



# Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

## INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración  
especialidad Alta Dirección

Presenta

Roberto Carlos De Los Cobos Palacios

Santiago de Querétaro, Diciembre 2019



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

**Presenta:**

Lic. Roberto Carlos De Los Cobos Palacios

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

\_\_\_\_\_

Firma

Mtra. María Elena Díaz Calzada  
Secretario

\_\_\_\_\_

Firma

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Vocal

\_\_\_\_\_

Firma

Mtra. Martha July Mora Haro  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

Mtro. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Diciembre 2019  
México



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

**Presenta:**

Lic. Roberto Carlos De Los Cobos Palacios

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García  
**Presidente**

Mtra. María Elena Díaz Calzada  
**Secretario**

Dr. Martín Vivanco Vargas  
**Vocal**

Mtra. Martha July Mora Haro  
**Suplente**

Mtro. Francisco Sánchez Rayas  
**Suplente**

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Diciembre 2019  
México

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de establecer si existe una influencia entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. Esta investigación tiene como objeto principal demostrar si la inteligencia emocional repercute de alguna forma en el desarrollo y desempeño de las personas al momento de realizar su trabajo. Los sujetos participantes en este estudio fueron una muestra de 50 estudiantes de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Se utilizó como instrumento un cuestionario consistente en 41 preguntas; 13 para datos generales, 15 para una variable y 13 para la otra variable de estudio. El estudio arrojó una correlación de Pearson de .98 lo que lleva a la conclusión de que existe una correlación positiva entre ambas variables (inteligencia emocional y desempeño laboral) lo que confirma la hipótesis, ya que las personas que trabajan en empresas con programas de apoyo a la inteligencia emocional alcanzan sus resultados y su desempeño es evaluado de manera satisfactoria. Mientras que las personas sin este tipo de apoyo les cuesta más trabajo. Por lo tanto, la inteligencia emocional impacta directamente sobre el desempeño laboral.

**(Palabras clave:** Inteligencia Emocional, Desempeño, Reconocimiento, Ambiente Laboral, Metas, Motivación, Objetivos.)

## SUMMARY

This research work was carried out with the objective of establishing whether there is an influence between emotional intelligence and work performance. The main objective of this research is to demonstrate whether emotional intelligence had any impact on the development and performance of people at the time of their work. The subjects participating in this study were a sample of 50 postgraduate students of the Faculty of Accounting and Administration of the Autonomous University of Querétaro. A questionnaire consisting of 41 questions was used as an instrument; 13 for general data, 15 for one variable and 13 for the other study variable. The study yielded a Pearson's correlation of .98 which leads to the conclusion that there is a positive correlation between both variables (emotional intelligence and work performance) which confirms the hypothesis, since people working in companies with support programs to emotional intelligence they reach their results and their performance is evaluated satisfactorily. While people without this type of support cost them more work. Therefore, emotional intelligence directly impacts job performance.

**(Keywords:** Emotional Intelligence, Performance, Recognition, Work Environment, Goals, Motivation, Objectives.)

## **DEDICATORIAS**

Esta tesis la quiero dedicar con todo mi amor y cariño a mi esposa Lenny, que siempre ha sido mi apoyo, y la que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas, y fue ella quien me motivo a estudiar esta Maestría y me impulsó en cada momento para terminarla.

A mis padres y mis hermanos por su amor y apoyo en todos los momentos de mi vida.

A mi suegra y mi cuñado por su apoyo durante todo el desarrollo de este curso.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## **AGRADECIMIENTOS**

A los maestros que tuve y que me apoyaron en el desarrollo de esta Maestría.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por permitirme estudiar esta Maestría.

Finalmente agradezco a mi Directora de Tesis Dra. Ma. Luisa Leal García, por todo el apoyo y la paciencia que me brindó para realizar este trabajo.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

**INDICE**

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Indice	v
Indice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1. Antecedentes	2
2.2. Variables de estudio	4
2.2.1. Inteligencia emocional	4
2.2.2. Desempeño laboral	16
2.3. Características de la empresa	28
2.4. Investigaciones relacionadas	29
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1. Justificación	34
3.2. Planteamiento del problema	35
3.3. Objetivos	35
3.3.1. Objetivo General	35
3.3.2. Objetivos Específicos	35
3.4. Definición del Universo	35



3.5. Tamaño y tipo de muestra	36
3.6. Definición de las variables	36
3.7. Hipótesis	37
4. METODOLOGÍA	38
4.1. Diseño del estudio	38
4.2. Tipo de estudio	38
4.3. Instrumento	39
4.4. Procedimiento	39
4.5. Procesamiento de la información	40
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
5.1. Características de la muestra	41
5.2. Resultados de la variable de inteligencia emocional	41
5.3. Resultados de la variable de desempeño laboral	54
5.4. Comprobación de hipótesis	68
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS	70
APENDICE	72

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	<b>Página</b>
Figura 1 Tus emociones y sentimientos afectan tu manera de trabajar	41
Figura 2 Tienes la confianza de pedir ayuda en la empresa que laboras cuando necesitas algo personal	42
Figura 3 El ambiente laboral en general tiene una actitud positiva	42
Figura 4 Tienes la capacidad de solucionar los problemas	43
Figura 5 Te molesta cuando te llaman la atención	44
Figura 6 La empresa se preocupa por las necesidades emocionales de sus colaboradores	44
Figura 7 Tiene la empresa programa de manejo de estrés	45
Figura 8 Tienes alguna persona con quien se puedan acercar para hablar y pedir consejos	46
Figura 9 Te cuesta trabajo tomar decisiones en el ámbito laboral	47
Figura 10 Te preocupa lo que tu jefe piense de ti	47
Figura 11 Te cuesta trabajo decir que no cuando te piden algo que no tiene que ver con tu puesto	48
Figura 12 Te es difícil defender tu punto de vista a pesar de que tu jefe opine lo contrario	49
Figura 13 La empresa reconoce a sus colaboradores por sus logros obtenidos	50
Figura 14 Tu trabajo es reconocido por tu jefe	51
Figura 15 Tu jefe dialoga contigo de tus logros y tu desarrollo	52
Figura 16 Que hace la empresa para ayudar con tus emociones	53

Figura 17 La empresa busca retener a sus empleados	54
Figura 18 Te sientes parte de la empresa	55
Figura 19 Tu jefe te motiva para que cumplas con tu trabajo	56
Figura 20 La empresa se preocupa por tener instalaciones cómodas para sus empleados	57
Figura 21 El salario que percibes es proporcional al trabajo que realizas	58
Figura 22 El trabajo que desempeñas lo consideras interesante	59
Figura 23 Te sientes pleno con el trabajo que tienes	60
Figura 24 En tu empresa se fomenta el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos	61
Figura 25 Tienes flexibilidad de horarios para realizar tu trabajo	62
Figura 26 La empresa da incentivos sociales para incentivar a sus colaboradores	63
Figura 27 Tienes un balance de vida con tu trabajo	64
Figura 28 Te sientes respaldado por tu jefe	65
Figura 29 Te sientes comprometido con la empresa donde trabajas	66
Figura 30 Como me siento cuando trabajo mejor	67
Figura 31 Correlación entre evaluación de inteligencia emocional (X) y desempeño laboral (Y)	68

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa dentro del mercado laboral debe velar por el bienestar físico y psicológico de su personal, pues es el único recurso vivo y dinámico capaz de decidir el manejo y funcionamiento de los recursos materiales que encaminan a la empresa hacia el crecimiento, desempeño y desarrollo de la misma.

La presente investigación se realizó con 50 cuestionarios de estudiantes de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, para ello se estableció como hipótesis de investigación que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral del trabajador.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

El recurso humano dentro de las empresas u organizaciones desempeña un papel fundamental, es el instrumento más importante debido a que es el encargado de hacer que las mismas sean exitosas o fracasen, por tanto, es responsabilidad de los propietarios, jefes y encargados el proporcionarles las herramientas físicas, intelectuales y emocionales para el buen desempeño en sus actividades cotidianas, definidas en los manuales de funciones y descriptores para cada puesto. (Biasca, R., 2005)

El ser humano dentro de su existencia es un solo ser, conformado en diversas áreas; tanto mentales e intelectuales que se orientan hacia los conocimientos adquiridos, áreas físicas dirigidas a aptitudes, habilidades y destrezas, áreas espirituales regidas con el conocimiento y experiencias obtenidas con un ser supremo y principalmente áreas emocionales que es lo que guía, orienta, y conduce todo lo que realiza. (Cherniss C. y Goleman D., 2005).

Los inversionistas, gerentes y propietarios se enfocan hacia el mantenimiento y mejoramiento de la productividad, para alcanzar dicho objetivo cuentan con maquinaria y equipo, métodos y sistemas, medio ambiente adaptado a las necesidades, manuales, procesos y sobre todo la mano de obra conformada por su equipo o grupo de trabajo que es quien controla, dirige y mejora a la empresa. (Chiavenato, I., 2002).

El equipo o grupo de trabajo, son todas aquellas personas que ayudan a controlar y dirigir lo que se encuentra dentro de la organización, por tanto es importante lograr que las personas que colaboran para la realización de cada una de las actividades se encuentren

en plenitud con el mismo, ya que todo lo que hay en el interior será proyectado al exterior, como consecuente podrá guiar, dirigir y controlar su trabajo, de esta manera alcanzará los objetivos organizacionales que se orientan hacia la mejora continua que permitirán obtener calidad y una mejor aceptación en el mercado de productos y servicios. (Chiavenato, I., 2002).

La inteligencia emocional es relevante para el desarrollo organizacional y el desarrollo de las personas, debido a que los principios de ésta proveen una nueva forma de comprender y evaluar el comportamiento, además de ser el factor que puede servir de indicador de éxito en las relaciones de trabajo. (Goleman, D., 2004).

El desarrollo de habilidades inteligentemente emocionales le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, relaciones interpersonales, motivación, seguridad y por tanto la garantía del éxito.

Las emociones a las que una persona puede recurrir en el centro de trabajo son las que le ayudan a exponer con mayor claridad la personalidad de los clientes, las relaciones con la competencia, la capacidad de conseguir los objetivos que se ponen por delante en los equipos autogestionados. (Cooper, R. y Sawaf, A., 2004).

Así es como nace la inquietud de orientar la presente investigación ya que se desea conocer y entender si las emociones influyen en el desempeño laboral y contemplar datos que guíen a saber de qué manera y cómo se ve perturbado el ser humano al tener emociones positivas o negativas.

## **2.2. Variables de estudio**

### ***2.2.1. Inteligencia Emocional***

Goleman (2004), define el término inteligencia emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Londoño (2009), explica que la inteligencia emocional se relaciona con la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los sentimientos de los demás y la motivación para conducir las relaciones con nosotros mismos y con los demás adecuadamente. La inteligencia intrapersonal es el conjunto de capacidades que permiten formar un modelo preciso y verídico de sí mismo; y la inteligencia interpersonal es la capacidad de atender a otras personas, interactuar con ellas y establecer empatía. Éstas en conjunto, conforman la inteligencia emocional y juntas determinan la capacidad de dirigir la vida de manera satisfactoria. La emoción y el intelecto son dos mitades de un todo. El coeficiente intelectual y el coeficiente emocional son dos recursos sinérgicos ya que el uno sin el otro es incompleto e ineficaz. En esta no hay diferencias entre los sexos, no es genética, tampoco se desarrolla solo en la infancia como sucede con el coeficiente intelectual que pasada la adolescencia cambia muy poco, esta no parece innata, se puede aprender y continúa desarrollándose a medida que se avanza por la vida y se aprende de la experiencia.

