



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DIRECTIVO**

Autora: Francis Rosendo Nava

Trabajo de grado presentado en la
Universidad de Carabobo para optar al
grado de Magister en Gerencia
Avanzada en Educación.

Bárbula, junio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DIRECTIVO**

Autora: Francis Rosendo Nava

C.I. 15.656.378

Tutor: Edith Liccioni

C.I. 4.716.227

Bárbula, junio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluar el Trabajo de Grado titulado: **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO**, presentado por el(la) ciudadano(a), **FRANCIS ROSENDO NAVA**, titular de la cédula de identidad **V-15.656.378**, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**.

JURADO EVALUADOR

NOMBRE Y APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
Prof. Luis Guanipa	V-13.045.403	
Profa. Lisbeth Castillo	V-11.154.381	
Profa. Ana López	V-11.356.482	

Bárbula, junio de 2014

DEDICATORIA

Es inevitable escribir estas líneas sin que mis ojos se llenen de lágrimas por tu ausencia Mamá, el fin de esta etapa fuese sido más fácil si hubieses permanecido físicamente a mi lado.

Sin embargo, tengo la certeza que en cada paso que doy siempre vas a estar allí guiándome sabiamente como solamente tú sabías hacerlo en vida.

Estaré eternamente agradecida con Dios por haberte encomendado a ti la misión de educarme, enseñarme y llenar mi vida de tantas alegrías, y haber hecho de mí la mujer madre y profesional que soy en estos momentos, porque bastó una semilla de amor para que la vida por muy difícil que fuese se tornará mucho más viable con tu compañía.

Por siempre vivirás en mi corazón mi María Esperanza y aunque sienta que el dolor no me abandona, en mi mente permanecerá el ejemplo de lucha que ni en la peor de las dificultades dejaste de aferrarte sólo por no irte de nuestro lado.

Si bien es cierto que ya no te tengo físicamente mi corazón siempre estará lleno de todo tu amor.

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente porque sin su bendición nada de esto se hubiese logrado.

A mi madre, que desde el cielo eternamente me bendecirá.

A mi padre por procurar siempre ser ese amigo fiel que nunca me abandona.

A mi Esposo Marlon e hijos Kisis, Francis y Emmanuel por su amor, ayuda y dedicación que me motivan a ser cada día mejor persona.

A mis hermanos y sobrinos, que con su cariño nunca permiten que mis objetivos dejen de ser alcanzados.

A la Universidad de Carabobo, por permitirme continuar mis estudios.

A la prof. Marlene Talavera por facilitarme este camino poniendo a disposición siempre todo su conocimiento.

A mi tutora Edith Liccioni por guiarme, apoyarme y proporcionarme sus ideas, las cuales me orientaron para la realización de esta investigación.

A mis amigos Arelis, Johrbriana, Geraldine, Ricardo, Leo, Annya y Ada, los cuales me apoyaron aun y en el peor momento de mi vida para que se concretara este trabajo de grado y su culminación fuese una realidad.

A todos mil gracias y que Dios les bendiga...

INDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11

II MARCO TEÓRICO

Marco Teórico.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas	
Inteligencia Emocional.....	18
Modelos de Inteligencia Emocional.....	19
Modelo de Goleman.....	21
Motivacion.....	22
Control de Impulso.....	23
Habilidades Sociales.....	25
Autorregulacion.....	26
Desempeño Laboral.....	28

Fundamentación Teórica

Teoría de las Emociones	35
Teoría de la Motivación.....	37
Teoría de las Inteligencias Múltiples.....	38
Bases Legales.....	39

III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	46
Diseño de Investigación.....	47
Población y Muestra.....	48
Técnicas de Recolección de Datos.....	49
Validez y Confiabilidad.....	49
Análisis e interpretación de los datos.....	51

.IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e interpretación de los resultados.....	53
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
Referencias Bibliográficas.....	86
Anexos.....	89

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Modelos Actuales de Inteligencia Emocional.....	19
TABLA 2 Operacionalización de las Variables.....	44

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Distribución porcentual de los ítems 1 y 2.....	54
CUADRO N° 2 Distribución porcentual de los ítems N° 3 y 4.....	56
CUADRO N° 3 Distribución porcentual del ítem N° 5 y 6.....	58
CUADRO N° 4 Distribución porcentual del ítem N° 7 y 9.....	61
CUADRO N° 5 Distribución porcentual de los ítems N° 8 y 10.....	64
CUADRO N° 6 Distribución porcentual del ítem N° 11 y 12.....	67
CUADRO N° 7 Distribución porcentual de los ítems N° 13 y 14.....	70
CUADRO N° 8 Distribución porcentual del ítem N° 15 y 16.....	73
CUADRO N° 9 Distribución porcentual del ítem N° 17 y 20.....	76
CUADRO N° 10 Distribución porcentual del ítem N° 18 y 19.....	78
CUADRO N° 11 Distribución porcentual de los ítems N° 21.....	80

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Levantamiento de grafico de los ítems N° 1 y 2.....	54
GRÁFICO 2 Levantamiento de grafico de los ítems N° 3 y 4.....	56
GRÁFICO 3 Levantamiento de grafico del ítem N° 5 y 6.....	58
GRÁFICO 4 Levantamiento de grafico del ítem N° 7 y 9.....	61
GRÁFICO 5 Levantamiento de grafico del ítem N° 8 y 10.....	64
GRÁFICO 6 Levantamiento de grafico del ítem N° 11 y 12.....	67
GRÁFICO 7 Levantamiento de grafico del ítem N° 13 y 14.....	70
GRÁFICO 8 Levantamiento de grafico del ítem N° 15 y 16.....	73
GRÁFICO 9 Levantamiento de grafico del ítem N° 17 y 20.....	76
GRÁFICO 10 Levantamiento de grafico del ítem N° 18 y 19.....	78
GRÁFICO 11 Levantamiento de grafico del ítem N° 21.....	80



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DIRECTIVO

Autor: Licda. Francis Rosendo

Tutora: Dra. Edith Liccioni

Año: Febrero 2014

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general Analizar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”, ubicada en San Joaquín- Estado Carabobo. El estudio se enmarca en una investigación descriptiva, con apoyo en un diseño no experimental de campo, ya que se recolectaron los datos de la realidad en forma directa. La población está compuesta por 21 docentes, de la cual se tomó como muestra el 50 por ciento que la población, es decir, 11 docentes. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación el cuestionario que consta de 21 preguntas con 3 alternativas (Siempre, Algunas Veces y Nunca), en cuanto a la validez se utilizó los juicios de expertos y para estimar la confiabilidad del instrumento elaborado se aplicó una prueba piloto a cinco sujetos con las mismas características de la muestra, utilizando para ello la fórmula de Alpha de Cronbach arrojando un valor de 0,93, Los datos fueron analizados de forma porcentual, representados en tablas y gráficos estadístico, de acuerdo a las dimensiones e indicadores a través de la tabla de operacionalización de variables. Los resultados obtenidos permitieron observar debilidades emocionales dentro del cuerpo directivo que pueden ser corregidas a través de una autoevaluación y reflexión de sus acciones, puesto que ello representa conflicto en la organización, debido que los docentes se sienten en amenaza, y en un constante desacuerdo de las decisiones tomadas por parte del directivo. Por tal razón, se requiere de una gerencia que trabaje en pro de mejorar las relaciones interpersonales e involucre al personal docente para fortalecer las debilidades del equipo, en donde el manejo de las emociones se hagan de una forma inteligente.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

Palabras clave: Inteligencia Emocional, Desempeño laboral.



**CARABOBO`s UNIVERSITY
FACULTY OF SCIENCES OF THE EDUCATION
DIRECTION OF POSTDEGREE
MASTERY IN MANAGES ADVANCED IN EDUCATION**



**EMOCIONAL INTELLIGENCE AND JOB PERFORMANCE OF THE
MANAGERS**

Author: Licda. Francis Rosendo

Tutor: Dra. Edith Liccioni

Date: June 2014

ABSTRACT

This work has as main objective to analyze the relationship between emotional intelligence and job performance of the managers of "The Hilda Núñez de Henríquez" National Educational Unit, located in San Joaquin Carabobo State. The study is part of a descriptive research, supported in a non- experimental design field, since the data was collected from reality directly. The population consists of 21 teachers, which was sampled 50 percent of the population, this was 11 teachers. Data collection was performed by applying the questionnaire consisting of 21 questions with 3 options (always, sometimes and never), in relation with the validity an expert judgments were used and to estimate the reliability of the instrument developed, it was applied a pilot test to five persons with the same characteristics of the sample, using the Cronbach Alpha formula, throwing out a value of 0.93 of reability, the data were analyzed in percentage terms, represented in tables and statistical charts, according to dimensions and indicators across the board operationalization of variables. The results allowed to observe emotional weaknesses within the management that can be corrected through a self-assessment and reflection on their actions, since this represents organizational conflict because teachers feel a threat, and in a constant disagreement decisions that are taken by the management. For this reason, it requires a management that work towards improving interpersonal relationships and involve teachers to strengthen the weaknesses of the team, where emotion management are made in an intelligent way.

Line of research: Process Management

Keywords: Emotional intelligence, job performance

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren profesionales cada vez más comprometidos con los objetivos de las mismas; sin embargo, no sólo los conocimientos que posean, producto de años de estudios, bastan para garantizar el éxito dentro de la organización. Se ha demostrado científicamente que un cociente intelectual elevado no garantiza el éxito personal ni el profesional; el individuo requiere para alcanzar las metas que se propone, diversas habilidades que el raciocinio no maneja; es allí donde surge el cociente emocional para hacer del individuo un ser completo.

Según los estudiosos en el área, estas se encuentran en la manera como las personas regulan sus sentimientos y emociones para lograr enfrentar las dificultades de su entorno. El estudio de la inteligencia emocional, los sentimientos y las emociones desde hace más de una década, gana cada día numerosos seguidores, no solo de la intelectualidad, sino también en el mundo empresarial e institucional.

Es por ello, que ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol determinante que juegan las emociones en el convivir diario, y es así como nace el concepto de inteligencia emocional para graficar lo esencial que estas resultan ser. Hoy, se reconoce la inteligencia emocional como una destreza que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás para así sentirse satisfechos y ser eficaces.

En esa línea de pensamiento, se aborda la regulación de las emociones y sentimientos en el contexto de las organizaciones educativas, ámbito en el cual surgen día a día situaciones en las que el directivo puede canalizar las emociones y sentimientos para alcanzar los objetivos establecidos. Para ello, se ha fundamentado el presente estudio en la teoría

de la Inteligencia Emocional, introducido por primera vez por Mayer y Salovey (1990) y difundido por Goleman (2012), quien propone en sus aportes controlar las emociones en lugar de emociones tomando en cuenta: La conciencia de sí mismo o autoconciencia, el equilibrio anímico o autorregulación, la motivación, control de los impulsos o empatía y la sociabilidad o habilidades sociales.

En ese sentido, se proyecta realizar esta investigación con el propósito de diagnosticar la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la Unidad Educativa “Hilda Núñez de Henríquez” ubicada en San Joaquín Estado Carabobo para luego describir cada elemento.

El trabajo de investigación queda estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I, relacionado al Problema, desarrolla su planteamiento y define los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II expone el Marco Teórico y en él, se plantean los aspectos básicos del fundamento teórico de la investigación, tales como los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Capítulo III presenta el Marco Metodológico y explica cómo se lleva a cabo la investigación detallando su tipo y diseño, la definición de variables, la población y muestra, las técnicas y procedimientos de recolección de datos y el procedimiento a seguir.

Capítulo IV, presenta el análisis de los resultados, con la finalidad de describir o explicar las posibles tendencias que reflejaron los docentes encuestados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural; el contexto donde se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado, la globalización confronta al hombre de hoy a nuevos paradigmas que van transformando las maneras en las que interactúa diariamente en los diferentes ámbitos de su vida, bien sea en la escuela, la familia, el trabajo o su comunidad, exigiendo de él una mayor disposición al cambio.

Venezuela no escapa de ese proceso de cambios ni a los retos surgidos de ellos; en este sentido, la educación venezolana está siendo llamada a ajustarse y responder a las exigencias de los tiempos, en los que las nacientes oportunidades van acompañadas de nuevos desafíos, para que ésta sea realmente productiva, donde el objetivo central sea formar al individuo adecuadamente para el siguiente nivel educativo o campo de trabajo.

En la última década, las organizaciones e instituciones, se ven afectadas por varias causas que interfieren en su desarrollo, viéndose obligadas a tratar de aplicar nuevas y modernas teorías con el propósito de hacerlas exitosas; es aquí donde se deben buscar herramientas que permitan al gerente o líder impulsar la organización.

De allí, que el gerente moderno debe ser cada vez más capaz de abordar las altas demandas de una sociedad instruida y globalizada, que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, generando de esta manera una fuerte carga emocional que requiere ser canalizada adecuadamente, no sólo

para que se puedan alcanzar los objetivos tanto personales como de la organización, sino también para preservar la salud física y emocional de los individuos que la conforman.

En este marco de ideas, las organizaciones e instituciones comienzan a reconocer la importancia de los factores motivacionales, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, entendiendo a las personas como individuos, líderes, gerentes o empleados, los cuales tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas; por lo que los directivos deben aprender a manejar inteligentemente las emociones, a fin de conducir creativa y conciliadoramente los problemas cotidianos que enfrenta en el desarrollo de sus funciones. A este manejo adecuado de los sentimientos y emociones a través de todo un conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en la conducta conocida como inteligencia emocional.

Así mismo las emociones pueden proporcionarnos información valiosa sobre las personas y determinadas situaciones. Así mismo las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave podría estar en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que quiere decir con inteligencia emocional: hacer deliberadamente, que las emociones trabajen en beneficio propio, de modo que ayuden a controlar las conductas y pensamientos para obtener mejores resultados en el trabajo y en la vida.

Cabe resaltar la importancia de las emociones, las cuales pudiesen repercutir en el Desempeño Laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar; esta afirmación es definida por Goleman (2012), como Inteligencia Emocional.

Este autor plantea que, las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de toda acción gerencial, motivándola emocionalmente a ser cada día más productiva. Goleman (2012) afirma que, la supervivencia de una empresa en el valle de la muerte depende de una sola cosa, la reacción emocional de la gerencia.

Al respecto, se puede mencionar que la inteligencia emocional se encuentra estrechamente ligada al Desempeño Laboral dentro de una organización, el cual se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Chiavenato citado en Araujo y Guerra, 2007).

Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner (2006), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede percibir que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

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

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

En el ámbito de las organizaciones, uno de los nuevos paradigmas que se impone, se relaciona con la valorización de los recursos humanos. He allí la imperiosa necesidad de su capacitación, reconociendo que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, tienen mayores probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; equilibrando las emociones para generar competencias que influyen su habilidad para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno.

Entendiéndose que todo centro educativo es visto como una organización, en donde los gerentes deben buscar un equilibrio de sus emociones; lo cual no es una tarea fácil, pero en el entorno escolar debe no sólo procurar ser empático con los demás miembros de la comunidad educativa, sino expresar adecuadamente sus sentimientos en la relación que se establezca con ellos.

En el caso particular de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez” ubicada en el Municipio San Joaquín del Estado Carabobo, se observa en el personal directivo que allí labora poca regulación de las

emociones, evidenciándose al momento de dirigirse al personal o dar pautas para la elaboración de un trabajo, las cuales dificultan el alcance de los objetivos trazados por la institución, trayendo como resultado desmotivación, poca productividad e ineficacia en el trabajo. A través de la observación se determinó que el personal directivo de este plantel son considerados como líderes autocráticos, demostrado esto en la falta de gestión de una inteligencia emocional que enfatice lo racional de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, lo que incide negativamente en el ambiente de la organización.

En la mayoría de los casos, el equipo directivo no dispone del tiempo y la orientación adecuada para acudir a las fuentes de información sobre materias gerenciales para desarrollar sus esfuerzos de la manera más eficiente, lo que origina falta de efectividad, calidad, racionalidad, selectividad y pensamiento estratégico para lograr los resultados deseados; como consecuencia de ello, pierden el ambiente interno donde están todos los recursos, humanos, financieros y materiales que no son utilizados con eficiencia, eficacia y economía, así como también el entorno donde se encuentran los proveedores de servicios, los usuarios hacia quienes debe orientarse toda las estrategias institucionales.

Lo anteriormente expuesto, repercute considerablemente en el estado de ánimo de los demás, influyendo en el óptimo desempeño laboral del personal de la institución. Es necesario resaltar, que los docentes visualizan a los directivos como aquellos gerentes que ordenan, mandan, imponen, controlan el trabajo, pero nunca consultan ni mucho menos se toman el tiempo para interpretar las emociones de sus trabajadores; por tanto, todo esto no contribuye al buen clima dentro de la institución, así como también a la optimización de la gestión educativa, conocido también como desempeño laboral.

Desde este argumento se puede sistematizar la temática de gestión del Personal Directivo, tales como:

La Gerencia.

La Inteligencia Emocional.

El Desempeño Laboral

En cuanto a gerencia se refiere, la U.E. “Hilda Núñez de Henríquez” presenta indicadores como: malas relaciones interpersonales, falta de liderazgo, ausentismo, carencia de oportunidades, entre otros; siendo estos aspectos primordiales para que la organización alcance sus niveles óptimos de bienestar; ante este panorama, es indispensable la aplicación de una gerencia efectiva, que impulse el logro de las metas propuestas en el tiempo estipulado.

Es por ello, que surge la inquietud por realizar un análisis de la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la institución, que permita reorganizar la administración, en función de mejorar las relaciones interpersonales mediante un liderazgo participativo, siendo cada individuo capaz de reconocer sus condiciones naturales y perfilar sus potencialidades como agentes de cambio.

En este orden ideas, se propone estudiar: la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo, lo que contribuirá en la creación de una organización que persiga un conjunto de objetivos en que cada uno de ellos, siguiendo criterios de importancia, haga posible la preservación del individuo y la motivación al progreso. Para desarrollar esta investigación se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo fluye la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la inteligencia emocional del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”
- Indagar sobre el Desempeño Laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”
- Describir la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”

Justificación de la Investigación

La evolución de las tecnologías de la comunicación e información se ha hecho evidente en la sociedad venezolana y en el resto del mundo, así como también las formas en cómo los individuos interactúan e intercambian opiniones, puntos de vista, de una manera crítica y reflexiva siendo capaz de agigantar el conocimiento. Es necesario resaltar que, esta nueva era del conocimiento donde el acceso a la información de forma fácil y rápida ha derribado antiguos paradigmas, dando paso a paradigmas emergentes centrados en la valoración del talento humano como protagonista fundamental.

Es por ello, que las organizaciones de hoy buscan satisfacer una demanda cada día más exigente, para así mantenerse a la vanguardia de sus campos, en donde la globalización juega un papel primordial, viéndose obligados a mejorar la gestión del conocimiento, las experiencias, las aptitudes y actitudes de su talento humano, ya que estos factores constituyen la mayor ventaja competitiva de las sociedades actuales.

Beneficios Institucionales

Para la institución objeto de estudio, esta investigación contribuye como información relevante, que le permite detectar si el personal que la integra está satisfecho con el manejo de las emociones del personal directivo y si la interacción es positiva, midiendo sus resultados a través del

desempeño laboral, sirviendo además de aporte para mejorar y fortalecer las condiciones actuales.

Asimismo, se espera ser una fuente de apoyo bibliográfico a las futuras investigaciones dentro de la Universidad y fuera de ella, además ser inspiración para futuros investigadores los cuales deseen fundamentar su trabajo en la línea aquí tratadas.

Beneficios Psicopedagógicos

Dentro del contexto de la U.E. N. "Hilda Núñez de Henríquez", se evidencia la necesidad de tomar en cuenta el factor social y psicológico del personal directivo, de manera que pueda equilibrar adecuadamente las emociones y asumir el reto que implica ser gerente educativo en un mundo globalizado, en donde cada día toma más relevancia el uso de estrategias centradas en la inteligencia emocional.

En este sentido, esta investigación es propicia para comprender la relevancia de la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo, lo que impulsa al gerente educativo a la aplicación de estrategias que le permitan regular adecuadamente las emociones, actitudes, conflictos que puedan surgir en el proceso educativo.

Finalmente, se espera que el estudio propuesto contribuya al crecimiento personal y profesional no sólo de la investigadora, sino también que mejore la calidad educativa y repercuta positivamente en el educando, siendo capaz de generar cambios en su comportamiento preparándolo para el logro de las metas futuras. Además que se pueda observar en la organización:

- 1.- Reconocimiento de las exigencias propias de cada persona de acuerdo a sus funciones.
- 2.- Adquisición de un pensamiento abierto hacia la autocrítica y reflexión.

3.- Implementación de medidas orientadas que sirvan para un mejor desempeño laboral.

4.- Regulación de las emociones para así comprender mejor a las personas de nuestro entorno.

5.-Generación de una política que ofrezca oportunidades de evolución, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales en el medio laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Dentro de la visión amplia de la problemática que se estudia, existe un marco teórico que sirve de referencia y aporta una visión más amplia, logrando de esta manera interrelacionar la teoría con la investigación que se está llevando a cabo, seleccionando los aspectos más relevantes con la esencia teórica del trabajo.

Es por ello, que en este capítulo se hace referencia a los antecedentes de la investigación, resaltando los diversos aportes teóricos que guardan relación con el problema que se ha planteado, sirviendo estos de soporte para el cuerpo referencial del estudio que se realiza.

Antecedentes de la investigación

En relación a los antecedentes de la investigación, Arias (2006) señala que estos se refieren a estudios previos, tales como trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, estudios e investigaciones realizados previamente y correspondan al estudio actual. Por consiguiente, para la investigación actual se hizo especial relevancia en el manejo de la emociones en el ámbito de la gerencia educativa.

Atanacio (2010), en su trabajo titulado “Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona Canto Grande, Lima-Perú, cuyo objetivo fundamental era identificar como se relaciona la capacidad de liderazgo del equipo directivo con las habilidades emocionales.

En relación a los descubrimientos encontrados en el diagnóstico realizado se pudo determinar que el equipo directivo no hace uso adecuado

de la inteligencia emocional que le haría cumplir con un rol proactivo en el proceso de gestión de las instituciones educativas.

Este estudio se relaciona notablemente con la investigación, ya que resalta la importancia de la inteligencia emocional como base fundamental para el desarrollo elevado de las capacidades y habilidades emocionales, conllevando al éxito en los diferentes ámbitos de la vida personal y laboral.

Daza (2010), presentó un trabajo de grado que se titula "Fortalecimiento del Desempeño Gerencial basado en los Principios de Inteligencia Emocional en el Instituto Universitario Experimental de Tecnología "Andrés Eloy Blanco" (IUETAEB), Barquisimeto, Estado Lara, cuyo objetivo era diseñar una propuesta para el fortalecimiento del desempeño gerencial en el IUETAEB. Este estudio correspondió a un proyecto factible apoyado en una investigación de campo. La muestra comprendía 52 docentes de la mencionada universidad los cuales se seleccionaron por el método aleatorio simple, distribuidos en las siete (7) especialidades que se imparten en el instituto.

Los hallazgos del diagnóstico determinó en términos generales que no se está gerenciando la institución con base en la inteligencia emocional sugiriendo entre otros aspectos, potenciar en el personal sus habilidades emocionales y sociales para generar una empatía mutua y poder transmitir así, la información para el funcionamiento de la institución de la manera más eficiente posible.

La relación que guarda dicho estudio con esta investigación, es a través de la evidencia que da la inteligencia emocional, como herramienta para la gerencia educativa por medio del manejo de las emociones, mejorando las relaciones interpersonales, para así lograr una mejor comunicación y en consecuencia alcanzar el funcionamiento básico que toda organización o institución requiere.

Por su parte, Díaz (2009), en su trabajo de grado titulado Formación Gerencial y Desarrollo de la Inteligencia Emocional del Líder Generador de

Clima Organizacional. Caso: Rhodia Acetow de Venezuela C.A, tuvo como objetivo analizar el desarrollo de la inteligencia emocional del líder como generador del clima organizacional.

Dentro de los hallazgos encontrados por la autora está que, a pesar que los trabajadores son libres de expresar sus emociones, no saben controlarlas, por tal razón hacen mal uso de la comunicación y el trabajo en equipo no se logra de manera eficiente. Además se evidenció que los líderes marcan la pauta a nivel conductual; existe una brecha importante de acercamiento entre los gerentes y trabajadores, lo que dificulta enormemente cumplir con los objetivos de la organización.

En conclusión, la autora asegura que si bien es cierto que la organización emplea estrategias de vanguardia que responde a las demandas del mercado, sólo logrará la excelencia aplicando una gerencia equilibrada emocionalmente que haga uso de la buena comunicación, la innovación en el trabajo, y por encima de todo que esté altamente comprometida con sus trabajadores.

Esta investigación, servirá de evidencia para el desarrollo de este estudio, ya que hace énfasis en que a pesar de la tecnología y estrategias, el hombre como eje fundamental de la dinámica dentro de las organizaciones y sus emociones, siguen siendo un factor determinante para el logro de las metas.

Otro trabajo fue el presentado por Giménez (2009), bajo el título de Estimulación de la Inteligencia Emocional para fortalecer la Praxis Pedagógica en los Docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), con el objetivo de interpretar y comprender los hechos y circunstancias que inciden en la praxis pedagógica a nivel de Educación Superior, con el propósito de construir una teorización que propicie su fortalecimiento. Para el abordaje científico del estudio se asumió la modalidad de campo descriptivo, con un diseño cualitativo bajo un enfoque etnográfico interpretativo; luego se siguió

una metodología constituida de seis fases sucesivas para el diseño de la teorización.

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, se logró determinar la necesidad que existe de reformular la praxis pedagógica y surge la teorización. Los resultados buscaban favorecer al docente permitiéndole crear entornos sociales adecuados incorporando estrategias innovadoras que estimulen la inteligencia emocional del educando a fin de generar en los futuros profesionales la calidad y excelencia emocional.

El estudio de Giménez representa una herramienta para esta investigación, ya que muestra cómo la inteligencia emocional permite mejorar el desempeño en diferentes áreas de las ciencias. Es de esta manera como, partiendo de un mejor manejo de las emociones, se proponen cambios en la praxis pedagógica, permitiendo al docente mejorar continuamente. He aquí, la pertinencia del trabajo de la autora para conducir este estudio, que permitirá desarrollar un mejor funcionamiento en el uso de la inteligencia emocional en la gerencia educativa.

Bases teóricas

Inteligencia Emocional

El concepto de inteligencia va ligado a la cultura y en occidente tradicionalmente se ha relacionado la inteligencia con competencias de índole cognitivo y metacognitivo, así como con otras habilidades de orden intelectual como las habilidades de insight (percepción). Este concepto ha ido poco a poco cambiando abarcando la inteligencia desde dimensiones hasta habilidades creativas, afectivas, sociales, motivacionales, volitivas hasta de personalidad. Actualmente existe cierto descontento general con la visión unitaria de la inteligencia por lo que se impone una reformulación científica de este concepto teniendo en cuenta la naturaleza de seres no sólo pensantes, sino también sociales.

Al margen de la disparidad de definiciones de inteligencia existentes, la evolución del concepto de inteligencia se ha efectuado desde la medición de la inteligencia académica y la obtención del cociente intelectual, siguiendo por el reconocimiento de que las habilidades intelectuales son dinámicas y flexibles, hasta la aceptación de la existencia de distintos tipos de inteligencias.

El concepto de Inteligencia Emocional (IE) ha sido definido y redefinido de tantas y tan diferentes maneras que sería imposible, o al menos un trabajo muy complicado, hacer una compilación de todas las formas en las que el término ha sido empleado (Goleman 2012).

La I.E. fue formalmente definida y evaluada Mayer, DiPaulo y Salovey (citado por Goleman 2012) poco tiempo después de encauzarse los primeros trabajos científicos apareció en el libro sobre I.E. que popularizó el término hasta el punto de convertirse Goleman en un best-seller. En su libro cuestionaba los clásicos conceptos de éxito, capacidad y talento, afirmando que la excesiva importancia que siempre se le había concedido al cociente intelectual para clasificar a las personas en más o menos inteligentes era poco útil para predecir el futuro. Además describe la inteligencia emocional como la capacidad potencial que determina el aprendizaje de habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Por otro lado, nuestra competencia emocional muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral.

