éxito en tu profesión*. Barcelona: Océano.

- Tschohl, J. y Fransmeier, S. (1998). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. México: Díaz de Santos.
- Valls, A. (2004). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona: Gestión 2000
- Valls Roig, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Van Pelt, N. (2006). *Sin reservas: el arte de comunicarse*. México: Safeliz.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Vergara.
- Werther, Jr., William, B. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- White, E. (1987). *Mente, carácter y personalidad. Tomo I*. México: APIA.
- White, E. (1988). *Mente, carácter y personalidad. Tomo II*. México: APIA.
- White, E. (1998). *Reflejemos a Jesús. Matinal de adultos*. México: APIA.
- Wikipedia. (2008). *La enciclopedia libre*. España: Autor.
- Yoder, D. M. (2005). Organizational climate and emotional intelligence: An appreciative inquiry into a leaderful community college. *Community College Journal of Research and Practice*, 29(1), 45-62.