Para Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar a cualquier edad los sentimientos y emociones, mismas que incluye distintas técnicas. En primer lugar, identificar las emociones en uno mismo y en los demás que

sucedan a cada momento para ser capaces de expresarlas ante los demás y alcanzar la capacidad de comunicarse, así mismo utilizar las emociones, ya que el uso adecuado de las emociones ayuda a guiar el proceso de pensamiento para resolver los problemas que se presentan. También comprender las emociones, ya que las emociones no son acontecimientos circunstanciales, tienen una serie de causas profundas, estas cambian y siguen una serie de reglas que pueden permitir llegar a comprenderse, el conocimiento de las mismas se refleja en el vocabulario propio y en la capacidad para realizar análisis de emociones futuras, por último, conducir las emociones, dado que las emociones contienen información e influyen en el pensamiento, es necesario incorporarlas de forma inteligente en el razonamiento, la forma de solucionar problemas, los juicios y la conducta. Cada una de las anteriores, puede utilizarse independientemente, pero al mismo tiempo cada una de ellas se construye sobre la base de las otras. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional poseerá un mejor control de vida, de igual manera comprende mejor a otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Greaves y Bradberry (2007), afirman que la inteligencia o coeficiente intelectual, la personalidad y la inteligencia emocional son cualidades que todos los seres humanos poseen. En conjunto, ellas determinan la manera de pensar y actuar. Es imposible predecir una sin la otra. De las tres, la inteligencia emocional es la única cualidad que es flexible y dispuesta al cambio. El camino físico de la inteligencia emocional comienza en el cerebro, en la medula espinal. Las sensaciones primarias entran por allí y viajan hasta la parte frontal del cerebro antes de que se pueda pensar racionalmente en la experiencia vivida. Pero primero pasan por el sistema liminal, lugar donde se experimentan las emociones. La inteligencia emocional requiere una comunicación efectiva entre el centro racional y



el centro emocional del cerebro. En el momento en que estas tres dimensiones se miden en un solo individuo, se determina que cada una cubre un campo único que ayuda a explicar porque una persona es como es, una sola no es suficiente para lograr los resultados deseados.

La inteligencia emocional tiende a agruparse en dos competencias; la competencia personal que se refiere al resultado de las habilidades de conciencia de sí mismo y autocontrol, capacidad para ser consciente de los propios sentimientos, manejar el comportamiento y las tendencias y la competencia social que se refiere al resultado de las habilidades de conciencia social y manejo de las relaciones, capacidad para entender el comportamiento, motivaciones de los demás y el manejo de las relaciones con ellos.

#### *La inteligencia emocional y sus consecuencias biológicas*

Goleman (1998), menciona que mientras la inteligencia emocional determina la capacidad para aprender los rudimentos del autocontrol y similares, la competencia emocional se refiere al grado de dominio de esas habilidades de modo que se reflejen en el ámbito laboral. El desarrollo de habilidades inteligentemente emocionales le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño, es el manejo inteligente de las emociones lo que garantiza el éxito, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

La misma impresión biológica propia de cada emoción evidencia que cada una desempeña un papel único en el repertorio emocional de cada persona. Las emociones son en esencia impulsos para actuar, son planes instantáneos para enfrentarse a la vida y así cada emoción prepara al cuerpo para diferentes tipos de respuesta, entre las que se menciona:

El enojo, aumenta el flujo sanguíneo a las manos el cual hace más fácil el empuñar un arma o golpear a un enemigo, también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas.

Miedo, retira la sangre del rostro, lo que explica la palidez y sensación de quedarse frío; fluye a la musculatura esquelética larga las cuales favorecen así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sea solo un instante para calibrar la respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

Felicidad, proporciona dentro de sus cambios biológicos un aumento de la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo aumentan el caudal de energía disponible. En este caso no hay un cambio físico especial salvo, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras. Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se lleve a cabo y fomentar también de este modo la consecución de una amplia variedad de objetivos.

Amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático y engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia.

Sorpresa, el levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo cual proporciona más información sobre el acontecimiento inesperado, facilita así el descubrimiento de lo que realmente ocurre y elaborar en consecuencia el plan de acción más adecuado.

Desagrado, transmite el mensaje que algo resulta literal o metafóricamente repulsivo para el gusto o para el olfato. La expresión facial de disgusto como el ladeado del labio superior y fruncimiento de la nariz son un intento de cerrar las fosas nasales para evitar el olor nauseabundo o para expulsar el amento tóxico.

Tristeza, su función consiste en ayudar a asimilar una pérdida irreparable. Provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales especialmente las diversiones y los placeres, cuanto más se acerca a la depresión, más se enlentece el metabolismo corporal. Este encierro introspectivo brinda así la oportunidad de sobrellevar una pérdida o una esperanza frustrada, superar sus consecuencias y planificar el momento en que la energía retorna un nuevo comienzo.

La mente emocional y la mente racional son dos facultades relativamente independientes, pero se interrelacionan en muchas ocasiones estas dos mentes ya que están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa. Los principios de la inteligencia emocional son la recepción que se refiere a cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos, la

retención corresponde a la memoria que incluye la retentiva o capacidad de almacenar información y el recuerdo, por tanto la capacidad de acceder a esa información almacenada, así mismo el análisis es la función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información, la emisión incluye cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento y el control es la función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Martin y Boeck (2002), afirman que para mantener el éxito se debe saber manejar con destreza las emociones propias y las de los demás. Las emociones positivas promueven el éxito profesional ya que si una tarea es estimulante el rendimiento será mayor y para alcanzarlo, se identificaron en la inteligencia emocional capacidades como; reconocer las propias emociones, apreciar, nombrar y ordenar las emociones propias de manera consciente, además saber manejar las propias emociones, las emociones no se eligen, ni se evitan, pero se pueden conducir, complementar, sustituir y manejar de forma inteligente. Utilizar el potencial existente, refiere la importancia del coeficiente intelectual y así mismo de la perseverancia, disfrutar lo aprendido, tener confianza en sí mismo y sobre todo ser capaz de sobreponerse a las derrotas y así mismo saber ponerse en el lugar de los demás, la comunicación emocional se transmite a través del lenguaje no verbal, la empatía requiere la predisposición a admitir las emociones, escuchar con atención y concentración y ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente. Por último, crear relaciones sociales, los seres humanos conviven dentro de una sociedad en la que es necesario el trato con los demás, se refiere a la capacidad de crear y cultivar las relaciones, conocer y solucionar conflictos, encontrar el tono adecuado y percibir los estados de ánimo.

*Emociones en el centro de trabajo*

La inteligencia emocional es el factor más importante que puede servir de indicador de éxito en las relaciones de trabajo, no por eso se deja de mencionar otras áreas como las habilidades técnicas, los conocimientos, las capacidades mentales y físicas, el aspecto físico y el interés por un campo determinado de trabajo, las aspiraciones y las metas profesionales, hasta las circunstancias que obstaculizan el rendimiento.

Soto (2001), explica que manejar una situación emocional en el lugar de trabajo, requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas al establecer entendimiento y confianza, saber escuchar y ser capaz de persuadir con una recomendación, poseer ciertas facultades como el conocimiento de sí mismo, la posibilidad de ver las cosas con perspectiva y cierto porte para ser la persona en que todos los presentes van a confiar. No basta tener un alto nivel académico, la capacidad de saber relacionarse, de hacerse escuchar si se requiere y de sentirse a gusto consigo mismo, ese es el tipo de facultades que constituyen la diferencia crucial de las personas con sano equilibrio emocional. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto, y el reconocimiento por sus propias aspiraciones y habilidades. El trabajo, en consecuencia, será una obra útil de la mejor utilización de las emociones propias y de los demás. El control de las emociones provoca cambios en el diario vivir y hacen deliberadamente que las emociones trabajen en beneficio propio, de tal manera que mejoren la calidad de vida del individuo. Si se pone atención en la información que proporcionan las emociones, se podrían cambiar las conductas, rendimientos y pensamientos a efecto de modificar las situaciones del entorno. Las emociones, cumplen un papel destacado en el diario vivir, por lo mismo, se debe estar consiente que si se

maneja con inteligencia y criterio adecuado las emociones propias, se pueden alcanzar logros insospechados en las labores. Lo atractivo e interesante de este planteamiento es que si se controla la inteligencia, también se potencializa y se desarrolla ya que la inteligencia emocional aumenta a medida que se aprenden y se ejercitan las capacidades que la componen tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la motivación propia. Por tanto, para el desempeño eficaz y eficiente en todos los trabajos y en todas las especialidades, la inteligencia emocional y la expresión de dichas emociones es más importante que las facultades puramente racionales y cognitivas.

Goleman (2004), indica que en todo tipo de organizaciones el hecho de que se pueda evaluar para mejorar las aptitudes emocionales sugiere otra zona en la que se puede incentivar el desempeño y la competitividad, lo que se necesita es afinar dichas aptitudes de la empresa, así como identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional de manera individual. En el plano grupal significa afinar la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos y en el plano empresarial se puede revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional en términos de contratación, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos. Para el colaborador, poseer esas habilidades le ofrece una manera de sobrevivir, de competir y de alimentar la capacidad de encontrar placer y gozo a lo que realiza. La inteligencia general requiere tiempo y calma, la inteligencia emocional rapidez. Gestión de la inteligencia emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonal, el comportamiento es primitivos y se sede al impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional, evaluación del desempeño, por ejemplo, son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.

Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan o no lo hacen entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Las aptitudes emocionales se clasificada en dos grandes grupos; El primero es la aptitud personal, que son las que determinan el dominio de uno mismo, comprenden las siguientes aptitudes; autoconocimiento, que consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren, comprende tres aptitudes emocionales; conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en sí mismo. La autorregulación, se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos, está formada por cinco aptitudes emocionales; autodomínio, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación y por último la motivación que son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, se compone de cuatro aptitudes emocionales; afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo. Y la segunda es la aptitud social, que son las que determinan el manejo de las relaciones y comprende las siguientes aptitudes; la empatía, la capacidad de captar de sentimientos, necesidades e intereses, comprende cinco aptitudes emocionales; comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política y las habilidades sociales, encargadas de inducir en los otros las respuestas deseadas, comprenden ocho aptitudes emocionales; influencia, comunicación, escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes, manejo de conflictos, liderazgo,

catalizador de cambios, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

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

Cherniss y Goleman (2005), mencionan que la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas; contratación y conservación del empleado, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, ventas, ingresos, calidad de servicios, clientela fiel y cliente o estudiante resultante, todos los anteriores vitales para el desempeño y mantenimiento de una empresa u organización, además las relaciones ayudan a mejorar la inteligencia emocional individual y grupal para así mejorar la eficacia organizativa a través del liderazgo, clima y cultura organizativa apoyada de las políticas bien estructuradas de recursos humanos.

#### *Organizaciones inteligentes emocionalmente*

Goleman (2003), afirma que los trabajadores empiezan a cambiar en el momento en que cobran conciencia de la realidad, especialmente si es desagradable o incómoda, por ello es preciso reconocer el descontento a nivel emocional y el origen del mismo. La comprensión de la realidad emocional, de las normas de los equipos y de la cultura de una



organización, proporciona el fundamento necesario para diseñar la visión, cuyo efecto dependerá de la conexión con la visión personal del trabajador. Solo después de haber comprendido la realidad y la visión, será posible identificar e investigar las diferencias y buscar el modo de coordinar lo que hoy ocurre con la visión del futuro. Cuanto más sintonizada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio. Esta sintonización de la realidad con el ideal es la que crea el marco de referencia más adecuado para superar la disonancia y configurar un grupo de trabajadores emocionalmente inteligente, resonante, productivo y eficaz.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, deben ser trabajados paso a paso y afirmados en factores que apoyan el mantenimiento de la inteligencia emocional en la organización. Pasar de la visión a la acción; los líderes deben aprovechar toda oportunidad que se les presente, este se sirve de sí mismo como instrumento de descubrimiento y cambio, saben mantenerse cerca del proceso jamás dejarlo hasta alcanzar el objetivo propuesto, las interacciones y decisiones deben ser coherentes con los propios valores y con los de la organización que pretenden crear. Crear sistemas que alienten las prácticas emocionalmente inteligentes. Si bien las personas son muy importantes, también lo son los sistemas, las reglas y los procesos. El recordatorio de lo que es aceptable y de lo que no lo es, constituye un poderoso movilizador de la conducta. Para que una organización promueva prácticas emocionalmente inteligentes, las reglas, las normas y los recursos humanos deben hallarse en sincronía con los resultados deseados.