Las habilidades integrantes del constructo IE, son muy numerosas y diversificadas según los modelos teóricos que los diferentes autores han propuesto. En la literatura científica existen dos grandes modelos de IE: los

modelos mixtos y el modelo de habilidad. Los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad como asertividad, optimismo, entre otros con habilidades emocionales. Y el modelo de habilidad de John Mayer y Peter Salovey, menos conocido pero de gran apoyo empírico en las revistas especializadas, se centra de forma exclusiva en el procesamiento emocional de la información y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento.

A continuación se presenta una tabla resumen con los modelos en inteligencia emocional:

<p>Mayer y Salovey (1990) Definición: “IE es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, para comprender emociones y razonar emocionalmente, y finalmente la habilidad para regular emociones propias y ajenas” (Mayer y Salovey, 1990, p.10)</p> <p>Habilidades integrantes: “Percepción evaluación</p>	<p>Bar-On (1997) Definición: “IE es... un conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales” (Bar-On, 1997, p.14)</p> <p>Habilidades integrantes: “Habilidades intrapersonales” “Habilidades interpersonales” “Adaptabilidad”</p>	<p>Goleman (2012) Definición: “IE incluye auto-control, entusiasmo, persistencia, y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo el abanico de destrezas que integran la IE: el carácter” (Goleman, 2012, p.28)</p> <p>Habilidades integrantes: “Conocimiento de las propias emociones” “Manejo emocional” “Auto-motivación” “Reconocimiento de las</p>
--	---	--

y expresión de las emociones” “Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento” “Comprensión y análisis de las emociones” “Regulación reflexiva de las emociones” Tipo de Modelo: Modelo de Habilidad	“Manejo del estrés” “Estado anímico general” Tipo de Modelo: Modelo Mixto	emociones en otros” “Manejo de las relaciones interpersonales” Tipo de Modelo: Modelo Mixto
--	--	--

Tabla 1. Modelos de Inteligencia Emocional. Goleman (2012)

A este respecto se resalta la reflexión realizada de los modelos por parte del autor:

La inteligencia emocional, como habilidad, no se puede entender como un rasgo de personalidad o parte del “carácter” de una persona. Observemos a un individuo que tiene como característica de su personalidad ser extravertido, ¿podremos pronosticar el grado de inteligencia emocional personal o interpersonal que posee? Realmente, no podremos pronosticarlo. Otra cosas es que exista cierta interacción entre la IE y la personalidad, al igual que existe con la inteligencia abstracta: ¿utilizará y desarrollará igual una persona su inteligencia emocional con un CI alto o bajo? En este sentido, las personas con cierto tipo de personalidad desarrollarán con más o menos facilidad, con mayor o menor rapidez, sus habilidades emocionales. Al fin y al cabo, la persona no es la suma de sus partes, sino una fusión que convive milagrosamente de forma integrada. (p.62)

Siguiendo el modelo de Mayer y Salovey (1990), como uno de los modelos teóricos sobre I.E. más coherente y riguroso que ha demostrado una robustez científica y viabilidad a lo largo de más de una década de incesantes investigaciones; donde definen la inteligencia emocional como un subconjunto de la inteligencia social, que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y las emociones propias, así como los de los

demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

De acuerdo al Modelo de Goleman (2012) indica que mientras más complejo es un trabajo, más importante es la inteligencia emocional, es por ello que estudió e identificó elementos o capacidades que determina el potencial para las habilidades prácticas, entre los que se encuentran:

- Autoconciencia: se refiere a reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas dotadas de esta aptitud son personas que saben qué emociones experimentan y por qué, perciben los vínculos entre sus sentimientos, saben cómo manifestarse físicamente y cómo expresarse socialmente de manera adecuada.
- Autoconocimiento: Consiste en conocer las propias emociones, preferencias, recursos e intuiciones; es apreciar y dar nombre a las emociones ya que sólo quien identifica por qué se siente como se siente, puede manejarlas, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.
- Autoevaluación: se trata sobre conocer las propias fuerzas y sus límites. Las personas que poseen esta aptitud conocen sus puntos fuertes y debilidades, son reflexivas y aprenden de la experiencia, están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.

- Autoconfianza: Quienes poseen esta aptitud son personas que se muestran seguras de sí mismas y tienen presencia, pueden expresar opiniones que despiertan rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto, son decididas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de la incertidumbre.

Motivación

Goleman (2012) indica que la motivación consiste en las tendencias emocionales que guían y facilitan la obtención de las metas, utilizando el potencial que cada persona posee; para ello influye la perseverancia, la confianza en sí mismo y la capacidad de sobreponerse a las derrotas. Este factor se divide en:

Compromiso: es aliarse a las metas del grupo u organización. Quienes poseen esta aptitud son personas dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general, utilizan los valores del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas, buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

- Iniciativa: es la disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas con este factor van tras el objetivo, más allá de lo que se requiere o se espera de ellas; prescinden de la burocracia, fuerzan las reglas cuando es necesario cumplir un trabajo y movilizan a los demás mediante esfuerzos inusuales.
- Motivación al logro: es esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. Las personas con esta aptitud se orientan hacia resultados para alcanzar objetivos, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos

calculados, buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.

Control de Impulsos

Goleman (2012), menciona que las emociones juegan un papel importante en la inteligencia emocional, afirma que las conexiones entre la amígdala y la neocorteza son el centro de las batallas o los acuerdos cooperativos alcanzados entre cabeza y corazón, pensamiento y sentimiento. Este circuito explica por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el simple hecho de permitirnos pensar con claridad.

La corteza prefrontal es la zona del cerebro responsable de la memoria operativa la que se encarga de procesar los datos esenciales para completar o dar solución a un problema, pero los circuitos existentes desde el cerebro límbico a los lóbulos prefrontales significan que las señales de emoción intensa ansiedad, ira y otros similares pueden crear interferencias nerviosas saboteando la capacidad del lóbulo prefrontal para mantener la memoria operativa. Es por ello que cuando una persona se siente emocionalmente alterada, suele decir que no puede pensar correctamente.

En cierto sentido, el ser humano tiene dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional. El desempeño de las personas en la vida está determinado por ambas, lo que importa no es solo el cociente intelectual sino también la inteligencia emocional. Por lo general, la complementariedad del sistema límbico y la neocorteza de la amígdala y los lóbulos prefrontales, significa que cada uno de ellos es un socio pleno de la vida mental.

Cuando estos socios interactúan positivamente, la inteligencia emocional aumenta, lo mismo que la capacidad intelectual. A continuación se presentan tres esferas principales para utilizar la emoción de manera inteligente:

- **Conocimiento Emocional:** El reconocer un sentimiento mientras ocurre es la clave de la inteligencia emocional, la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo y del entorno.
- **Innovación:** Quienes poseen esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan nuevas ideas, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos; asimismo manejan con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes
- **Regulación Emocional:** El arte de las relaciones es en gran medida, la habilidad de manejar las emociones propias y de los demás. Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal.

Además Goleman hace especial mención a la capacidad que debe tener una persona para entablar vínculos los demás que de una u otra manera puedan beneficiar al sujeto. Es de esta manera como un profesional puede poseer grandes conocimientos en su área y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás, tener amistades o formar parte de un equipo, sus posibilidades de éxito se verán reducidas.

Habilidades Sociales

Si bien es cierto que la importancia de la destreza en las relaciones humanas o habilidades sociales no hace falta explicarla, si conviene definir hasta qué punto son ellas determinantes en todos los aspectos de la vida. En este sentido, es necesario destacar los estudios realizados los cuales han demostrado en ramas técnicas como ingeniería, cerca del quince por ciento del éxito financiero de cada profesional se debe al conocimiento técnico y el porcentaje restante a la habilidad de integrarse a los grupos, la personalidad y capacidad de tratar con las personas. De allí, que una vida plena y exitosa se construye gradualmente a partir de una serie de interacciones cotidianas con otros seres humanos.

Goleman (2012), la identifica como las capacidades para inducir en los otros las respuestas deseables, así como tratar de manera satisfactoria a los demás, ya que de esto dependerá la manera de cultivar relaciones, reconocer conflictos y solucionarlos y encontrar el tono adecuado para percibir el estado de ánimo de las otras personas. Se deriva en la:

- Integración: Es decir, crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas, dicha aptitud se refleja con personas que son un modelo de las cualidades del equipo como respeto, colaboración y disposición de ayudar, impulsan a todos los miembros hacia una participación activa, fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo, protegen al grupo y comparten méritos.
- Empatía: Corresponde a una aptitud social y consiste en captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos; requiere la predisposición para admitir las emociones, escuchar con

concentración y ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se expresan verbalmente.

Autorregulación

Se trata de la segunda habilidad práctica de la inteligencia emocional y no es más que el control de los estados anímicos, forma parte de la sabiduría universal el hecho de que los sentimientos alteran el pensamiento: cuando se está ciego de rabia o locamente enamorado, el propio lenguaje indica que tanto la razón como el pensamiento, en tales situaciones, no tienen la más mínima oportunidad de éxito. El cómo se vivió antes y las emociones básicas vinculadas al hambre, sed, miedo, ira, sexualidad y el cuidado de los niños, forman parte del equipamiento básico emocional. Están arraigadas biológicamente en la naturaleza e integridad de la persona.

En cambio el modo en que se maneja este tipo de formas de comportamiento innatas está en las propias manos de las personas, se posee la libertad de sopesar las diferentes posibilidades de actuación y de decidir de acuerdo con los propios motivos y criterios a través del diálogo interior.

Un aspecto importante del autocontrol lo constituye la habilidad de moderar la propia reacción emocional a una situación. Por ejemplo: no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas, amigos o colegas, que están pasando por situaciones problemáticas o desagradables, ni reaccionar violentamente o enfadarse ante una crítica simplemente porque estamos en desacuerdo.

Según Goleman (2012), señala que resulta claro que no podemos elegir nuestras emociones, ni se puede simplemente desconectarlas o

evitarlas. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales. Lo que se haga con las emociones, el hecho de manejarlas en forma inteligente, depende del nivel de inteligencia emocional. Así que las personas que poseen la habilidad de autorregular sus emociones pueden ser capaces de moderar sus reacciones antes situaciones adversas tomando en cuenta siempre:

- **Expresión emocional:** Consiste en manifestar las emociones, bien sea positivas o negativas de una manera inteligente. Con ello no se pretende bloquear alguna situación negativa sino más bien manejarla de forma que no afecte al entorno.
- **Autocontrol:** se refiere a manejar las emociones y los impulsos perjudiciales. Quienes poseen esta aptitud son personas que manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen positivas aún en momentos difíciles pensando con claridad, no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

Desempeño laboral

Según Morales (2006), “el desempeño laboral es una etapa en la cual los miembros de una organización trabajan con eficiencia para alcanzar metas comunes sujetas a las reglas establecidas” (p.38).

Tomando en cuenta la definición anterior, el investigador resume el concepto de desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos

investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

En el desempeño laboral existen algunos indicadores que dentro del ámbito personal y profesional se pueden considerar:

En lo personal:

- Proactividad: Yarce (2006), la define como “asumir la responsabilidad de la propia vida, apoyado en la fuerza interior personal, no dejándose dominar por las circunstancias externas ni por las reacciones de los demás, anticipándose a los cambios”. (p.156). Se relaciona con los valores como la iniciativa, responsabilidad, audacia, la visión y la creatividad, es querer hacer las cosas, haciendo lo posible para que suceda, es generar soluciones dónde no las hay, es querer cambiar los modelos tradicionales.
- Autoestima: Según Ellis (2006), “es un pensamientos, evaluaciones, sentimientos, tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y comportarnos” (p.259). En efecto, es la conciencia personal y la percepción que tiene cada persona de sí misma. El docente debe sentirse bien consigo mismo, aceptarse y evaluarse para que exista una ejecución armónica de todas sus funciones en el aula y desarrollarlas, debido a que lo dota de organización y direccionalidad en las mismas.
- Manejo de las emociones: Según Vivas (2006), se refiere al manejo, control y regulación de las emociones si es necesario,

le permite a las personas poseer una serie de habilidades para tomar decisiones entre alternativas posibles y reaccionar de manera controlada ante situaciones de la vida. El manejo de las emociones se encuentra relacionado con la inteligencia emocional, ya que es la capacidad de regular y controlar las emociones de uno mismo para encontrarle solución a los problemas de manera sencilla, beneficiando a sí mismo y a los demás.

En el ámbito profesional:

- Liderazgo: Definido por Robbins (2006), como “la capacidad de influir en un grupo para que se consigan sus metas”. (p. 134). En este sentido, el estilo de liderazgo que se asuma va a permitir una notable mejora en la motivación de los individuos, logrando una mayor efectividad en el trabajo que se esté realizando y un clima organizacional adecuado.

Por su parte, para Méndez (2007), existen cuatro tipos de liderazgo:

1) Líderes Audaces: Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre.

2) Líderes Cautelosos: Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. No son mencionados en los

titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces.

3) Cirujanos: Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización. Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.

4) Funerarios: Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos

- Toma de decisiones: Según Ivancevich y otros (2006), refieren que la toma de decisiones “es un medio para lograr un resultado o resolver un problema”. (p. 461). Es por esto, que para llegar a la resolución de problemas y poder asegurar un proceso de toma de decisiones efectivo, es conveniente la participación de los entes involucrados en el proceso laboral y debe ameritar mucha reflexión para acertar con precisión la selección de la mejor solución favorable para toda la organización.

Cabe señalar, que Alvarez (2008), clasifica la toma de decisiones en decisiones socializadas y de proceso, las cuales se presentan a continuación:

Decisiones Socializadas o Colectivas: se asumen luego de analizarse tomando en cuenta las opiniones, sugerencias de las todas personas involucradas, las causas y las consecuencias de los problemas. En estas circunstancias, corresponde abordar a los problemas de manera objetiva, clara, conjunta, precisa e íntegra, ubicándolos dentro de las necesidades y metas que se pretenden lograr, así se obtendrá el mayor número de soluciones factibles, pues se vincula a las personas, los gremios y a la comunidad en general.

En conclusión, la toma de decisiones no está aislada, porque las personas necesitan conocer la esencia del problema, para tener claro cómo intervenirlo, cómo este problema afecta a la institución u organización, para poder determinar las causas que lo originaron, buscando a través de ella alternativas de solución para tomar decisiones objetivas, claras, precisas y equilibradas, sin descuidar el recurso humano dentro de una visión colectiva.

- **Comunicación:** De acuerdo a Chiavenato (2007) afirma que la comunicación representa un intercambio de pensamientos e información para proporcionar comprensión y confianza mutua además de fortalecer las relaciones humanas. Este autor define a la comunicación como “Interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes, y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás”. (p. 324).

Según West (2009), la comunicación dentro de la organización no es más que un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la

organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Puede dividirse en:

1. Comunicación Interna: Es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
 2. Comunicación Externa: Es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicio.
- Asertividad: Según Shelton (2006), le permite a las personas expresar sus necesidades, sentimientos y pensamientos con sinceridad y sin ambigüedades, respetando el derecho de los demás. Desde este punto de vista, en las organizaciones debe tomarse en cuenta este factor para saber manejar las relaciones interpersonales de manera que todas las partes salgan beneficiadas, hacerles saber lo que piensan y escuchar

con atención sus opiniones e inquietudes, respetando siempre el derecho que tiene cada individuo dentro de un equipo de trabajo.

En el contexto educativo, el desempeño laboral describe el grado en que los directores, coordinadores o profesores de una institución logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados, definido por el rendimiento, es decir, la capacidad de dicho personal de la educación para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento y éxito en la institución.

En tal sentido, un desempeño laboral efectivo evitaría desgaste, repetir procesos y pérdida de tiempo, garantizaría el éxito en la tarea que se emprenda, mejora en las relaciones interpersonales, además de fortalecer las relaciones afectivas. Es importante tener presente que la comunicación juega un papel importante, ya que es una acción común entre lenguaje, cuerpo y emoción, por lo tanto forma parte de un elemento esencial para el buen desempeño de las personas en sus cargos, en particular el ámbito educativo se rige por competencias descritas en dos perfiles fundamentales como: personal y profesional.

En conclusión, el desempeño laboral en el trabajo escolar debe manifestarse en disposiciones que deben desarrollarse, tanto en los directivos como el personal docente, entre ellas se pueden resaltar: el compromiso de la organización, el mejoramiento y calidad de la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación, construcción de relaciones humanas, confianza, apoyo, manejo de conflictos,

organización del trabajo, elevar el nivel de eficiencia y pro actividad en las tareas que se realizan.

Fundamentación teórica

Teoría de las Emociones

Según James (citado por Castro 2006) formuló la primera teoría moderna de la emoción, casi al mismo tiempo un psicólogo danés llamado Lange, llegó a las mismas conclusiones. Según la teoría James-Lange, los estímulos provocan cambios fisiológicos en nuestro cuerpo y las emociones son resultados de ellos.

Al mismo tiempo la teoría de Cannon-Board (citado por Castro 2006), propuso que las emociones y las respuestas corporales ocurren simultáneamente, no una después de otra. Esto señala un aspecto muy importante: lo que ve (escucha o en todo caso percibe) desempeña un papel importante en la determinación de la experiencia emocional que tiene. De allí que se mencionan cuatro aspectos fundamentales:

- Aspectos fisiológicos de las emociones: las emociones siempre van acompañadas de reacciones somáticas que presenta el organismo, pero las más importantes son: Las alteraciones en la circulación, los cambios respiratorios y las secreciones glandulares.
- Aspectos sociales de las emociones: Las emociones van acompañadas de diversas expresiones del cuerpo, existen una serie de reacciones emocionales que pueden ser llamadas sociales, porque en la producción de las mismas intervienen

personas o situaciones sociales. Estas emociones sociales son: Cólera y temor. Además existen una serie de emociones sociales que tienen el carácter de ser agradables y liberadoras de tensión en las personas, entre ellas están: gozo, júbilo, amor y risa.

- Aspectos Psicológicos de las emociones: frustraciones y conflictos. La frustración se produce cuando aparece una barrera o interferencia invencible en la consecución de una meta o motivación. La frustración y los conflictos son un quehacer ordinario de la vida del individuo.

En tal sentido, esta teoría deja de manifiesto la importancia de una regulación de las emociones, ya que no sólo son entidades psicológicas simples, sino una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o motivación.

En el caso de este estudio, en donde se presentan momentos de irritabilidad y conflictos por diversos desacuerdos entre el personal de la institución, es necesario la regulación de las emociones para alcanzar con los objetivos propuestos y permite mejorar las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo y a su vez con el ambiente de la organización.

Teoría de la Motivación de Maslow

El presente estudio se sustenta en la Teoría de la Motivación de las Necesidades de Maslow (citado por Chiavenato 2007), la cual comprende necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, saber y entender, estéticas y de autorrealización.

Según Maslow, citado por Robbins (2006), procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta. Estas necesidades son las siguientes:

- Fisiológicas: hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De seguridad: defensa y protección de daños físicos emocionales.
- Sociales: afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- De estima: factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima (posición, reconocimiento y atención).
- Autorrealización: el impulso en convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En el mismo orden de ideas, Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior, definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como orden inferior; las sociales, de estima y autorrealización en un orden superior. Esta teoría gira en torno a las necesidades que se relacionan con la investigación, puesto que el hombre necesita asociarse, relacionarse, estar en contacto con otras personas y el ambiente, además el desempeño laboral está ubicado en la última etapa que es la autorrealización, cuando se ha satisfecho cada una de las necesidades, se llega al estado de comodidad en los que se hace, el lugar donde se está y la autoestima para el desarrollo profesional y laboral de todo el personal que existe en la organización.

Teoría de las Inteligencias Múltiples

Dentro de las teorías relacionadas estrechamente con la inteligencia emocional se encuentra la de Gardner (citado por Prieto 2012), quien plantea que las personas tienen 7 tipos de inteligencia que la relacionan con el mundo. A grandes rasgos, estas inteligencias son:

- **Inteligencia Lingüística:** es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, el lenguaje y palabras.
- **Inteligencia Lógica:** tiene que ver con el desarrollo del pensamiento abstracto, la precisión y organización a través de pautas o secuencias.
- **Inteligencia Musical:** se relaciona con las habilidades musicales y ritmos.
- **Inteligencia Visual-espacial:** la capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
- **Inteligencia Kinésica:** abarca todo lo relacionado con el motivo tanto como corporal como el de los objetos y los reflejos.
- **Inteligencia Interpersonal:** implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.
- **Inteligencia Intrapersonal:** se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como la autoconfianza y la auto motivación.

Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencia muy relacionadas con la competencia social, hasta cierto punto emocional como: la inteligencia interpersonal la cual se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás, en particular con su estado de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones y la inteligencia intrapersonal se relaciona con el conocimiento de los aspectos internos de una personal entre

ellos: el acceso a la vida emocional, gama de sentidos propios y la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones.

Bases Legales

Se hace imperativo reseñar los fines de la educación; tal y como lo establece la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela en su:

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la Ley.

Además de los fines y propósitos de la educación expresada en el artículo anterior, dicha Constitución enmarca un perfil para el personal a cargo de cumplir y hacer cumplir lo establecido en las leyes del Estado, así como lo establece a continuación:

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en

el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 36)

En referencia a lo expresado en los artículos anteriores, se establece el derecho de la educación y el deber social de asumirla mediante un paradigma humanista donde se practique la integración, democracia, valoración del trabajo y la participación social. Además pauta las características del personal a cargo de la educación en reconocida moralidad y aptitud académica, resaltando la estabilidad para el personal docente en el ejercicio de su cargo mediante la promoción, ingreso y permanencia en el sistema educativo.

En el mismo orden de ideas y atendiendo a lo establecido en la carta magna del Estado, la Ley Orgánica de Educación instituye en su:

Artículo 3. La Educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de participar consciente y solidariamente en los procesos de transformación social.

Desde la perspectiva más general, la educación es el sistema idóneo que posee los elementos necesarios y el ambiente propicio para desarrollar el potencial creativo de una persona, por lo tanto, es importante tener presente que para el logro del desarrollo íntegro de la misma, deben considerarse varios elementos y factores que intervienen en el proceso, como también una continua búsqueda que vaya acorde con el constante desarrollo psico-sociológico de la persona, el cual marcha en forma vertiginosa debido a los avances tecnológicos que exigen nuevas técnicas de preparación.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente

Artículo 6: Son deberes del personal docente:

- Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
- Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales previstas.
- Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
- Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
- Cumplir con las actividades de evaluación.
- Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
- Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
- Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
- Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
- Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
- Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acorde con la investidura docente.
- Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
- Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.
- Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
- Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Artículo 7: Son derechos del personal docente:

- Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
- Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario.
- Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
- Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
- Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
- Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.
- Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
- Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiese solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.
- Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Luego de detallar los deberes y derechos del personal docentes, cabe agregar la corresponsabilidad de las autoridades educativas en pro del desempeño laboral del docente, partiendo de la efectividad en las condiciones de trabajo y la satisfacción del mismo para el mejor desarrollo de las metas de la educación venezolana señalado en el Artículo 11 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, el cual establece:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia

en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos.

Tabla 2: Operacionalización de Variables.

Objetivo General: Analizar la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Inteligencia Emocional	Es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, para comprender emociones regularlas tanto las propias como las ajenas	Inteligencia Emocional	Autoconciencia Autoconocimiento Autoevaluación Autoconfianza	1 2 3 4
		Motivación	Compromiso Iniciativa Motivación al logro	5 6 7
		Control de impulsos	Conocimiento Emocional Innovación Regulación Emocional	8 9 10
		Habilidades sociales	Integración Empatía	11 12
		Autorregulación	Expresión Emocional Autocontrol	13 14

Rosendo (2014)

Desempeño laboral	Se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización.	Personal	Proactividad Autoestima Manejo de las Emociones	15 16 17
		Profesional	Liderazgo Toma de Decisiones Comunicación Asertividad	18 19 20 21

Rosendo (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar a fondo el problema que se ha planteado, por medio de procedimientos específicos que involucra las técnicas de observación recolección de datos, determinado de esta manera como se realizará el estudio, planteando de manera operativa los conceptos y elementos de la problemática.

Al respecto Arias (2006) expresa lo siguiente, en cuanto a los elementos necesarios para operacionalizar pueden dividirse dos grandes campos que requieran un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza; el universo y las variables. En el presente trabajo dentro del marco metodológico se resaltó los siguientes aspectos:

- Tipo de Investigación
- Diseño de Investigación
- Población y Muestra
- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
- Validez y confiabilidad

Tipo de Investigación

Esta investigación se ubica bajo el paradigma empírico-analítico, tipo de investigación descriptiva, la cual está basada en la indagación y observación directa de los individuos que forman parte de la investigación. Arias (2006), define el estudio descriptivo como la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento,

Así mismo Tamayo y Tamayo (2006), afirman que la investigación .descriptiva es el análisis sistemático de problema en la realidad, con el propósito de describir y entender la naturaleza y factores constituyentes, explicar las causas y efectos a predecir su ocurrencia. Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2010), describen que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La investigación que se llevó a cabo en este estudio, es de tipo descriptiva debido a que se describió la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”.

Además, el Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UPEL (2010), señala que la Investigación de Campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicando sus causas y efectos, así como predecir su concurrencia. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Diseño de Investigación

El diseño adecuado para esta investigación es el investigativo no experimental (de Campo), el cual señala Arias (2006), que se encarga de recolectar datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna. Por su parte Balestrini (2006), define diseño de campo como aquel que permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar datos directamente de la realidad, en su institución natural.

Al respecto, el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental; ya que se observaron las situaciones ya existentes dentro de las áreas de estudio en la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de

Henríquez”.en su ambiente natural; éstas no fueron provocadas intencionalmente. Este estudio a su vez será de tipo transeccional, ya que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único; además de que en este tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables, en este caso la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo.

Población y Muestra

Según Arias (2006), expone que la población se define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación: ésta queda limitada por el problema y los objetivos de estudio.

Por consiguiente, en el presente trabajo tiene como población los 21 docentes de la Unidad Educativa Nacional “Hilda Núñez de Henríquez”, distribuidos en el turno mañana y tarde.

En este sentido, Arias (2006), define a la muestra como el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Al respecto, la muestra seleccionada de manera aleatoria es de 11 docentes, lo que representa el 50 por ciento de la población.

Técnicas de Recolección de Datos

Esta es una de las etapas más importantes de toda investigación, ya que por medio del instrumento se obtuvo todos los datos que permitieron encontrar los resultados de la investigación. Inicialmente se procedió a la ubicación de información bibliográfica referente al tema para su posterior revisión y análisis.

Así mismo, se aplicó un instrumento de recolección tipo cuestionario definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como: un conjunto de preguntas y respecto a las actitudes y variables relacionadas con el clima organizacional de la institución.

El cuestionario está conformado por 21 preguntas con la modalidad de opciones de respuestas de tipo Likert, las cuales miden las variables operacionalizadas mediante una escala de Likert, definida por Hernández (2010), como un conjunto de ítems presentado ante los cuales se pide al sujeto que exteriorice su reacción eligiendo uno de los tres puntos de la escala.

La escala en el cuestionario diseñado por el investigador consta de 3 alternativas de respuesta que se presentan a las personas de dicho estudio, las cuales son las siguientes: Siempre, Algunas veces, Nunca.

Validez y Confiabilidad

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere a la validez de un contenido como “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.278). Una investigación tiene un alto nivel de validez de contenido si la evaluación o revisión de las preguntas o ítems construidas por el investigador, es completamente aceptada por un grupo de jueces expertos, lo cual determina si un instrumento de recolección de datos es totalmente válido. En tal sentido, trata de medir la variable que se desea estudiar por parte de voces calificadas.

Es por ello, que para el presente trabajo es de suma importancia determinar la validez para garantizarle a la Institución un aporte que le permita al personal directivo fortalecer mecanismos para mejorar la calidad organizacional del plantel.

En este sentido, el instrumento del presente estudio se sometió al juicio de tres expertos en el área de la gerencia y de la investigación.

Confiabilidad

La confiabilidad se determinó a través de la aplicación de la fórmula de Alpha de Crombach propio de los instrumentos policotómicos para el cálculo de la misma, y así determinar si es confiable para ser aplicable a la muestra seleccionada. Este estudio se aplicó a 6 sujetos independientes de la muestra seleccionada como prueba piloto para verificar la confiabilidad del mismo.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señala que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.277). Es pertinente adoptar un instrumento con respuestas policotómicas para esta investigación, ya que ayudaría a abarcar la gama de posibilidades con respecto a la problemática, por tal motivo se trabajará con el Alpha de Crombach, donde el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Entre más se acerque a 0 hay mayor error en la medición de los coeficientes de confiabilidad y cuando se acerca más a 1 indica que es altamente confiable.