Gestionar adecuadamente los mitos del liderazgo; estos trascienden los altibajos del trabajo cotidiano y las convulsiones del cambio. En el momento en que se utilizan los

mitos que alientan la inteligencia emocional y la resonancia, resulta mucho más sencillo generar un clima emocional positivo y estable, aun en medio de la adversidad.

*Modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional*

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

Conocimiento emocional, crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión. Elementos presentes, honestidad emocional, energía emocional, retroalimentación emocional e intuición práctica.

Aptitud emocional, este pilar forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, amplía su círculo de confianza y capacidad de escuchar, permite manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo. Elementos presentes; presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación.

Profundidad emocional, en este pilar se exploran maneras de conformar la vida y trabajo con un potencial único respaldándose con integridad, y aumenta su influencia sin autoridad. Elementos presentes; potenciales únicos y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia.

Alquimia Emocional, implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos presentes; flujo

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

### **2.2.2. Desempeño laboral**

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones la cual es necesaria para permitirle funcionar al individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

#### *Evaluación del desempeño*

El desempeño laboral es el grado en el que el empleado cumple los requisitos de su puesto de trabajo, además afirma que la evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y al mismo tiempo de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al

empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente. Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de las siguientes maneras; permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, además, dependen del sistema de administración y de una estructura organizacional bien definida según sus condiciones y por último, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, se tienen en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

Según Robbins (2004), los criterios a evaluar más utilizados son; evaluar los resultados de tareas, los cuales evalúan los resultados tangibles obtenidos por el colaborador que van ligados directamente a la productividad, como los niveles de producción, volumen de ventas, cumplimiento de tiempos, entre otros. La relación es directamente con el comportamiento de los empleados, ya que existen puestos en los que no se pueden identificar resultados concretos y medibles, pero que ayudan al rendimiento general de la empresa, entre los cuales se mencionan la puntualidad para entrega de informes, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros. Por último, los rasgos, son los más ajenos al desempeño laboral, pueden o no relacionarse o influir positiva o negativamente en los resultados de las tareas, lo cual lo convierte en los criterios más débiles y entre los que se encuentran el tener buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, entre otros.

Es importante hacer notar que los criterios que se eligen tienen gran influencia en el comportamiento de los empleados en la organización y crean un punto de equilibrio entre los ambientes de trabajo y el desempeño de los colaboradores, permitirán a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización.

*Propósitos de la evaluación del desempeño*

Mondy y Noé (2005), afirman que en la administración de recursos humanos la evaluación del desempeño se utiliza para varios propósitos, debido a que brindan datos de importancia sobre el rendimiento laboral de un colaborador, los resultados obtenidos en la evaluación deben de proporcionar beneficios a la organización y a las personas.

Principales propósitos:

- Promover ascensos
- Incrementos salariales o programas de compensación
- Traslados de puesto
- Despidos
- Planeación y desarrollo de carrera
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo
- Validar los programas de selección y desarrollo

Para una gran parte de empresas, el utilizar evaluaciones de desempeño tiene como meta principal el mejoramiento del mismo, pero se pueden beneficiar y establecer otras metas. Así mismo para estimular un buen desempeño, una empresa debe diseñar un sistema justo para premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo a sus resultados. En la evaluación de desempeño, se pueden identificar varios objetivos; mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, establecer estrategias de mejoramiento continuo, si se obtiene un resultado negativo, aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa. Así mismo permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral e incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

#### *Personas que realizan la evaluación*

Bohlander (2001), menciona que la responsabilidad en la evaluación puede atribuirse al jefe inmediato superior, al gerente del área, al mismo colaborador, a los subordinados inmediatos, al departamento de recursos humanos, a una comisión de evaluación del desempeño, sin embargo, quién debe evaluar depende del criterio y las políticas de recursos humanos adoptadas por cada organización y muchas veces depende de los niveles jerárquicos que se evalúan.

Jefe superior inmediato o gerente, en la mayor parte de las organizaciones este es responsable de realizar esta función ya que se encuentra en una excelente posición para

observar el desempeño de sus subordinados. Con este criterio el jefe mantiene su autoridad de línea y es gestor de su personal.

Autoevaluación, algunas organizaciones lo permiten, cada colaborador evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, y se tienen en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización, este procedimiento apoya a aminorar el recelo por el proceso de evaluación y estimulan el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores.

Compañeros, es una de las fuentes más confiables ya que están cerca de la acción, tienen un panorama general, el que evalúen varias personas es más confiable, sin embargo, esta evaluación puede presentar problemas por falta de disposición o aspectos de amistad.

Subordinados inmediatos, provee información fidedigna y detallada sobre el comportamiento del jefe inmediato debido al contacto frecuente, el problema evidente son las represalias de jefes con calificaciones desfavorables, este proceso debería de fomentar la honestidad, franqueza en el área de trabajo.

El área de recursos humanos es una alternativa que ya no se practica por su carácter centralista y burocrático, consiste en que el área responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización, cada gerente proporciona la información de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes.

Comisión de evaluación, en algunas organizaciones corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin y constituido por colaboradores, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas, los miembros participan en todos las

evaluaciones y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción y en la actualidad hay varios métodos de evaluación en los cuales pueden intervenir uno o varios evaluadores como en las evoluciones de 360 grados, en el cual también podrían intervenir cliente o proveedores de servicios.

#### *Ventajas de la evaluación del desempeño*

Chiavenato (2002), determina que todos deben salir beneficiados, tanto la empresa como el jefe y el subordinado.

Ventajas para el jefe; valúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a variables y factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad; es decir un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado, identificar las necesidades de capacitación de su personal, le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados, permite la comunicación con los subalternos, le da la oportunidad de planificar de manera organizada el trabajo, de tal forma que podrá establecer su departamento para que funcione deficientemente.

Ventajas para el subordinado; conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores, conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, sabe que medidas toma el jefe con el fin de mejorar su desempeño, como los programas de entrenamiento, capacitación o desarrollo, adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica



para su autodesarrollo y autocontrol, se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa y se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

Ventajas para la empresa; evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución, puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen promoción o transferencias, puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofrece oportunidades a los empleados tanto de crecimiento como de desarrollo personal, mejora la productividad y las relaciones humanas en el trabajo, al mismo tiempo se señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

#### *Desventajas de la evaluación del desempeño*

Chiavenato (2002) expone las siguientes:

Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Los prejuicios personales, si el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones

buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central, algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionan de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola, ocurre si el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes, movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

#### *Métodos para la evaluación del desempeño*

Mondy y Noé (2005) indican que el sistema de evaluación que se seleccione depende del propósito que se tenga. Se pueden mencionar varios métodos para la evaluación del desempeño.

Escalas de calificación. Se utilizan para clasificar a los empleados de acuerdo a factores definidos, se registran en una escala los juicios acerca del desempeño, se divide la escala en categorías, normalmente de 5 a 7 en números que con frecuencia se dividen en objetivos, este método permite el empleo de más de un criterio de desempeño, una de sus principales características es su sencillez ya que facilita la evaluación rápida de muchos empleados. Los factores para la evaluación suelen ser de dos tipos, los relacionados con

el puesto y características personales. Los factores a seleccionar deben estar ligados íntimamente con los puestos a calificar y son seleccionados de acuerdo a las necesidades de las empresas, en ocasiones se pueden realizar la escala para que permita la evaluación del potencial de crecimiento de un empleado.

*Incidentes críticos.* Se caracteriza por la exigencia de mantener registros ya sean positivos o negativos en la ejecución del trabajo a lo cual se le denomina incidente crítico. Al final de un período establecido se califican los mismos además de otros aspectos deseados para lograr la evaluación del desempeño. Como una ventaja de este método se puede establecer que permite evaluar en su totalidad el período determinado, asimismo se puede especificar como desventaja que depende de la cantidad de trabajadores a evaluar, así será el tiempo de aplicación de este método.

*Ensayo.* Este método es muy sencillo, ya que el evaluador simplemente debe preparar un informe sobre el desempeño del empleado, presenta como limitante la habilidad de redacción del evaluador para poder ser objetivo al momento de realizar la misma.

*Normas de trabajo.* Compara el desempeño de cada empleado con una norma predeterminada o un nivel esperado de producción. Es factible determinar normas de trabajo para todos los puestos, en la mayor parte de casos se utiliza para puestos de producción, se pueden utilizar diversos métodos para determinar las normas de trabajo, como lo son los estudios de tiempo y el muestreo del trabajo.

*Jerarquización.* Este método coloca a los empleados de un grupo de acuerdo a su nivel jerárquico, se presenta como dificultad realizar la comparación en el momento en que los trabajadores desempeñan niveles comparables a nivel de su jerarquía.

*Distribución forzada.* En este método se exige que el evaluador asigne un número limitado de categorías a los trabajadores, de manera similar a una distribución normal de frecuencias. En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, entre otros. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

*Informes con lista de verificación ponderada y elección forzada.* Este método exige que el evaluador escoja entre una serie de declaraciones de un individuo, aquellas que describen mejor o peor al empleado, una dificultad de este método es que las declaraciones descriptivas pueden ser idénticas. Al ser utilizado, el evaluador debe llenar un formato similar al informe de desempeño de elección forzada, pero se les ha asignado diferentes valores a diferentes respuestas. El formato incluye preguntas relacionadas con el comportamiento del empleado, y el evaluador contesta a cada una, ya sea de forma positiva o negativa, pero el evaluador no conoce el peso que le da a cada una de ellas. Como desventaja se puede establecer que es costoso el diseño de la lista de verificación ponderada, este método busca la objetividad, sin embargo, el evaluador no conoce los aspectos que contribuyen al desempeño exitoso.

*Escalas de calificación con ancla conductual.* Estas escalas combinan elementos tradicionales de calificación y el método de incidentes críticos, al ser utilizado se describe con mayor objetividad el comportamiento en el puesto. Éste exige la participación tanto

del evaluador como del evaluado, presenta como ventaja la fácil aceptación por ambas partes.

*Administración por objetivos.* Este método evalúa y utiliza la contribución de los empleados, por lo que puede ser efectivo para evaluar el desempeño. El enfoque del proceso de evaluación para los atributos personales del trabajador a su desempeño en el puesto, y el rol del supervisor se cambia al de consejero y facilitador, por lo que el papel del evaluado pasivo cambia al de activo, es por esta razón que este método es muy utilizado en numerosas empresas. Los trabajadores establecen los objetivos conjuntamente con los supervisores, lo cual permite a ambas partes participar activamente en el proceso. Al determinar en conjunto los objetivos, permite que sean alcanzables, por lo que las metas establecidas sean fáciles de alcanzar.

Al finalizar el período a evaluar, ambas partes se reúnen para realizar una entrevista y revisar qué objetivos fueron alcanzados, se revisan los grados en los cuales fueron alcanzados sus objetivos y luego repasan las acciones necesarias para resolver los problemas restantes. Este método permite a los supervisores mantener una comunicación abierta con sus trabajadores durante el período a evaluar.

*Autoevaluación.* Consiste en el punto de vista y las opiniones propias del desempeño del colaborador en el puesto de trabajo. Suele ser poco objetiva ya que, por temor a la pérdida del puesto, podría ser poco sincero respecto de sus respuestas.

*Retroalimentación de 360°.* Es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. Este, proporciona una manera más objetiva del desempeño de la persona. Puesto que

proporciona un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza las tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo, requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planeada y específica. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos y externos, le asignan una calificación. Algunas empresas, la aplican con el fin de proporcionar evaluaciones para usos convencionales, sin embargo, para otras empresas proceso se aplica estrictamente en el desarrollo de empleados y solo los gerentes evaluados ven la retroalimentación. Se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores se pueden reducir o eliminar. Gracias a las redes de cómputo, el personal que califica lo puede hacer de manera rápida, y conveniente debido a que muchos de los instrumentos de calificación están disponibles en línea.