A partir de las varianzas, el Alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right],$$

Donde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_T^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems

$$\alpha = \frac{21}{21-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{21}{20} * \left[1 - \frac{8,80}{77,87} \right]$$

$$\alpha = 1,05 * [1 - 0,11]$$

$$\alpha = 0,93$$

Este valor obtenido de 0,93 indica que la confiabilidad es alta dentro del rango de clasificación, lo que implica que el instrumento es muy confiable para su aplicación.

Análisis e interpretación de los datos.

Son los compendios útiles para organizar, describir, y analizar los datos recogidos con el instrumento utilizado en la investigación. El análisis de datos se realizará: la organización de los datos la descripción y análisis de los datos.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresa, la recolección de datos mediante cuestionarios, entrevista, escalas de actitudes, observación, grupos de enfoque u otros medios o métodos deben analizarse para responder a las preguntas de investigación y probar o reprobado hipótesis” (p. 97).

Así mismo, la interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se analizaron para su posterior representación mediante gráficos tipo barra que especifica, porcentajes de los resultados obtenidos, de acuerdo a cada ítem de los encuestados y la interpretación respectiva, basadas en los aportes teóricos de los autores mencionados en la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos del instrumento aplicado a fin de analizar la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal directivo de la Unidad Educativa Hilda Núñez de Henríquez, asimismo describe el análisis e interpretación de los resultados en función de los objetivos formulados comparando los resultados con el basamento teórico.

Para efectos del análisis de los resultados se aplicó la estadística, descriptiva, adaptando la frecuencia absolutas y porcentajes en función de las alternativas de respuestas, considerando las dimensiones e indicadores previamente formulados. Así mismo, la interpretación de los datos de mayor relevancia en cada uno de los ítems. Los resultados se obtuvieron a través del programa Excel de Microsoft® y se complementa con gráficos adecuados al tipo de dato procesado.

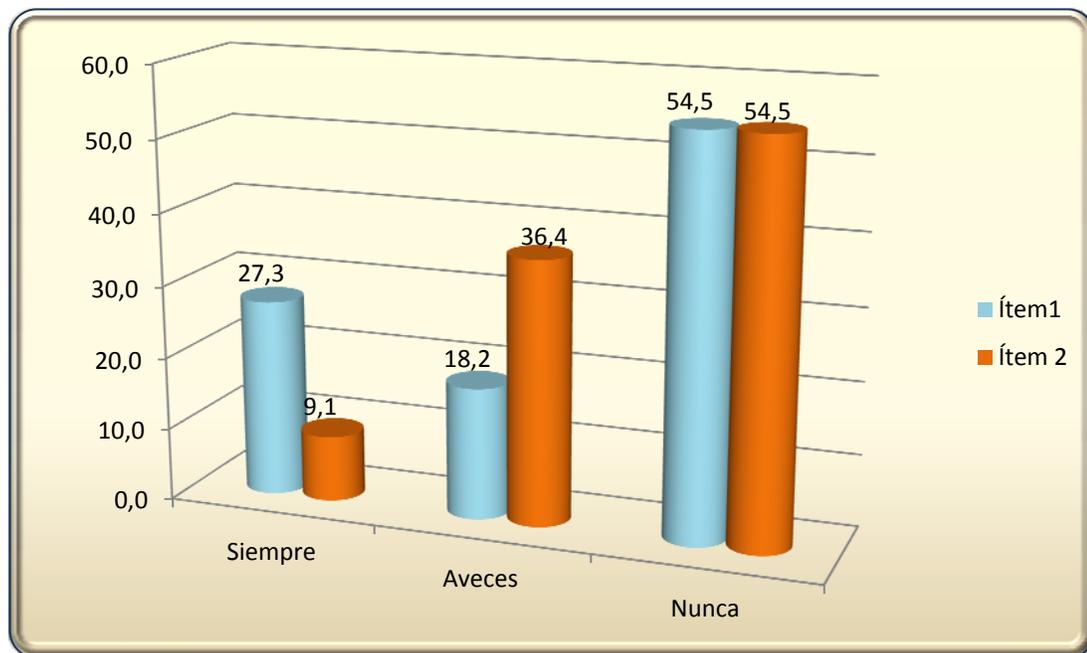
Así mismo, la información suministrada por los docentes, sujetos muestrales de esta investigación se relaciono con el basamento teórico investigado, para optimizar la relación que existe entre la inteligencia emocional y desempeño laboral, así como también se desarrollan las conclusiones y recomendaciones dadas por el investigador, como función única de mejorar el adecuado desenvolvimiento profesional del directivo en el plantel.

Cuadro N° 1

Dimensión: Inteligencia Emocional
Indicadores: Autoconciencia-Autoconocimiento

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	Manifiesta de forma adecuada sus emociones	3	27,3	2	18,2	6	54,5
2	Es capaz de manejar, moderar y ordenar sus emociones de manera consciente.	1	9,1	4	36,4	6	54,5

Gráfico N° 1



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 1

En relación con la dimensión inteligencia emocional a través de la percepción de los docentes, bajo el indicador autoconciencia, a través del ítem N° 1 ¿Manifiesta de forma adecuada sus emociones? 54,5 por ciento contestó nunca, 27,3 por ciento siempre y 18,2 por ciento algunas veces.

La interpretación del ítem N° 2, ¿Es capaz de manejar, moderar y ordenar sus emociones de manera consciente? Los encuestados respondieron 54,5 por ciento nunca, 36,4 por ciento a veces y 9,1 por ciento siempre.

De acuerdo al Modelo de Goleman (2012), mientras más complejo es un trabajo, más importante es la inteligencia emocional, es por ello que estudió e identificó elementos que determinan el potencial para las habilidades prácticas, entre los que se encuentran:

- Autoconciencia: se refiere a reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas dotadas de esta aptitud son personas que saben qué emociones experimentan y por qué, perciben los vínculos entre sus sentimientos, saben cómo manifestarse físicamente y cómo expresarse socialmente de manera adecuada.
- Autoconocimiento: Consiste en conocer las propias emociones, preferencias, recursos e intuiciones; es apreciar y dar nombre a las emociones ya que sólo quien identifica por qué se siente como se siente, puede manejarlas, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.

Relacionando los ítems N° 1 y 2 se evidencia que el personal directivo tiene poca conciencia al proyectar su imagen en el plantel; sin embargo, existe una tendencia de inclinación en disposición del personal directivo para manejarse emocionalmente de manera consciente.

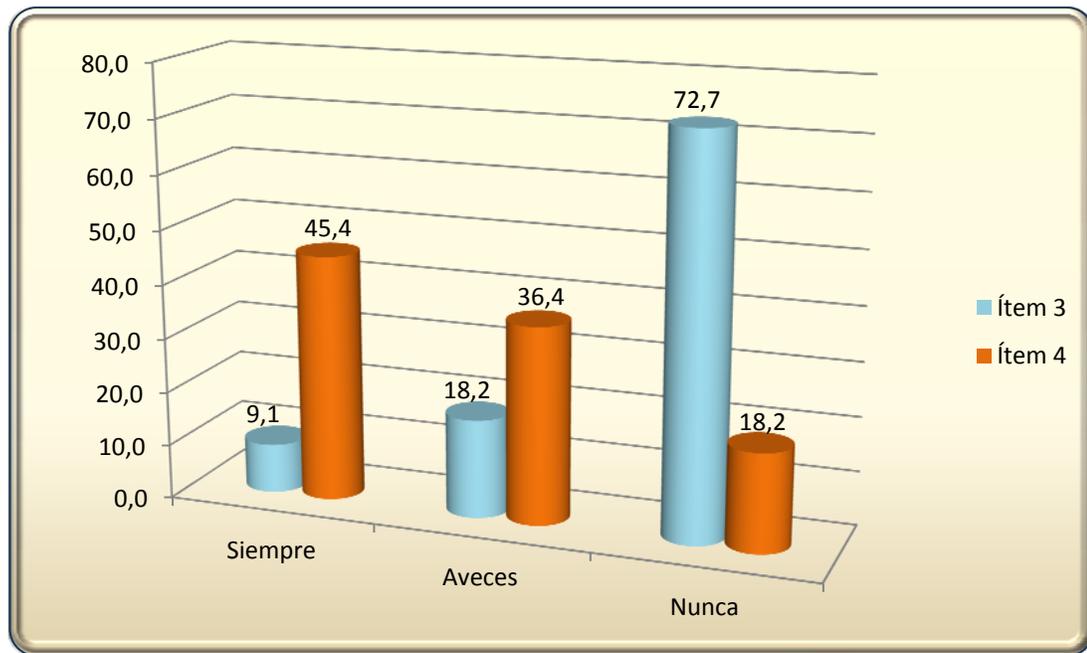
Cuadro N° 2

Dimensión: Inteligencia Emocional

Indicador: Autoevaluación-Autoconfianza

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
3	Muestra capacidad para reconocer sus debilidades y fortalezas	1	9,1	2	18,2	8	72,7
4	Muestra seguridad por conseguir los objetivos que se han propuesto alcanzar	5	45,4	4	36,4	2	18,2

Gráfico N° 2



Rosendo (2014)

Interpretación N° 2

De acuerdo con la dimensión inteligencia emocional, con el indicador autoevaluación el ítem N° 3, ¿Muestra capacidad para reconocer sus debilidades y fortalezas? Los resultados fueron los siguientes 72,7 por ciento respondió nunca, 18,2 por ciento algunas veces y 9,1 por ciento siempre.

Así mismo, la interpretación del ítem N°4 con el indicador autoconfianza, Expresa ¿Muestra seguridad por conseguir los objetivos que se han propuesto alcanzar? Los encuestados contestaron, 45,4 por ciento siempre, 36,4 por ciento algunas veces, y 18,2 por ciento nunca. Lo que indica que existe confianza al momento de conseguir las metas planteadas.

De acuerdo al Modelo de Goleman (2012), resalta las habilidades prácticas que destacan lo relevante que es la inteligencia emocional dada la complejidad de un trabajo, donde se evalúan los siguientes elementos:

- Autoevaluación: se trata sobre conocer las propias fuerzas y sus límites. Las personas que poseen esta aptitud conocen sus puntos fuertes y debilidades, son reflexivas y aprenden de la experiencia, están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.

- Autoconfianza: Quienes poseen esta aptitud son personas que se muestran seguras de sí mismas y tienen presencia, pueden expresar opiniones que despiertan rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto, son decididas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de la incertidumbre.

Relacionando los ítems 3 y 4 se observa que existe una alta tendencia de poca capacidad para reconocer debilidades y fortalezas mientras que hay un gran porcentaje que opinan que el personal directivo muestra seguridad en conseguir los objetivos que se han propuesto.

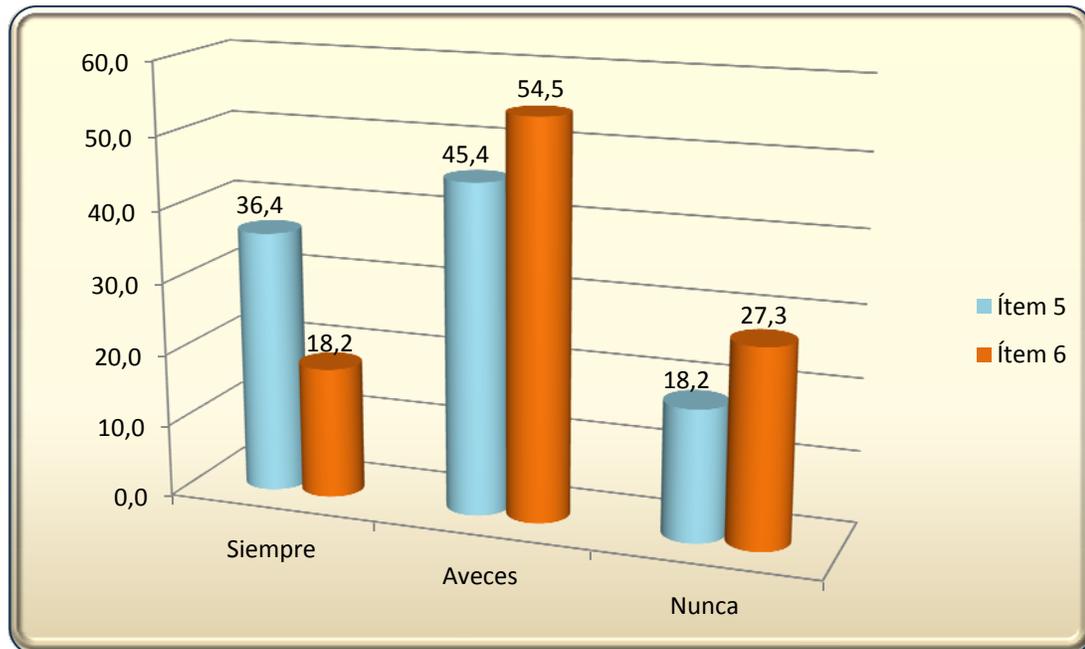
Cuadro N° 3

Dimensión: Motivación

Indicadores: Compromiso- Iniciativa

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
5	Proyecta un alto grado de disposición por alcanzar los objetivos propuestos	4	36,4	5	45,4	2	18,2
6	Inicia la búsqueda de la solución a un conflicto sin esperar la aprobación de otros.	2	18,2	6	54,5	3	27,3

Gráfico N° 3



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 3

La dimensión motivación en el ítem N° 5, con el indicador compromiso ¿Proyecta un alto grado de disposición por alcanzar los objetivos propuestos? Los encuestados contestaron 45,4 por ciento algunas veces, 36,4 por ciento siempre 18,2 por ciento nunca, se evidencia una alta tendencia en la alternativa algunas veces, lo que indica que si existe compromiso laboral en el plantel por parte del directivo.

El indicador iniciativa en la interpretación del ítem N° 6 ¿Inicia la búsqueda de la solución a un conflicto sin esperar la aprobación de otros? Los resultados fueron los siguientes; 54,5 por ciento algunas veces, 27,3 por ciento nunca, y 18,2 por ciento siempre, lo que evidencia iniciativa por parte del personal directivo.

Considerando lo anterior el autor Goleman (2012) indica que la motivación consiste en las tendencias emocionales que guían y facilitan la obtención de las metas, utilizando el potencial que cada persona posee; para ello influye la perseverancia, la confianza en sí mismo y la capacidad de sobreponerse a las derrotas. Este factor se divide en:

- Compromiso: es aliarse a las metas del grupo u organización. Quienes poseen esta aptitud son personas dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general, utilizan los valores del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas, buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.
- Iniciativa: es la disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas con este factor van tras el objetivo, más allá de lo que se requiere o se espera de ellas; prescinden de la burocracia, fuerzan las reglas cuando es necesario cumplir un trabajo y movilizan a los demás mediante esfuerzos inusuales.