#### *Pasos de la evaluación del desempeño*

Koontz (2004), indica que es esencial la aplicación de los diferentes pasos en un proceso de evaluación, además brinda información confiable y segura. Inicia con la elección de criterios relacionados con el puesto, desarrollo de ejemplos de comportamiento observable, selección de cuatro a ocho evaluadores, elaboración de los respectivos formatos de evaluación, llenado de los formatos por los evaluadores, el análisis de resultados y elaboración de un informe.

Chiavenato (2002), recomienda que tanto el evaluador y el evaluado consideren ciertos aspectos durante o antes de la evaluación.

El evaluador debe ayudar en reparar la evaluación, ser directo y cuidadoso, ser claro en el problema sus defectos y expectativas futuras, pedir ideas y sugerencias al evaluado. El evaluado puede ayudar en escuchar abiertamente, asumir el problema, formular preguntas para aclarar el problema y aclarar que espera.

### **2.3. Características de la empresa**

La Universidad Autónoma de Querétaro es una Institución de Educación Superior del Estado de Querétaro en México. Fue fundada el 24 de febrero de 1951 a raíz de la clausura del Antiguo Colegio Civil, obtuvo la autonomía el 5 de febrero de 1959. Su misión es: *Participar positivamente en el desarrollo del Estado de Querétaro y del país a través de impartir educación en sus distintos tipos y modalidades del nivel medio superior y superior.* Tiene presencia a lo largo del estado, en la zona metropolitana de Querétaro se encuentran los campus: Aeropuerto, Centro Histórico, Cerro de las Campanas, Corregidora, Juriquilla y La Capilla. Al interior del estado se encuentran los campus: Amazcala, Amealco, Cadereyta, Jalpan y San Juan del Río. (próximamente Tequisquiapan y Arroyo Seco). Además, se cuenta con 3 planteles, ubicados en la capital del estado, para el nivel bachillerato. Plantel Norte, Sur y Bicentenario.

Esta investigación se dirigió a la población económicamente activa que realiza estudios de posgrado en administración de la Universidad Autónoma de Querétaro dentro de la Facultad de Contaduría y Administración. La cual se remonta al año de 1928 en que fue fundado el Instituto Comercial de Querétaro, promovido por el señor C.P. Enrique

Martínez y Martínez. La Maestría en Administración inicia sus actividades Académicas el 15 de enero de 1983. Se definió, partiendo de un análisis profundo, una carencia de personal altamente calificado capaz de coordinar la actividad empresarial en todos sus niveles, optimizando el uso y aplicación de los recursos incidentes en la labor administrativa y productiva de los organismos sociales operantes. Hoy en día el posgrado de la facultad ofrece cinco maestrías; Maestría en Administración, Maestría en Ciencias Económico-Administrativas, Maestría en Gestión de la Tecnología, Maestría en Gestión e Innovación Pública y Maestría en Impuestos.

Según las estadísticas de la Universidad en su página [planeacionUAQ.com.mx](http://planeacionUAQ.com.mx) 2017-2018 la cantidad de alumnos pertenecientes a algún programa de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración son 516 alumnos y de 154 profesores.

#### **2.4. Investigaciones relacionadas**

La Inteligencia Emocional dentro del aprendizaje en Educación Inicial tiene una gran importancia. Antiguamente no se relacionaba a la inteligencia junto con las emociones, eran términos que se investigaban por separado. Se basaban con las teorías de cada época, tomando en cuenta que no se encuentra un concepto general, sino varias concepciones sobre la inteligencia y emociones. Entendemos a la inteligencia como la capacidad de adaptarse al medio y a las nuevas circunstancias, de forma más útil y valiosa, sobre todo en situaciones nuevas, y de esta manera los seres humanos pueden sobresalir en situaciones adversas o extremas. Las emociones les consideramos como estados afectivos de mayor o menor intensidad y de corta duración, y se manifiestan por una conmoción orgánica más o menos visible. Actualmente se habla de la inteligencia emocional como la



capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, basándose en la autoconciencia, autorregulación, empatía, y las artes sociales. El cual es un factor primordial porque debemos considerar que la educación de las emociones y los sentimientos tienen un gran peso en la prevención de posibles problemas emocionales, en el desarrollo socio afectivo de los niños. (Ugarriza, N., y Pajares, L., 2005).

La Inteligencia Emocional (IE) ha provocado en España un gran interés en la comunidad científica. Prestigiosos científicos sociales con diferentes líneas de investigación contribuyen en este número especial sobre IE, evaluando importantes aspectos teóricos y empíricos del constructo. Como una introducción a este número especial, este artículo revisa los modelos más relevantes de IE, así como diferentes aspectos teóricos, sociológicos y prácticos del concepto. La primera sección del número especial incluye artículos sobre un tópico importante de la IE, su evaluación. La segunda sección evalúa la validez predictiva de la IE en diferentes ámbitos de la salud. Por último, la tercera y cuarta secciones se centran en la influencia de la IE en dos campos aplicados, la educación y las organizaciones. (Fernández, P., y Extremera, 2006)

Paola Escobedo en el año del 2015 realizó una investigación que se basó en establecer la relación que existe entre inteligencia emocional y rendimiento académico de los alumnos del nivel de básicos de un colegio privado, ubicado en Santa Catarina Pinula.

Los sujetos de este estudio fueron 53 alumnos del nivel de básicos, tanto del género femenino como masculino, comprendidos entre los 14 y 16 años de edad. La investigación se trabajó de forma cuantitativa, de tipo correlacional. Para la realización de la investigación se aplicó la prueba TMSS, basada en Trait Meta-Mood Scale, para evaluar

la Inteligencia Emocional, prueba desarrollada por Peter Salovey y Jack Mayer. El rendimiento académico se obtuvo del promedio de las notas finales. El estadístico que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Pearson.

Luego de haber realizado el análisis estadístico, determinó que existe una correlación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre Estrategias para Regular las Emociones y rendimiento académico en los alumnos de 1ro y 2do básico. En lo que se refiere a la subescala de Atención a las Emociones, se determinó que no existe una correlación positiva, entre las dos variables. Por otro lado, se obtuvo una correlación positiva débil, en los alumnos de 1ro y 2do básico, entre la claridad en la Percepción Emocional y el rendimiento académico, entre el total de las subescalas de inteligencia emocional y el rendimiento académico de los alumnos, la correlación no fue estadísticamente significativa. Por lo que se recomienda aplicar la prueba TMMS a sujetos con diferentes características, para poder comparar los resultados.

Fernández Berrocal y Extremera mencionan que desde el año 1990 en donde Salovey y Mayer introdujeron el constructo de inteligencia emocional en la literatura científica, varios investigadores han analizado el vínculo potencial de las habilidades emocionales sobre el bienestar individual y la felicidad subjetiva. La inteligencia emocional, definida como la habilidad para percibir, comprender, asimilar y regular las emociones propias y la de los demás, aparece como una destreza crítica que ayudaría a los adolescentes a guiar sus pensamientos y a reflexionar sobre sus emociones ayudándoles a mejorar sus niveles de bienestar. Por otro lado, se discuten las similitudes y diferencias conceptuales entre el campo de la psicología positiva y el de la inteligencia emocional. Se presentan datos recientes, utilizando las medidas de habilidad de inteligencia emocional (MSCEIT), en los

que se ponen de manifiesto los correlatos y consecuencias de la inteligencia emocional para un desarrollo positivo durante la adolescencia. En general, los resultados demuestran que las habilidades emocionales se relacionan con la felicidad, el funcionamiento social y el bienestar de los niños y adolescentes. Asimismo, se discuten las implicaciones educativas y se presentan pautas específicas desde la Psicología Positiva y la Inteligencia Emocional para crear escuelas positivas y emocionalmente inteligentes. Finalmente, los autores subrayan la importancia de desarrollar fortalezas positivas y habilidades socioemocionales en el contexto educativo.

Según Merlo (2017) realizó un trabajo de investigación que tenía como finalidad determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Para ello se utilizó y validó los instrumentos de cada una de las variables, se aplicó a 104 docentes procedentes de cuatro Institutos Superiores de la localidad, entre ellos de sexo femenino y masculino; con tipo de condición laboral nombrados y contratados, por tipo de institución superior estatal o privada y tiempo de servicio. Todos fueron evaluados con una escala del clima organizacional de tipo Likert y una encuesta de desempeño laboral. Para ver la relación de las dos variables mencionadas. Se trabajó con el método descriptivo y un diseño descriptivo correlacional. A partir de ello se muestra que existe una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos superiores tecnológicos de Huancayo demostrada a través de los estadígrafos Chi cuadrada y coeficiente de contingencia.

Según Chiavenato (2002) expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el desempeño laboral

de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Larico en el año 2014 realizó una investigación acerca de la influencia que tienen los factores motivadores en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014, cuya hipótesis fue: Los factores motivadores influyen significativamente y tienen una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores.

Se tuvo como objetivo: Determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014. La población de estudio estuvo conformada por 635 trabajadores entre nombrados y contratados de la Municipalidad de San Román - Juliaca. Se optó por el muestreo no probabilístico dirigido; la muestra estuvo conformada por 182 trabajadores. Se llega a la conclusión: Se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román con ( $r=.786$ ). Se evidenció relación significativa ( $r=.659$ ) entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. Se encontró relación significativa entre los incentivos con un 40.7% que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico con un 65.4% y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

La inteligencia emocional, se define como la capacidad del ser humano de reconocer sus sentimientos, los ajenos y la habilidad para manejarlos ante situaciones diversas y el rendimiento laboral, es la proporción entre el resultado obtenido y medios utilizados para desempeñar el trabajo de acuerdo a las funciones dictadas dentro del manual de funciones. Por tanto, las organizaciones cuentan con el recurso humano como pieza fundamental para realizar sus procesos exitosamente.

Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito profesional pues la integridad humana no solo es la mente sino además cuerpo, alma y espíritu.

Las emociones son primordiales del ser humano y una forma de interactuar con el entorno, tiene en cuenta los aspectos intrínsecos como sentimientos y habilidades tales como el control de impulsos, autoconciencia, motivación, entusiasmo, perseverancia, empatía, autodisciplina, que resultan indispensables para una buena adaptación, desempeño laboral y sus relaciones interpersonales.

Una vez que la persona entra a una empresa, para que pueda dar lo mejor de sí y hacer bien el trabajo, se le proporcionan las herramientas físicas, los conocimientos de sus funciones y cómo ejecutarlas, además de esto se debe velar porque se sienta satisfecho en su vida personal y motivada para sobresalir en su ámbito laboral.

### **3.2.Planteamiento del problema**

En el medio se maneja la idea que las personas más inteligentes son quienes logran los éxitos laborales y empresariales, los mejores puntajes en evaluaciones de desempeño, el poder dentro de empresas, entre otros, por estas razones se olvida lo que conforma en sí al ser humano, sus emociones. Debido a la importancia del tema y su influencia en la vida cotidiana surge la siguiente interrogante;

¿De qué manera influye la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores?

### **3.3. Objetivos**

#### ***3.3.1. Objetivo general***

Identificar la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores que realizan estudios de posgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro.

#### ***3.3.2. Objetivos específicos***

Establecer el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores que realizan estudios de posgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro.

Determinar el nivel desempeño laboral de los trabajadores que realizan estudios de posgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro.

### **3.4.Definición del universo**

Esta investigación se dirigió a la población económicamente activa que realiza estudios de posgrado en administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la

Universidad Autónoma de Querétaro. Según las estadísticas de la Universidad en su página [planeacionUAQ.com.mx](http://planeacionUAQ.com.mx) 2017-2018 la cantidad de alumnos pertenecientes al programa de posgrado en administración de la Facultad de Contaduría y Administración son 516 alumnos y de 154 profesores.

### **3.5. Tamaño y tipo de la muestra**

Muestra no probabilística de 50 cuestionarios de estudiantes de posgrado en la maestría en administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

### **3.6. Definición de variables**

Inteligencia emocional: Según Goleman en el año 2004, definió el término inteligencia emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Desempeño laboral: Chiavenato en el año 2002 mencionó que el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones la cual es necesaria para permitirle funcionar al individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

### 3.7.Hipótesis

- **H1.** La inteligencia emocional impacta positivamente en el desempeño laboral.
- **H0.** La inteligencia emocional no impacta en el desempeño laboral.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño del estudio

La presente investigación consta de un diseño no experimental. La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. (Kerlinger, F. y Lee, H., 2002).

### 4.2. Tipo de estudio

La presente investigación es descriptiva, de campo, correlacional y transversal. La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada (Sabino, 1986).

La investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente (Sabino, 1986).

Los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables. (Cancela, 2010).

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 1998).

#### **4.3. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario de 41 preguntas; 13 para datos generales, 15 para una variable y 13 para la otra variable de estudio. Se aplica estadística descriptiva con frecuencias relativas y absolutas y los resultados se presentan en hojas de gráficos.

#### **4.4. Procedimiento**

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio por parte de la Coordinación Académica
2. Revisión de datos de la Universidad
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del cuestionario.
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio dentro de la Universidad.
6. Presentación de resultados y conclusiones.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

Captura de la información en hoja de Excel. Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de los mismos en porcentajes. Realización de la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis.

Dirección General de Bibliotecas de la UHQ

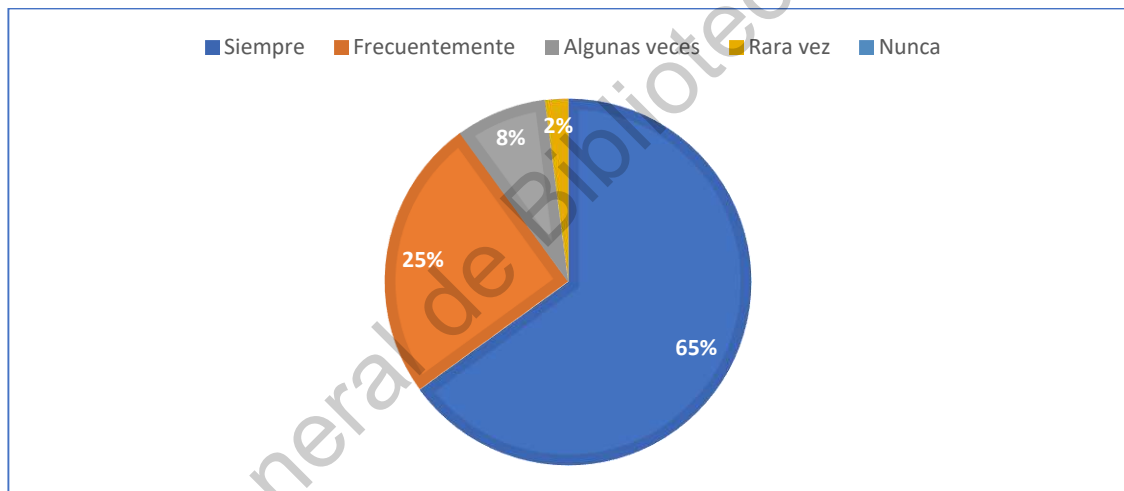
## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Características de la muestra

Se realizaron 50 encuestas, 25 hombres y 25 mujeres, donde los 50 encuestados tienen licenciatura y son estudiantes de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

### 5.2. Resultados de la variable de inteligencia emocional

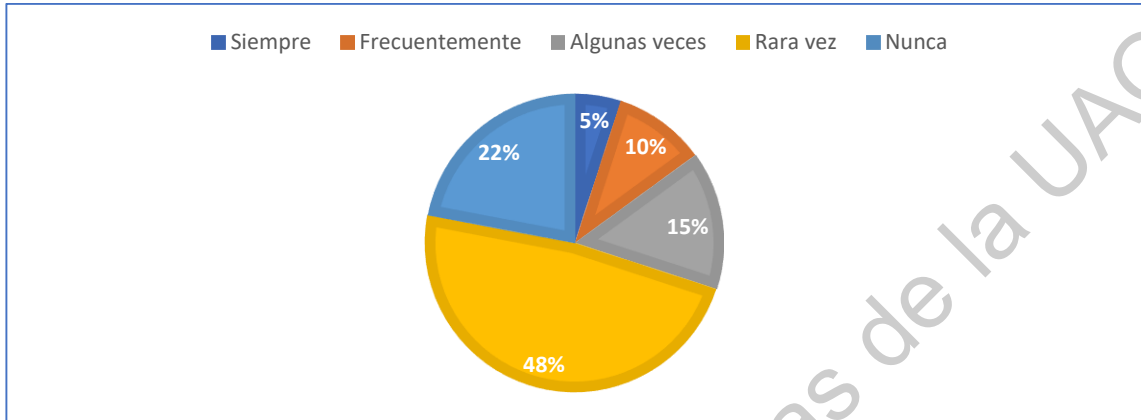
*Figura 1.* Tus emociones y sentimientos afectan tu manera de trabajar.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior las emociones y sentimientos afectan la manera de trabajar de los empleados. El 65% dijo que siempre afectan, el 25% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 2% rara vez y el 0% nunca.

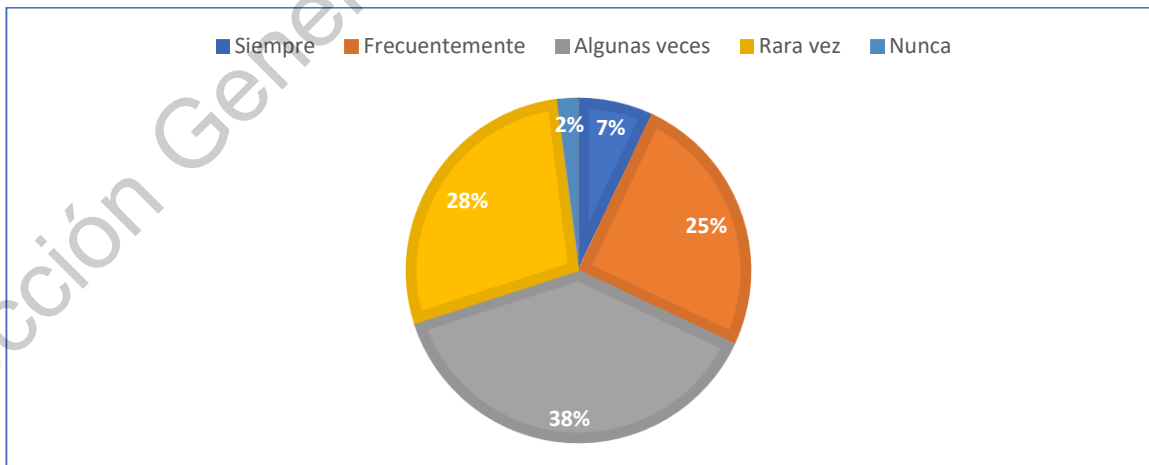
Figura 2. Tienes la confianza de pedir ayuda en la empresa que laboras cuando necesitas algo personal.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, rara vez existe la confianza de pedir ayuda cuando necesitas algo personal. El 48% dijo rara vez tiene la confianza, el 22% nunca, el 15% algunas veces, el 10% frecuentemente y el 5% siempre.

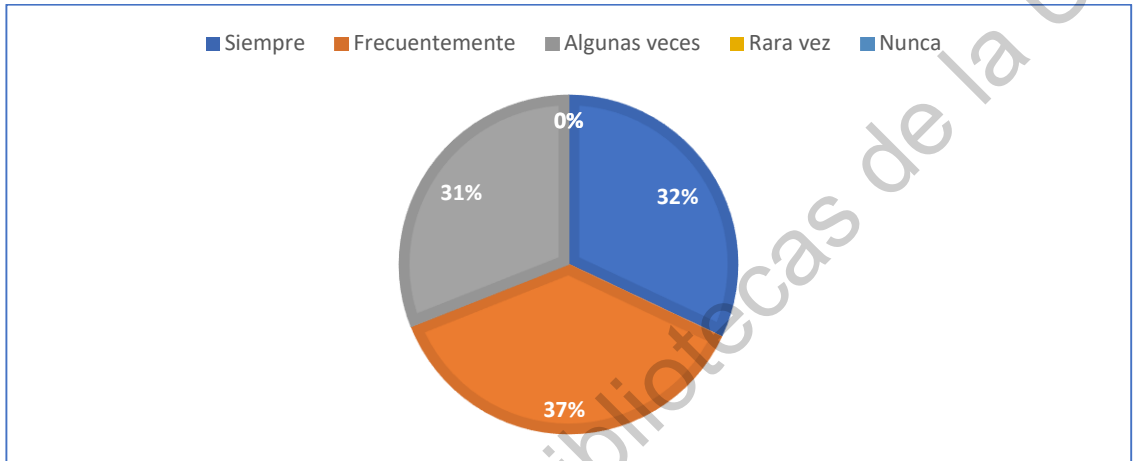
Figura 3. El ambiente laboral en general tiene una actitud positiva.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, algunas veces existe una actitud positiva en el ambiente laboral. El 38% dijo que algunas veces, el 28% rara vez, el 25% frecuentemente, el 7% siempre y el 2% nunca.

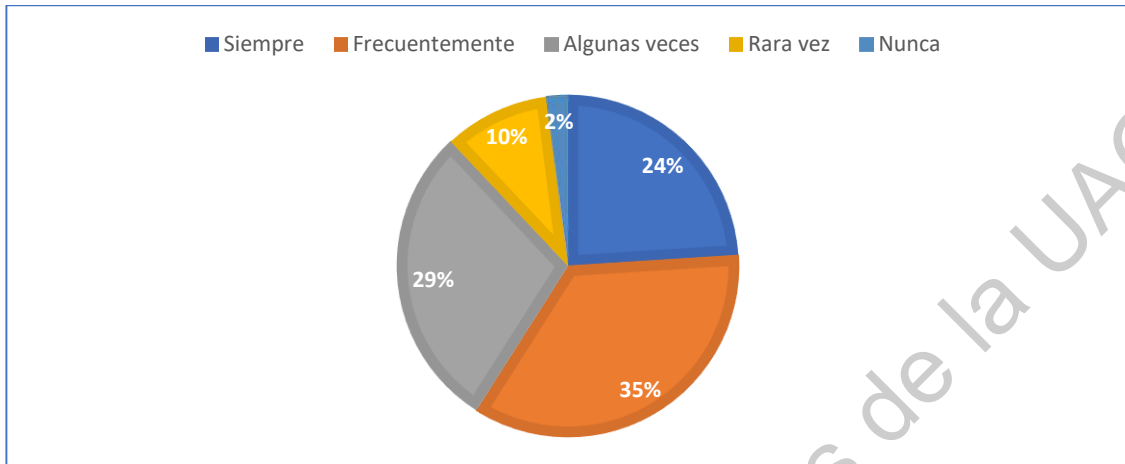
Figura 4. Tienes capacidad de solucionar los problemas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior frecuentemente las personas cuentan con la capacidad de solucionar los problemas. El 37% dijo que frecuentemente, el 32% siempre, el 31% algunas veces, el 0% rara vez y el 0% nunca.