Relacionando los ítems 5 y 6, se pudo observar la alta tendencia de compromiso laboral en la institución y la búsqueda de solución de conflicto. Lo que representa una fortaleza en la institución educativa.

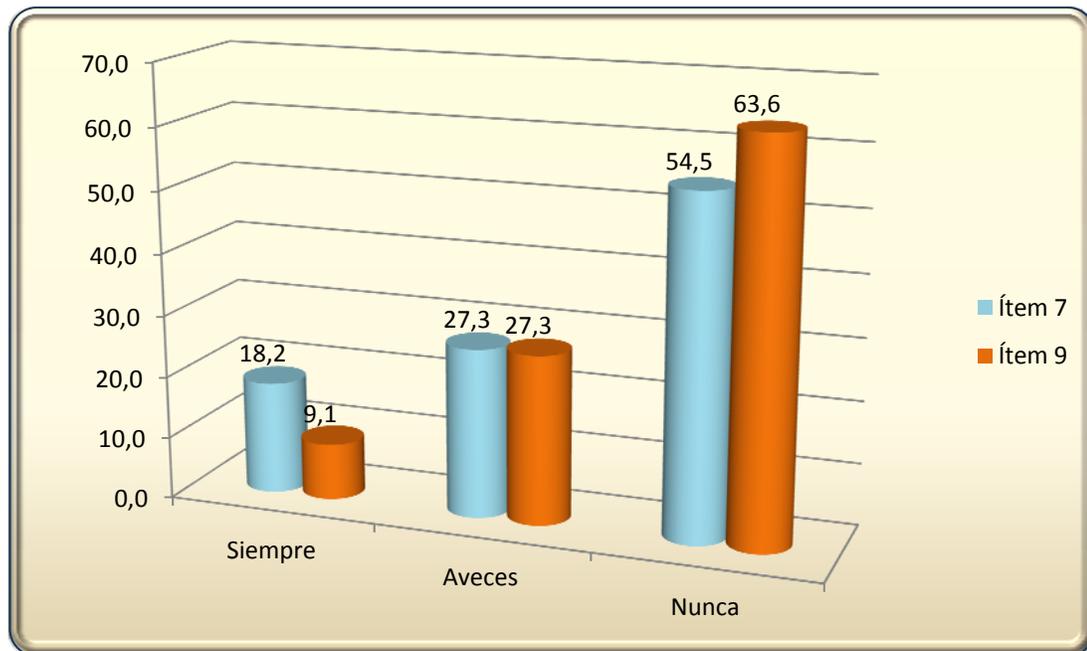
Cuadro N° 4

Dimensión: Motivación-Control de Impulsos

Indicadores: Motivación al logro-Innovación

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
7	Se consideran personas motivadas para desarrollar sus propias potencialidades	2	18,2	3	27,3	6	54,5
9	Aplica estrategias novedosas al momento de buscar solución a los conflictos.	1	9,1	3	27,3	7	63,6

Gráfico N° 4



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 4

La dimensión Motivación y Control de Impulsos, con el indicador Motivación al logro en el ítem N° 7 ¿Se consideran personas motivadas para desarrollar sus propias potencialidades? Los encuestados contestaron 54,5 por ciento nunca, 27,3 por ciento algunas veces, 18,2 por ciento siempre. Se observa alto porcentaje en la alternativa nunca es decir no desarrollan sus propias potencialidades para el logro de metas.

Considerando lo anterior el autor Goleman (2012) señala que la motivación se enfoca en las tendencias emocionales que proporcionan el logro de las metas, utilizando el potencial que cada persona posee; destacando factores como:

- Motivación al logro: es esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. Las personas con esta aptitud se orientan hacia resultados para alcanzar objetivos, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados, buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.

Así mismo la interpretación del ítem N° 9 bajo el indicador Innovación expresa; ¿Aplica estrategias novedosas al momento de buscar soluciones a los conflictos? Los resultados fueron los siguientes; 63,6 por ciento nunca, 27,3 por ciento algunas veces, y 9,1 por ciento siempre. En tal sentido, se puede interpretar que el personal directivo es poco innovador al momento de buscar soluciones.

Goleman (2012), menciona que las emociones juegan un papel importante en la inteligencia emocional, afirma que las conexiones entre la amígdala y la neocorteza son el centro de las batallas o los acuerdos cooperativos alcanzados entre cabeza y corazón, pensamiento y sentimiento. Este circuito explica por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el simple hecho de permitirnos pensar con claridad.

A continuación se presentan unas de las tres esferas principales para utilizar la emoción de manera inteligente:

- Innovación: Quienes poseen esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan nuevas ideas, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos; asimismo manejan con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes

Relacionando los ítems 7 y 9 se evidencia que no existe motivación para desarrollar sus propias potencialidades así como también poca aplicación de estrategias innovadoras para solucionar conflictos, lo cual representa debilidad en la institución

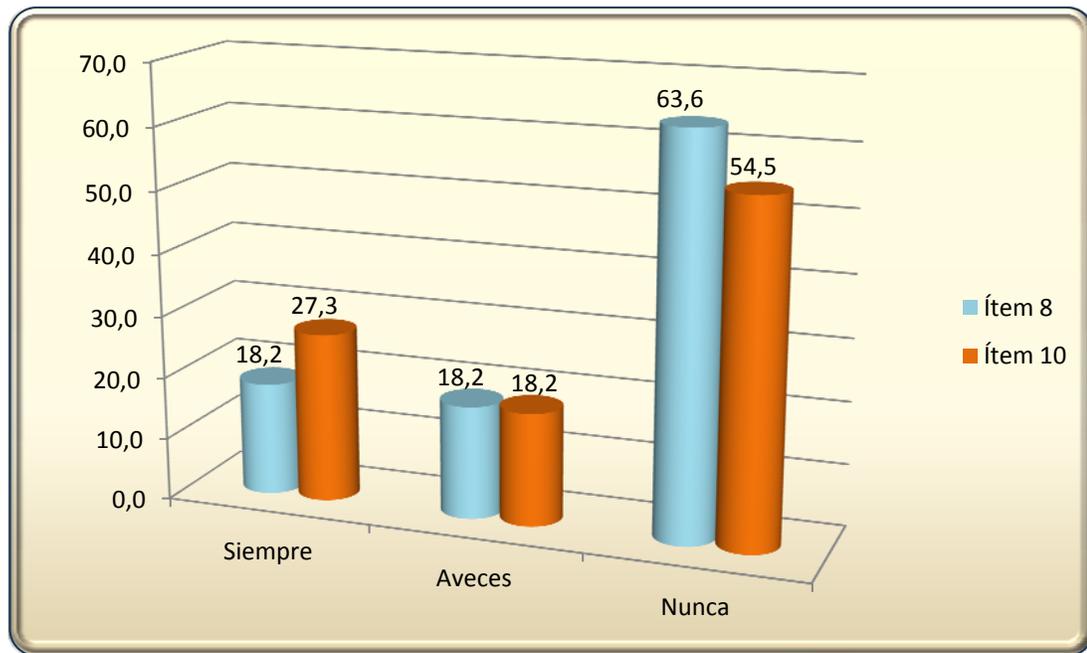
Cuadro N° 5

Dimensión: Control de Impulsos

Indicadores: Conocimiento Emocional-Regulación Emocional

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
8	Se muestra consciente del modo como sus emociones afectan sus acciones.	2	18,2	2	18,2	7	63,6
10	Es capaz de manejar las emociones de los demás de manera inteligente	3	27,3	2	18,2	6	54,5

Gráfico N° 5



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 5

La dimensión Control de Impulso, con el indicador Conocimiento Emocional en el ítem N° 8 ¿Se muestra consciente del modo como sus emociones afectan sus acciones? Los encuestados contestaron 63,6 por ciento nunca, 18,2 por ciento algunas veces, 18,2 por ciento siempre.

El indicador Regulación Emocional en el ítem N° 10 ¿Es capaz de manejar las emociones de los demás de manera inteligente? Respondieron lo siguiente, 54,5 por ciento nunca, 27,3 por ciento siempre y 18,2 por ciento algunas veces.

Goleman (2012), menciona que la corteza prefrontal es la zona del cerebro responsable de la memoria operativa la que se encarga de procesar los datos esenciales para completar o dar solución a un problema, pero los circuitos existentes desde el cerebro límbico a los lóbulos prefrontales significan que las señales de emoción intensa ansiedad, ira y otros similares pueden crear interferencias nerviosas saboteando la capacidad del lóbulo prefrontal para mantener la memoria operativa. Este circuito explica por qué la emoción es tan significativa para la reflexión efectiva.

A continuación se presentan dos de las tres esferas principales para utilizar la emoción de manera inteligente:

- **Conocimiento Emocional:** El reconocer un sentimiento mientras ocurre es la clave de la inteligencia emocional, la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo y del entorno.
- **Regulación Emocional:** El arte de las relaciones es en gran medida, la habilidad de manejar las emociones propias y de los demás. Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal.

En ambos indicadores existe una alta tendencia hacia el indicador nunca lo que representa una debilidad en cuanto a conocimiento y regulación emocional del personal directivo se refiere.

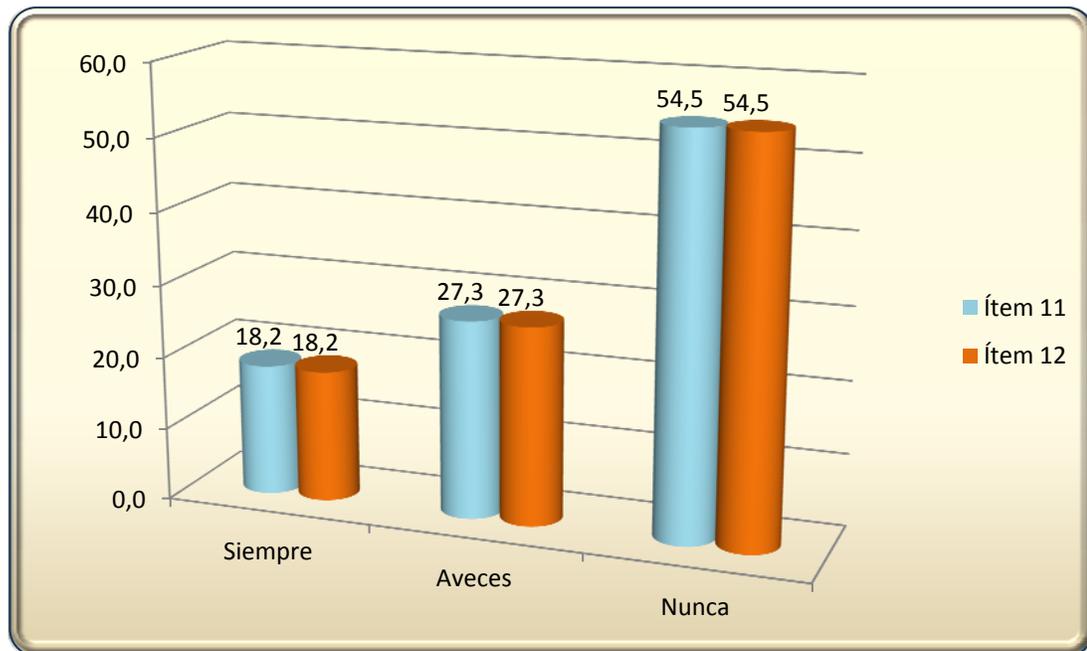
Cuadro N° 6

Dimensión: Habilidades Sociales

Indicadores: Integración-Empatía

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
11	Es capaz de involucrarse con los demás para reforzar sus habilidades.	2	18,2	3	27,3	6	54,5
12	Muestra afinidad con el personal de la institución.	2	18,2	3	27,3	6	54,5

Gráfico N° 6



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 6

La dimensión Habilidades sociales, con el indicador Integración en el ítem N° 11 ¿Es capaz de involucrarse con los demás para reforzar sus habilidades? Los encuestados contestaron 54,5 por ciento nunca, 27,3 por ciento algunas veces, 18,2 por ciento siempre. Se observa un gran porcentaje en la alternativa nunca, lo que deja en evidencia la poca integración que existe por parte del personal directivo.

Al referirse a las habilidades sociales, Goleman (2012) la identifica como las capacidades para inducir en los otros las respuestas deseables, así como tratar de manera satisfactoria a los demás, ya que de esto dependerá la manera de cultivar relaciones, reconocer conflictos y solucionarlos y encontrar el tono adecuado para percibir el estado de ánimo de las otras personas. Se deriva en la:

- Integración: Es decir, crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas, dicha aptitud se refleja con personas que son un modelo de las cualidades del equipo como respeto, colaboración y disposición de ayudar, impulsan a todos los miembros hacia una participación activa, fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo, protegen al grupo y comparten méritos.
- Empatía: Corresponde a una aptitud social y consiste en captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos; requiere la predisposición para admitir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se expresan verbalmente.

El indicador Empatía en el ítem N° 12 ¿Muestra afinidad con el personal de la institución? Los resultados fueron los siguientes, 54,5 por

ciento nunca, 27,3 por ciento algunas veces y 18,2 por ciento nunca. Evidenciándose poca comprensión del entorno.

Relacionando los ítems 11 y 12 se evidencia poco interés en relacionarse con sus compañeros de trabajo y poca afinidad con su equipo laboral.