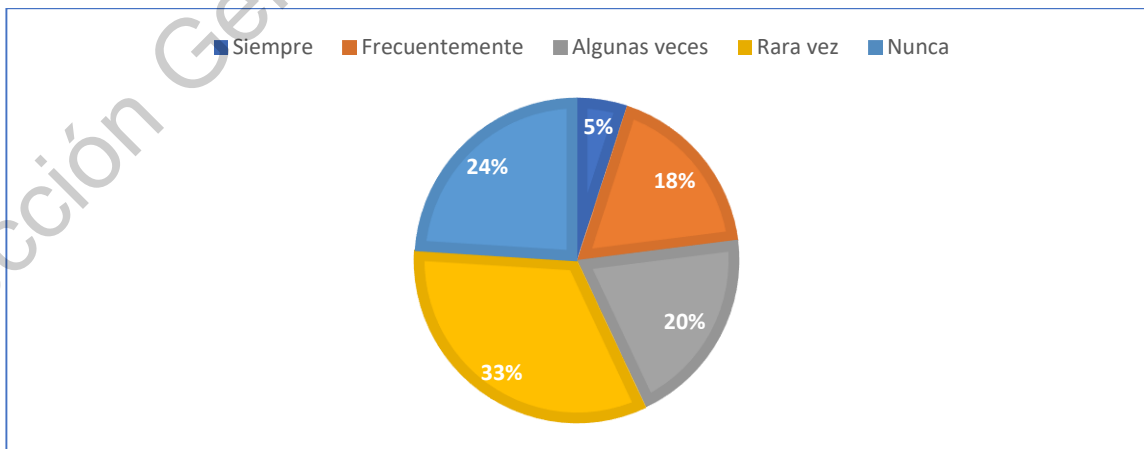
Figura 5. Te molesta cuando te llaman la atención.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, a las personas les molesta cuando les llaman la atención. El 35% dijo que frecuentemente, el 29% algunas veces, el 24% siempre, el 10% rara vez y el 2% nunca.

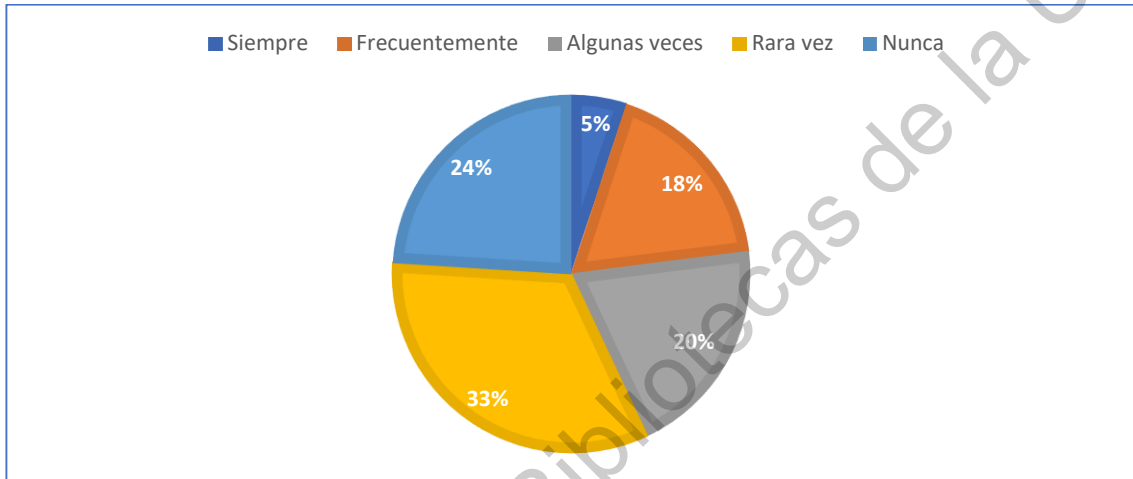
Figura 6. La empresa se preocupa por las necesidades emocionales de sus colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, las empresas no se preocupan por las necesidades emocionales de sus colaboradores. El 33% dijo que rara vez, el 24% nunca, el 20% algunas veces, el 18% frecuentemente y el 5% siempre.

Figura 7. Tiene la empresa programa de manejo de estrés.

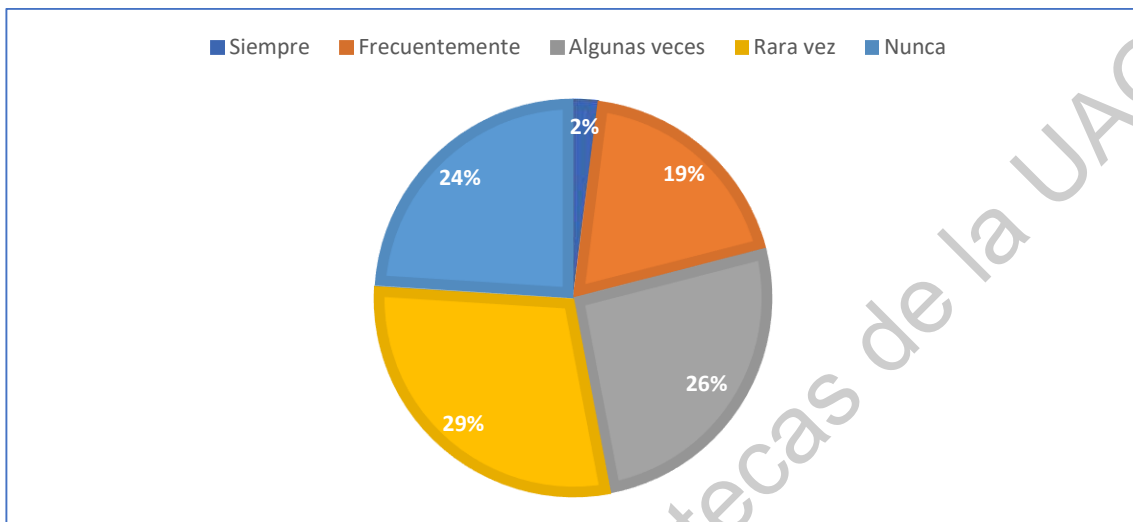


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, las empresas rara vez cuentan con programas de manejo de estrés para sus trabajadores. El 33% dijo que rara vez, el 24% nunca, el 20% algunas veces, el 18% frecuentemente y el 5% siempre.



Figura 8. Tienes alguna persona con quien se puedan acercar para hablar y pedir consejos.

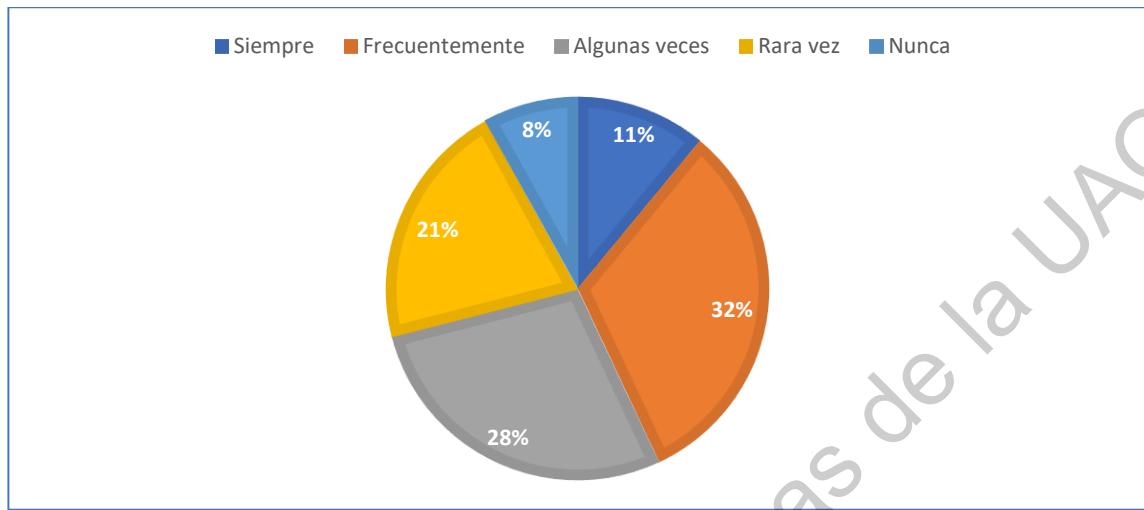


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa la figura anterior, los trabajadores rara vez tienen a alguien con quien hablar y/o pedir algún consejo. El 29% dijo rara vez, el 26% algunas veces, el 24% nunca, el 19% frecuentemente y el 2% siempre.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

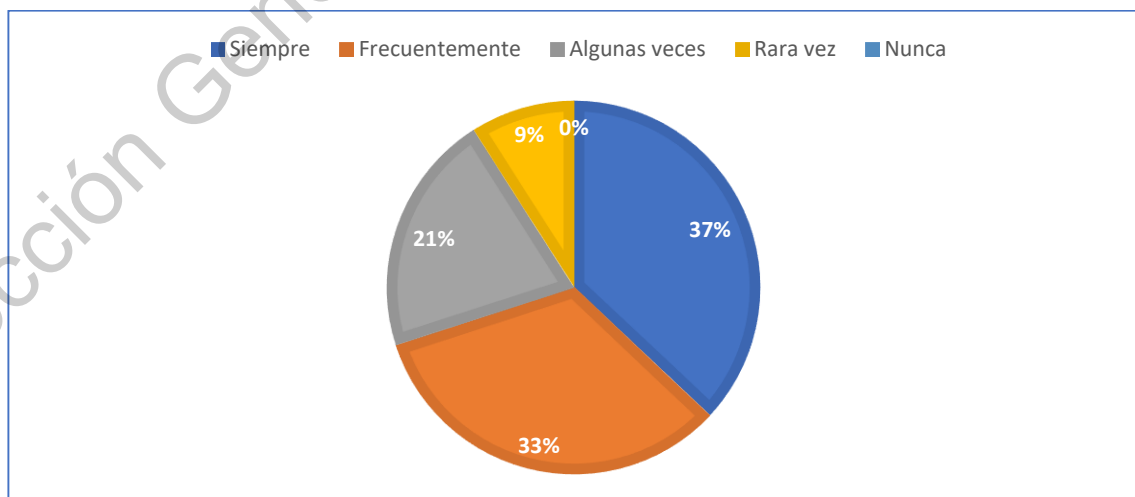
Figura 9. Te cuesta trabajo tomar decisiones en el ámbito laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, les cuesta a los trabajadores tomar decisiones en el ambiente laboral. El 32% dijo frecuentemente, el 28% algunas veces, el 21% rara vez, el 11% siempre y el 8% nunca.

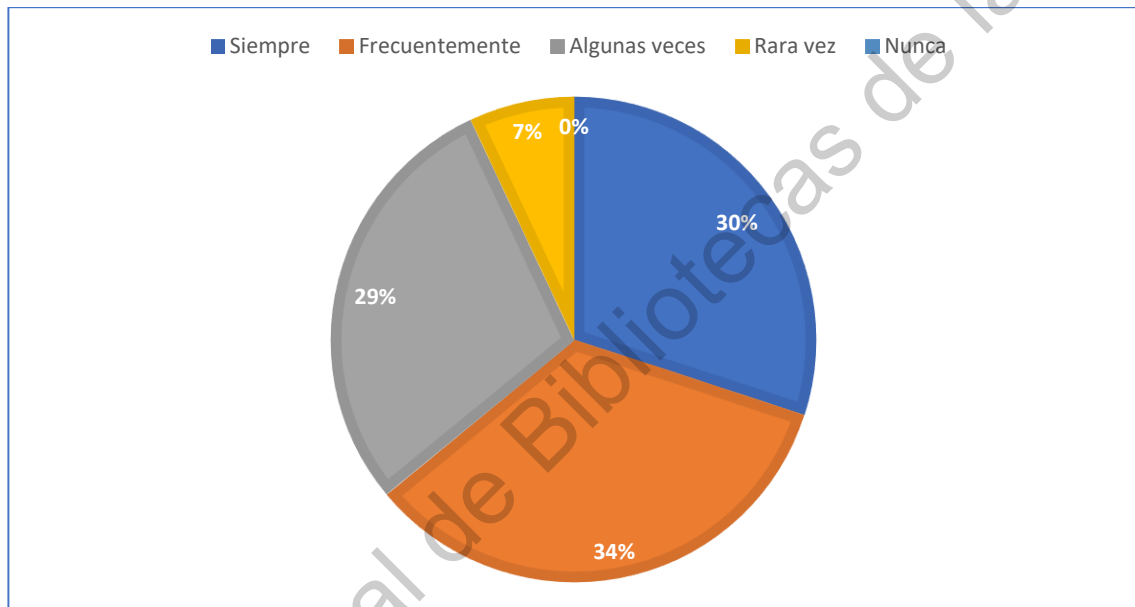
Figura 10. Te preocupa lo que tu jefe piense de ti.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior a los trabajadores les preocupa la opinión que tengan sus jefes de ellos. El 37% dijo que siempre, el 33% frecuentemente, el 21% algunas veces, el 9% rara vez y el 0% nunca.

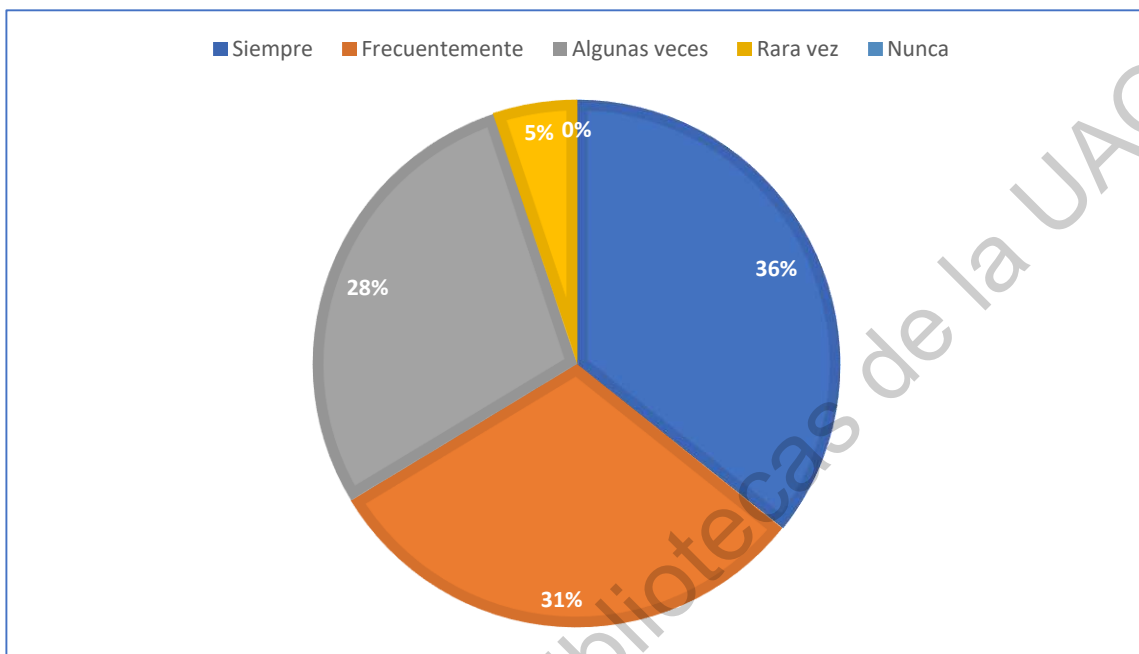
Figura 11. Te cuesta trabajo decir que no cuando te piden algo que no tiene que ver con su puesto.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, frecuentemente cuesta trabajo decir que no cuando te piden algo que no tiene que ver con tu puesto. El 34% dijo que frecuentemente, el 30% siempre, el 29% algunas veces, el 7% rara vez y el 0% nunca.

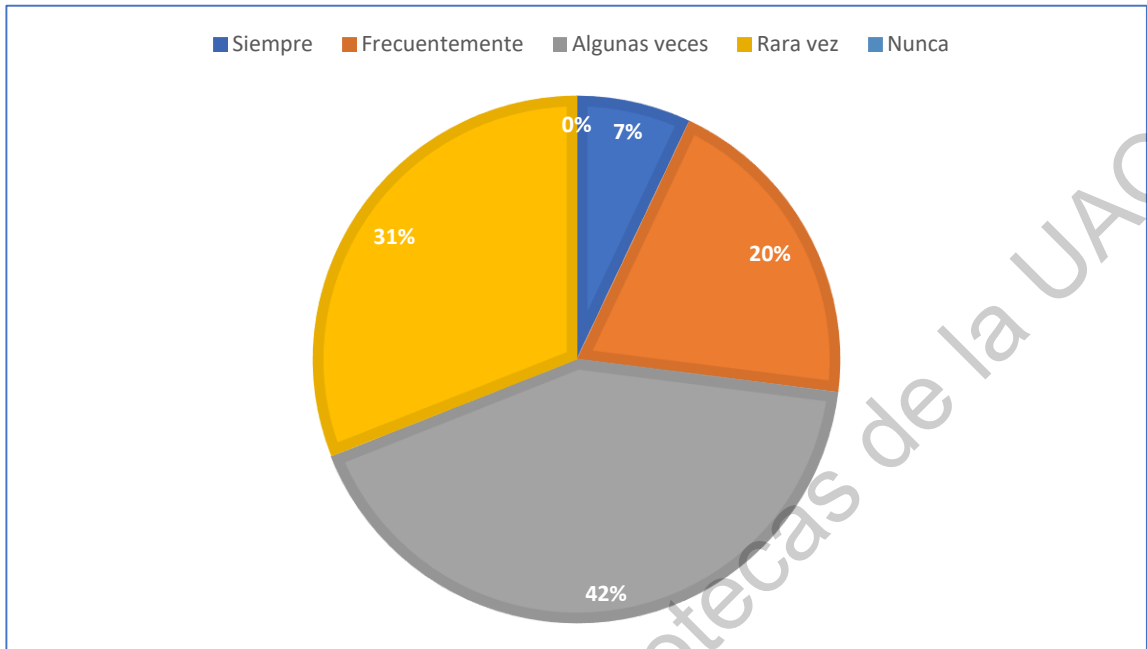
Figura 12. Te es difícil defender tu punto de vista a pesar de que tu jefe opine lo contrario.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, es difícil defender tu punto de vista ante tu jefe. El 36% dijo que siempre, el 31% frecuentemente, el 28% algunas veces, el 5% rara vez y el 0% nunca.

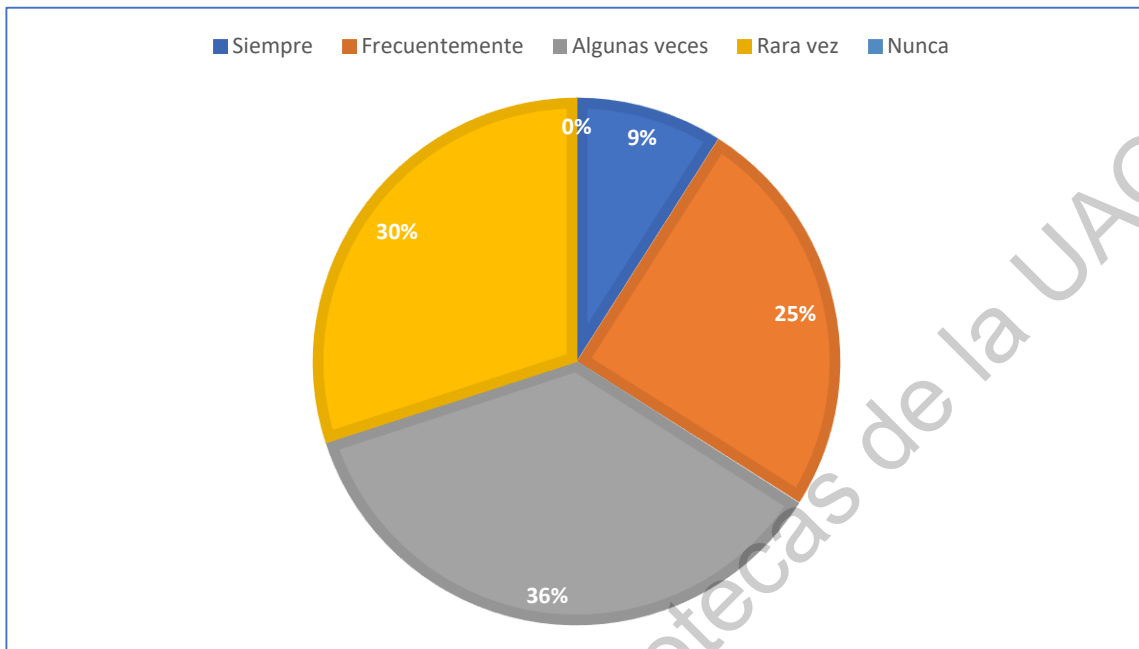
Figura 13. La empresa reconoce a sus colaboradores por los logros obtenidos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, son pocas las veces que una empresa reconoce el trabajo de un trabajador. El 42% dijo algunas veces, el 31% rara vez, el 20% frecuentemente, el 7% siempre y el 0% nunca.

Figura 14. Tu trabajo es reconocido por tu jefe.

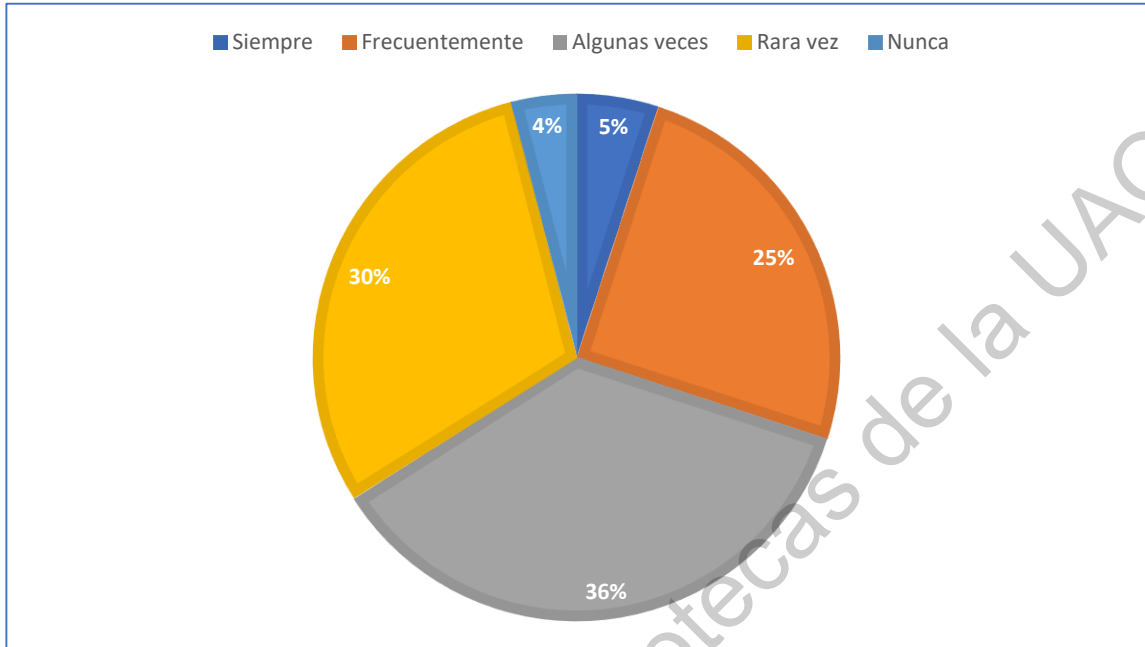


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, falta reconocimiento de los jefes a sus colaboradores. El 36% dijo algunas veces, el 30% rara vez, el 25% frecuentemente, el 9% siempre y el 0% nunca.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