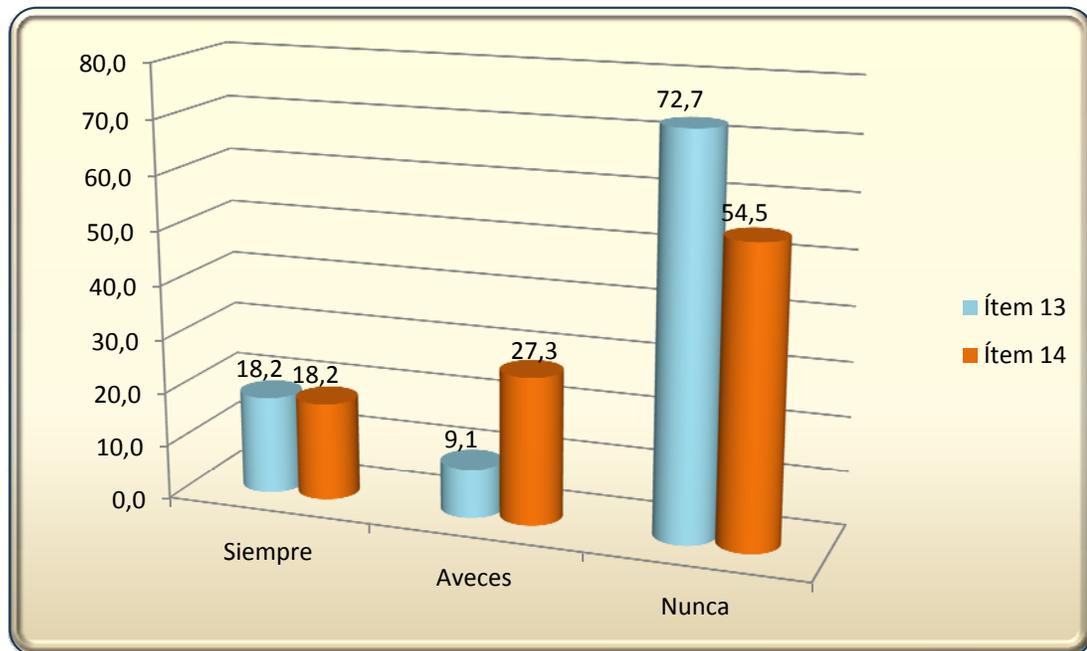
Cuadro N° 7

Dimensión: Autorregulación

Indicadores: Expresión Emocional- Autocontrol

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
13	Actúa de manera inteligente al experimentar algunas emociones.	2	18,2	1	9,1	8	72,7
14	Es capaz de manejar positivamente sus emociones ante situaciones adversas.	2	18,2	3	27,3	6	54,5

Gráfico N° 7



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 7

La dimensión Autorregulación con el indicador Expresión emocional en el ítem N° 13 ¿Actúa de manera inteligente al experimentar algunas emociones? Los encuestados contestaron 72,7 por ciento nunca, 18,2 por ciento siempre y 9,1 por ciento algunas veces.

Según Goleman (2012) señala que resulta claro que no podemos elegir nuestras emociones, ni se puede simplemente desconectarlas o evitarlas. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales. Lo que se haga con las emociones, el hecho de manejarlas en forma inteligente, depende del nivel de inteligencia emocional. Así que las personas que poseen la habilidad de autorregular sus emociones pueden ser capaces de moderar sus reacciones antes situaciones adversas tomando en cuenta siempre:

- Expresión emocional: Consiste en manifestar las emociones, bien sea positivas o negativas de una manera inteligente. Con ello no se pretende bloquear alguna situación negativa sino más bien manejarla de forma que no afecte al entorno.
- Autocontrol: se refiere a manejar las emociones y los impulsos perjudiciales. Quienes poseen esta aptitud son personas que manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen positivas aún en momentos difíciles pensando con claridad, no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

El indicador Autocontrol en el ítem N° 14 ¿Es capaz de manejar positivamente sus emociones ante situaciones adversas? Los resultados fueron los siguientes, 54,5 por ciento nunca, 27,3 por ciento algunas veces y 18,2 por ciento siempre, lo que indica poco manejo de las emociones.

Relacionando los ítems 13 y 14 se aprecia que si hay muestra expresiva de la emociones del personal directivo, a su vez que no moderan las emociones ante las diversas situaciones.

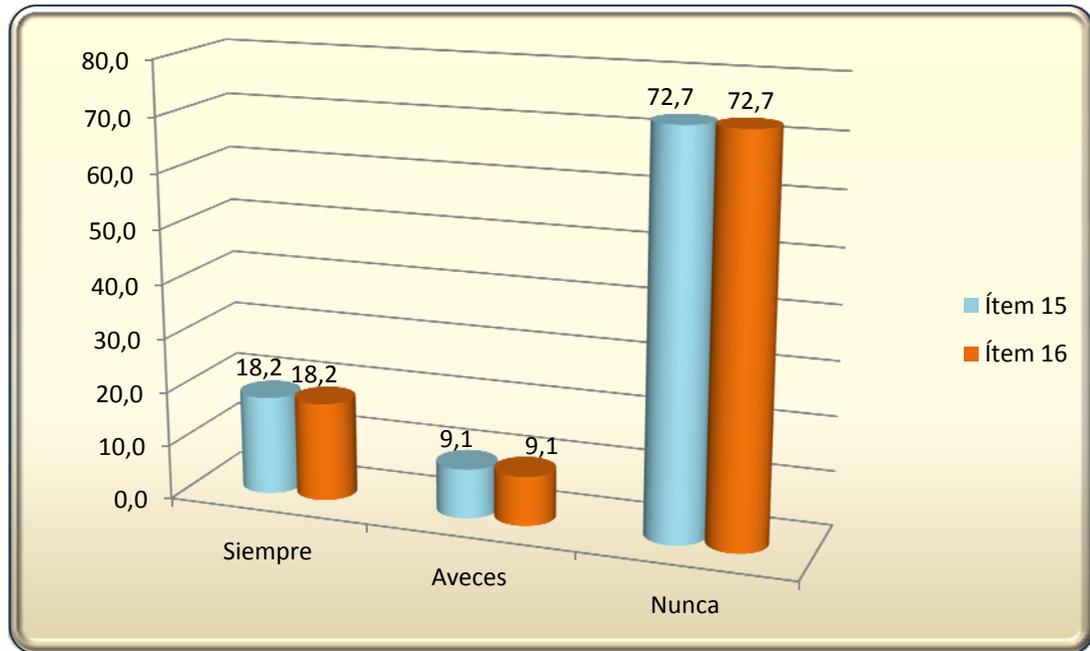
Cuadro N° 8

Dimensión: Personal

Indicadores: Proactividad-Autoestima.

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
15	Son personas responsables que cumplen a cabalidad con sus trabajo	2	18,2	1	9,1	8	72,7
16	Manifiesta la valoración que tiene de sí mismo cuando interactúa con su entorno	2	18,2	1	9,1	8	72,7

Gráfico N° 8



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 8

La dimensión Personal con el indicador Expresión emocional en el ítem N° 15 ¿Son personas responsables que cumplen a cabalidad con sus trabajos? Los encuestados contestaron 72,7 por ciento nunca, 18,2 por ciento siempre y 9,1 por ciento algunas veces.

Yarce (2006), define la proactividad como “asumir la responsabilidad de la propia vida, apoyado en la fuerza interior personal, no dejándose dominar por las circunstancias externas ni por las reacciones de los demás, anticipándose a los cambios”. (p.156). Se relaciona con los valores como la iniciativa, responsabilidad, audacia, la visión y la creatividad, es querer hacer las cosas, haciendo lo posible para que suceda, es generar soluciones dónde no las hay, es querer cambiar los modelos tradicionales.

El indicador Autoestima en el ítem N° 16 ¿Manifiesta la valoración que tiene de sí mismo cuando interactúa con su entorno? Los resultados fueron los siguientes, 72,7 por ciento nunca, 18,2 por ciento siempre y 9,1 por ciento algunas veces.

Según Ellis (2006), “es la conciencia del propio valor eleva el estado de ánimo, aumenta la alegría vital, así como el sentimiento del propio poder y fomenta así la capacidad de decisión y la de rendimiento”(p.259). En efecto, es la conciencia personal y la percepción que tiene cada persona de sí misma.

El docente debe sentirse bien consigo mismo, aceptarse y evaluarse para que exista una ejecución armónica de todas sus funciones en el aula y desarrollarlas, debido a que lo dota de organización y direccionalidad en las mismas.

Relacionando los ítems 15 y 16 se observa un alto porcentaje que los encuestados opinan que el personal directivo demuestra poca responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, y a su vez no se evidencia una valoración de sí mismo.

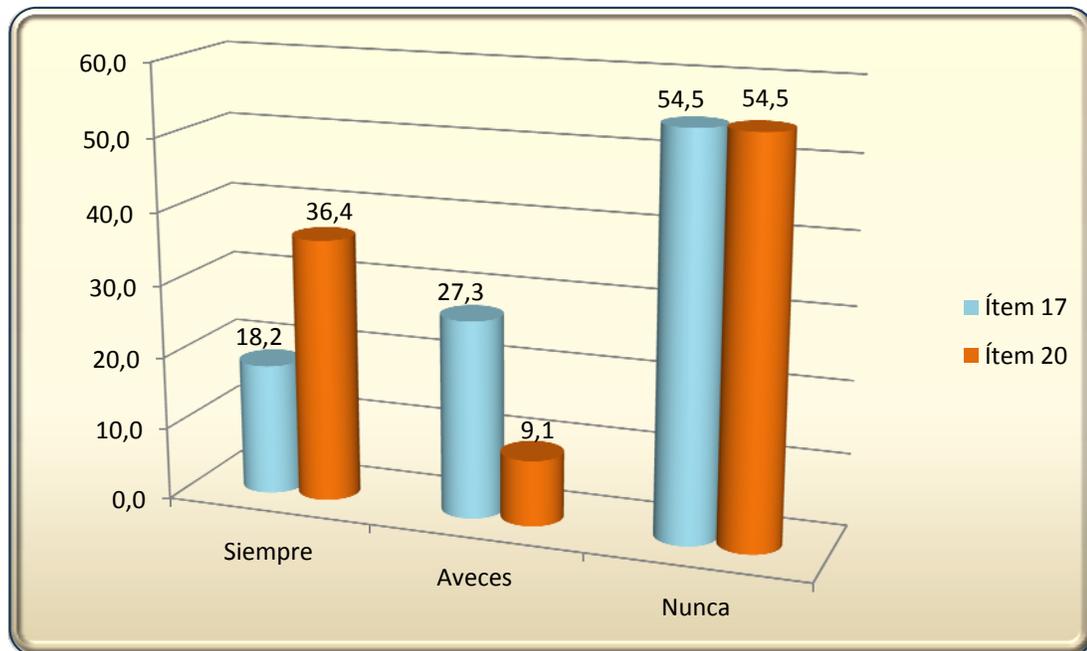
Cuadro N° 9

Dimensión: Personal-Laboral

Indicadores: Manejo de las Emociones-Comunicación

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
17	Reacciona de manera controlada ante situaciones cotidianas	2	18,2	3	27,3	6	54,5
20	Tiene la capacidad de transmitir e intercambiar ideas con su personal	4	36,4	1	9,1	6	54,5

Gráfico N° 9



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 9

La dimensión Personal –Laboral con el indicador Manejo de las Emociones en el ítem N° 17 ¿Reacciona de manera controlada ante situaciones cotidianas? Los encuestados contestaron 54,5 por ciento nunca, 27,3 por ciento algunas veces, 18,2 por ciento siempre.

Según Vivas (2006), se refiere sobre el manejo, control y regulación de las emociones si es necesario, le permite a las personas poseer una serie de habilidades para tomar decisiones entre alternativas posibles y reaccionar de manera controlada ante situaciones de la vida. El manejo de las emociones se encuentra relacionado con la inteligencia emocional, ya que es la capacidad de regular y controlar las emociones de uno mismo para encontrarle solución a los problemas de manera sencilla, beneficiando a sí mismo y a los demás.

El indicador Comunicación en el ítem N° 20 ¿Tiene la capacidad de transmitir e intercambiar ideas con su personal? Los resultados fueron los siguientes, 54,5 por ciento nunca, 36,4 por ciento siempre y 9,1 por ciento algunas veces.

De acuerdo a Chiavenato (2007), afirma que la comunicación representa un intercambio de pensamientos e información para proporcionar comprensión y confianza mutua además de fortalecer las relaciones humanas. Este autor define a la comunicación como “Interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes, y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás”. (p. 324). Relacionando los ítems 17 y 20, se evidencia que no existe en el cuerpo directivo del plantel la capacidad de reaccionar adecuadamente ante conflictos y situaciones cotidianas de la institución, así una alta tendencia manifiesta que dicho personal le cuesta en cierta medida comunicarse con su entorno.

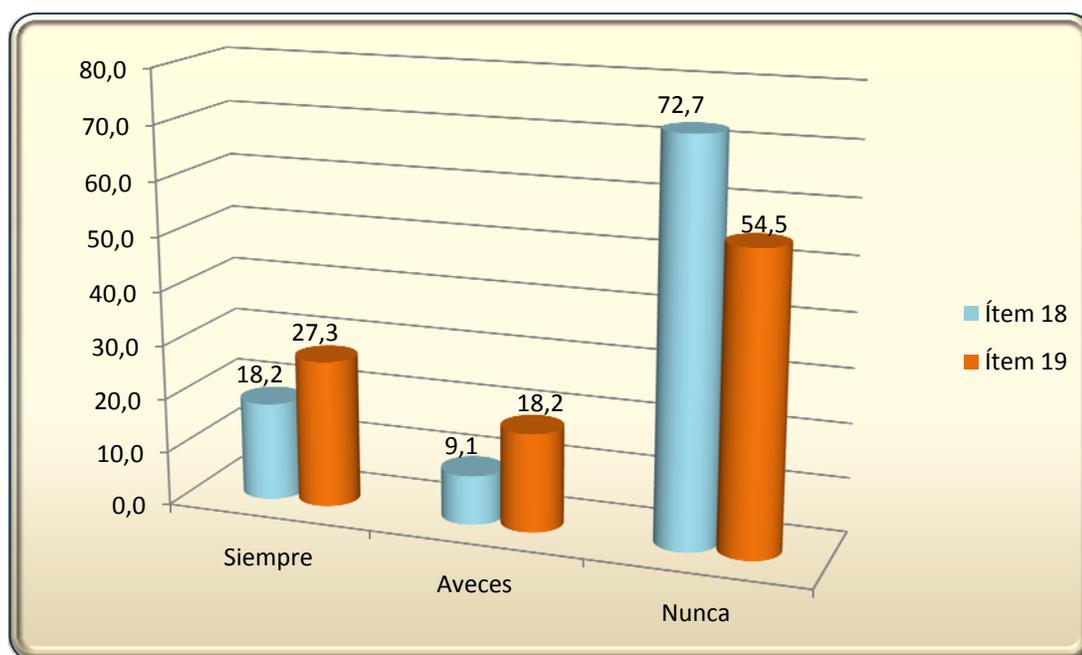
Cuadro N° 10

Dimensión: Laboral

Indicadores: Liderazgo-Toma de Decisiones

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
18	Promueve en la organización el logro de los objetivos propuestos	2	18,2	1	9,1	8	72,7
19	Se encuentra preparado para abordar problemas cotidianos de la institución y resolverlos	3	27,3	2	18,2	6	54,5

Gráfico N° 10



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla Nº 10

La dimensión Laboral con el indicador Liderazgo en el ítem Nº 18 ¿Promueve en la organización el logro de los objetivos propuestos? Los encuestados contestaron 72,7 por ciento nunca, 18,2 por ciento siempre y 9,1 por ciento algunas veces.

El liderazgo es definido por Robbins (2006), como “la capacidad de influir en un grupo para que se consigan sus metas”. (p. 134). En este sentido, el estilo de liderazgo que se asuma va a permitir una notable mejora en la motivación de los individuos, logrando una mayor efectividad en el trabajo que se esté realizando y un clima organizacional adecuado.

El indicador Toma de Decisiones en el ítem Nº 19 ¿Se encuentra preparado para abordar problemas cotidianos de la institución y resolverlos? Los resultados fueron los siguientes, 54,5 por ciento nunca, 27,3 por ciento siempre y 18,2 por ciento algunas veces.

Al respecto, Ivancevich y otros (2006) “refieren que la toma de decisiones “es un medio para lograr un resultado o resolver un problema”. (p. 461). Es por esto, que para llegar a la resolución de problemas y poder asegurar un proceso de toma de decisiones efectivo, es conveniente la participación de los entes involucrados en el proceso laboral y debe ameritar mucha reflexión para acertar con precisión la selección de la mejor solución favorable para toda la organización.

Relacionando los ítems 18 y 19 se aprecia un alto porcentaje de encuestados que opinan que el personal directivo no promueve el logro de los objetivos, al mismo tiempo que manifiestan que se encuentra poco preparados para afrontar problemas en la organización, así como también muestra poco interés en resolverlos.

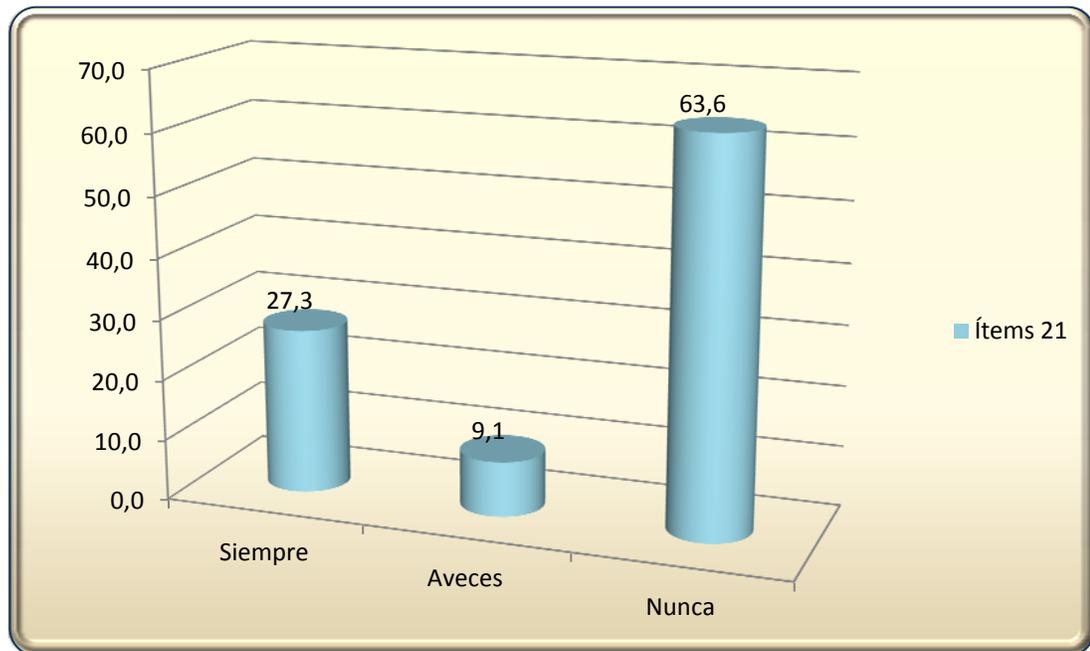
Cuadro N° 11

Dimensión: Laboral

Indicadores: Asertividad

No.	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
21	Manifiesta sus convicciones de manera sincera.	3	27,3	1	9,1	7	63,6

Gráfico N° 11



Rosendo (2014)

Interpretación Tabla N° 11

La dimensión Laboral con el indicador Asertividad en el ítem N° 20 ¿Manifiesta sus convicciones de manera sincera? Los encuestados contestaron 63,6 por ciento nunca, 27,3 por ciento siempre y 9,1 por ciento algunas veces.

Según Shelton y Burton (2006), la asertividad les permite a las personas expresar sus necesidades, sentimientos y pensamientos con sinceridad, sin ambigüedades, respetando el derecho de los demás. Desde este punto de vista, en las organizaciones debe tomarse en cuenta este factor para saber manejar las relaciones interpersonales de manera que todas las partes salgan beneficiadas, hacerles saber lo que piensan y escuchar con atención sus opiniones e inquietudes, respetando siempre el derecho que tiene cada individuo dentro de un equipo de trabajo.

De acuerdo, a los datos arrojados se puede evidenciar que el personal directivo al momento de manifestar sus opiniones no se muestra de manera sincera, lo que deja claro una total ambigüedad entre la forma cómo piensan y su manera de actuar.

Conclusiones

Del análisis de la información recabada a través del instrumento aplicado a los docentes de la institución, se concluye tomando en cuenta los objetivos específicos de la investigación, a través del primer objetivo N° 1: Diagnosticar la inteligencia emocional del personal directivo, los encuestados opinaron que el personal directivo se proyecta de forma inadecuada al expresar sus emociones, evidenciándose una alta tendencia de poco autocontrol emocional, a su vez que presentan dificultades al momento de poner en práctica la motivación para desarrollar sus propias potencialidades, lo cual deja ver que es un factor perjudicial al momento de enfrentar situaciones conflictivas. Dentro del diagnóstico realizado, se observa que entre las debilidades presentadas por el personal se encuentran: el manejo de las emociones de manera inteligente e involucrarse con el personal docente. Además existen fortalezas como el compromiso laboral y la búsqueda de solución de conflicto, siendo estos indicadores que favorecen aun y cuando se presentan mayor número de desaciertos en la institución.

En el objetivo N° 2, Diagnosticar el Desempeño Laboral del personal directivo, se concluye que interpretando el diagnóstico realizado al personal directivo se resalta que no cumple a cabalidad con su trabajo, y no demuestran eficiencia para el alcance de los objetivos, así como tampoco existe la capacidad al momento de mostrar un liderazgo que permita promover el logro de los objetivos propuestos por la organización. Además se evidencian grandes fallas en lo que respecta factores esenciales como: la comunicación y asertividad.

Dentro del objetivo N° 3, Describir la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del personal directivo, los encuestados opinan que el personal directivo presenta debilidades emocionales que deben ser corregidas a través de una autoevaluación y reflexión de sus acciones,

puesto que ello representa un conflicto en la organización, debido a que los docentes se sienten en amenaza, y en un constante desacuerdo de las decisiones tomadas por parte del directivo. En cuanto al desempeño laboral no promueve el logro de los objetivos, a su vez que no están preparados para abordar problemas cotidianos en el plantel, observándose poca claridad en sus puntos de vista y las acciones que llevan a cabo. Pero específicamente de acuerdo a las consideraciones anteriores emitidas en los ítems refleja que el líder pocas veces ejecuta en forma eficiente la decisión correcta dejando pasar determinadas situaciones, sin abordar procesos reflexivos de la acción, generándose incongruencia entre lo que dice y lo que hace, ocasionando falta de credibilidad en el personal por procesos de comunicación donde el dialogo es limitado y poco armonioso.

Recomendaciones

- La inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre los factores críticos del éxito en una unidad educativa. En consecuencia se sugiere el la realización de un programa para potenciar el desarrollo de la inteligencia emocional en todo el personal de la institución, de manera que estos puedan alfabetizarse emocionalmente y así poder abordar más efectivamente las situaciones que afectan la dimensión personal y profesional tanto en el personal directivo como docente, por parte del Supervisor Municipal y la autora del trabajo de investigación.
- Realizar actualizaciones sobre liderazgo y toma de decisiones, con el fin de fortalecer sus conocimientos en la materia y potencializarlos para el pleno desarrollo de su rol, lo cual conllevará, sin duda, a ejercer una mayor motivación del personal a su cargo (personal administrativo, docente y ambiente), esta actividad estará bajo la responsabilidad del Departamento de Orientación.
- Promover la participación de los docentes en la toma de decisiones en el plantel, bajo la responsabilidad de los coordinadores pedagógicos
- Desarrollar talleres de motivación y relaciones interpersonales para todo el personal del plantel bajo la responsabilidad de los coordinadores pedagógicos por ser ellos el enlace directo entre el personal directivo y docente.

- Emplear colectivos de formación para escuchar las opiniones de los docentes ante los conflictos del plantel, bajo la responsabilidad del personal directivo.
- Transformar al personal directivo en facilitadores, en donde permitan al docente de aula participar en la toma de decisiones, permitiéndoles de tal forma sentirse bien y por ende motivados, reflejándose ello en el desarrollo de sus labores siendo el distrito escolar del municipio el encargado de dicha innovación a cargo del Supervisor del Distrito Escolar N° 13.
- Elaborar un plan de capacitación por parte del personal directivo, en donde se brinde a todos los docentes la oportunidad de ser tomados en cuenta en la proposición de temas de interés para fortalecer sus debilidades, pues ello contribuirá a aumentar el rendimiento y a las relaciones dentro de la institución.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez, M. (2008). **El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión**. Madrid: Popular.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Guía para su elaboración**. 4taed. Caracas: Episteme.
- Atanacio, K. (2010). **Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Balestrini, A (2006). Como se elabora un proyecto de investigación. 6taed. Caracas: Consultores Asociados.*
- Castro, S. (2006). *Alfabetización emocional: la deuda de enseñar a vivir con los demás. Revista iberoamericana de Educación, N°38. pp. 03-05. Universidad Católica Argentina.*
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999). Edición Definida Corregida Según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453 del 24 de Marzo.**
- Chiavenato, I.(2007).**Introducción general a la administración**.5ta ed. Bogotá: Mc-Graw- Hill.
- Daza, M. (2010). **Fortalecimiento del Desempeño Gerencial basado en los principios de Inteligencia Emocional en el Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco”**. Barquisimeto, Estado Lara. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Venezuela.
- Díaz, A. (2009). **Formación Gerencial y Desarrollo de la Inteligencia Emocional del Líder Generador de Clima Organizacional. Caso: RhodiaAcetow Venezuela C. A.** Trabajo de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Ellis, S. (2006). **The Myth of self-esteem**. Chicago: Institute of General Semantics.
- Giménez, R. (2009). Estimulación de la Inteligencia Emocional para fortalecer la praxis Pedagógica en Docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador; Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB): Una Teorización. Trabajo de Grado No Publicado. UPEL – IPB, Venezuela.**
- Goleman, D. (2012). **La Inteligencia Emocional**. 2da ed. Bogotá: Vergara.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. 4ta ed. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., y Otros. (2006). **Comportamiento organizacional**. 7ma. ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta oficial de la República de Venezuela 5.929 Extraordinaria del 15-08-2009.**
- Mayer, J., y Salovey, P. (2000). **Inteligencia Emocional**. México: McGraw-Hill.
- Méndez, Y. (2007). **Introducción a la Noción de Liderazgo** [documento en línea]. Obtenido en: Septiembre 22, 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/introduccion-a-la-nocion-de-liderazgo.htm> .
- Morales, J. (2006). **Influencia del Clima Organizacional sobre el desempeño laboral del docente**. Tesis de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Prieto, A. (2012). **Inteligencias múltiples como estrategia de aprendizaje significativo en la asignatura de Historia Contemporánea**. Tesis de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). Decreto N° 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, Gaceta Oficial N° 5.496**

- Robbins, S. (2006). **Comportamiento organizacional**. 10ma ed. México: Pearson - Prentice Hall.
- Shelton, M. (2006). **Asertividad**. Barcelona, España: Fundación Confemetal.
- Stoner, J. (2006). **Administración**. México: Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El proceso de investigación científica**. 4ta ed. México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Fedupel.
- Vivas, M. (2006). **Educación de las emociones**. Mérida, Venezuela: Dykinson S.L.
- West, R. (2009). Teoría de la comunicación: análisis y aplicación. Madrid: McGraw-Hill.**
- Yarce, J. (2006). **El poder de los valores en las organizaciones**. México: Ruz.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Usted como docente, considera que el personal directivo:

	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. Manifiesta de forma adecuada sus emociones.			
2. Es capaz de manejar, moderar y ordenar sus emociones de manera consciente.			
3. Muestra capacidad de reconocer sus debilidades y fortalezas.			
4. Muestra seguridad por conseguir los objetivos que se han propuesto alcanzar.			
5. Proyecta un alto grado de disposición por alcanzar los objetivos propuestos.			
6. Inicia la búsqueda de la solución a un conflicto sin esperar la aprobación de otros.			
7. Se consideran personas motivadas para desarrollar sus propias potencialidades.			
8. Se muestra consciente del modo como sus emociones afectan sus acciones.			
9. Aplica estrategias novedosas al momento de buscar solución a los conflictos.			
10. Es capaz de reconocer las emociones de los demás de manera inteligente.			
11. Es capaz de involucrarse a los demás para reforzar sus habilidades.			
12. Muestra afinidad con el personal de la institución			
13. Actúa de manera inteligente al experimentar algunas emociones.			
14. Es capaz de manejar positivamente sus emociones ante situaciones adversas.			
15. Son personas responsables y que cumplen a cabalidad su trabajo.			
16. Manifiesta la valoración que tiene de sí mismo cuando interactúa con su entorno.			
17. Reacciona de manera controlada ante			

situaciones cotidianas.			
18. Promueve en la organización el logro de los objetivos propuestos.			
19 Se encuentra preparado para abordar problemas cotidianos de la institución y resolverlos.			
20. Tiene la capacidad de transmitir mensaje e intercambiar ideas con su personal.			
21. Manifiesta sus convicciones de manera sincera.			