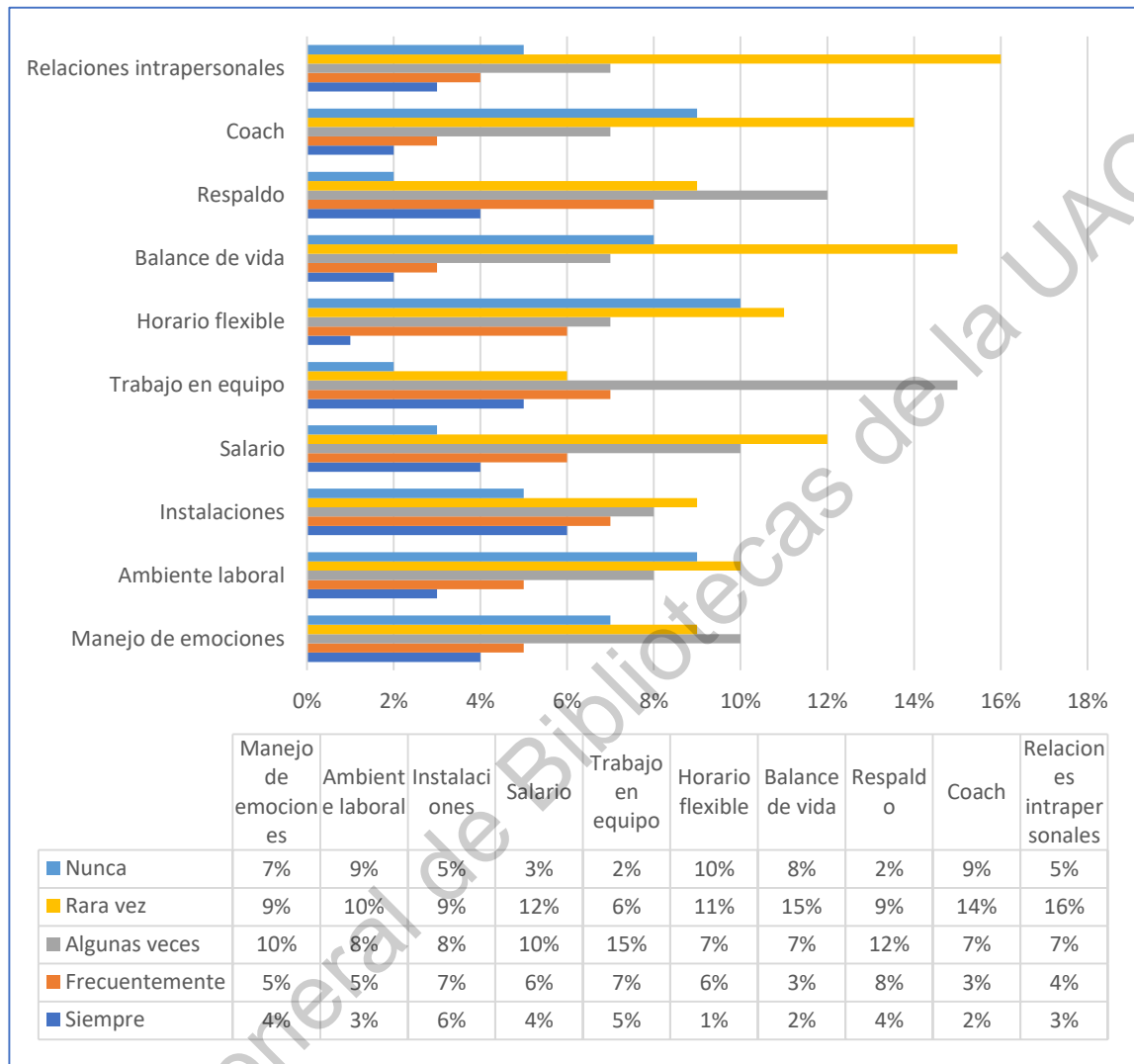
Figura 15. Tu jefe dialoga contigo de tus logros y tu desarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, es poca la retroalimentación que se tiene con los trabajadores por parte de sus jefes. El 36% dijo algunas veces, el 30% rara vez, el 25% frecuentemente, el 5% siempre y el 4% nunca.

Figura 16. Que hace la empresa para ayudar con tus emociones.



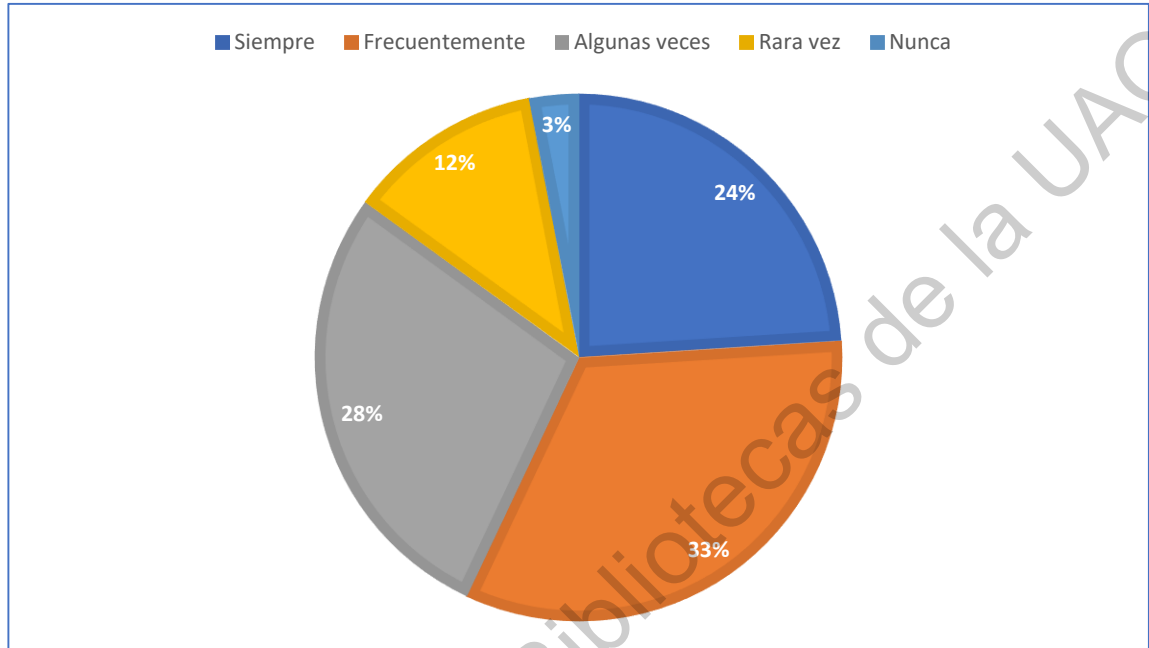
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 16 se espera que la inteligencia emocional apueste por el ambiente laboral, el manejo de emociones, la retroalimentaciones, capacitaciones y salarios emocionales como el horario flexible y los programas que equilibren el trabajo y la vida personal.



### 5.3. Resultados de la variable de desempeño laboral

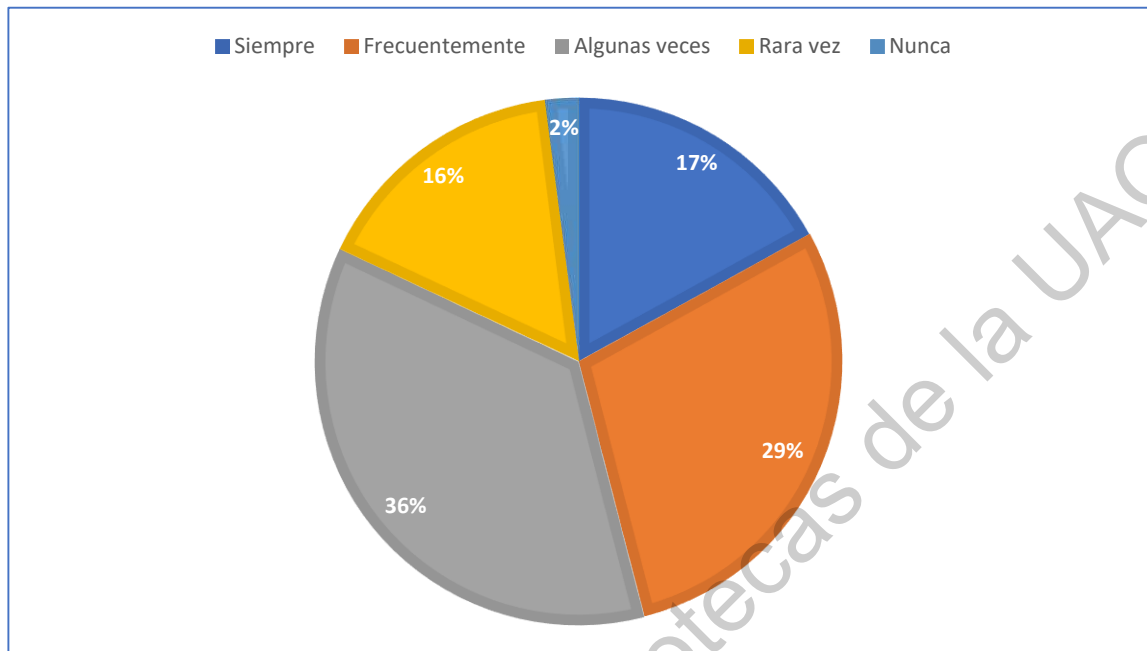
Figura 17. La empresa busca retener a sus empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior es frecuente que la empresa busque la retención de su personal. El 33% dijo frecuentemente, el 28% algunas veces, el 24% siempre, el 12% rara vez y el 3% nunca.

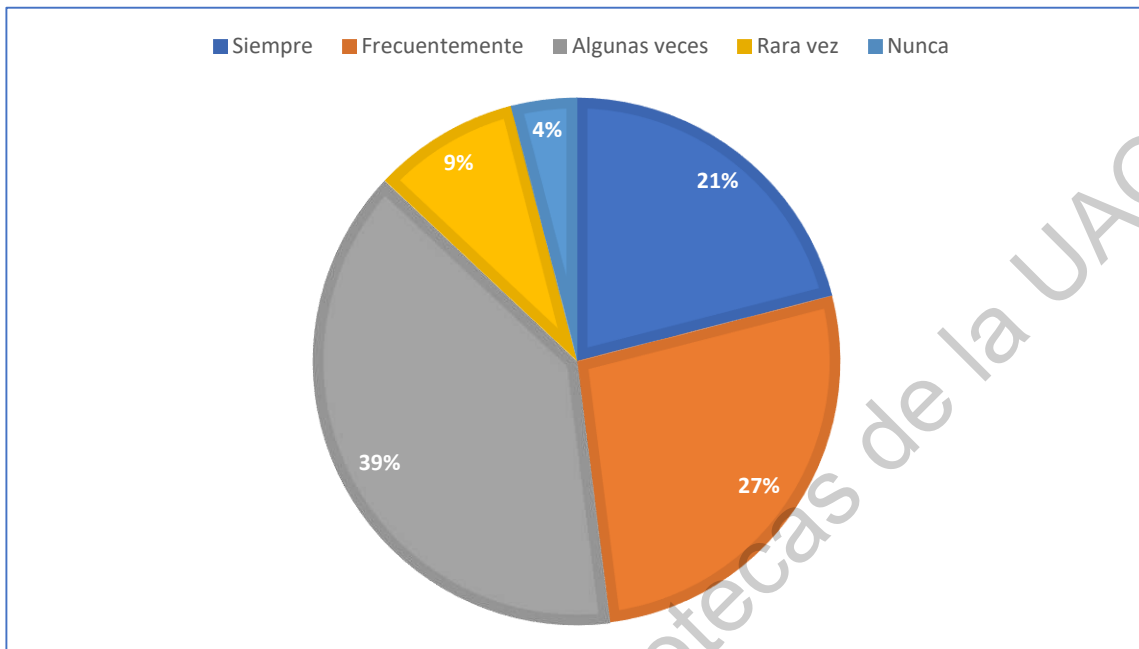
Figura 18. Te sientes parte de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, se considera que falta sentido de pertenencia de los trabajadores con su lugar de trabajo. El 36% dijo algunas veces, el 29% frecuentemente, el 17% siempre, el 16% rara vez y el 2% nunca.

Figura 19. Tu jefe te motiva para que cumplas con tu trabajo.

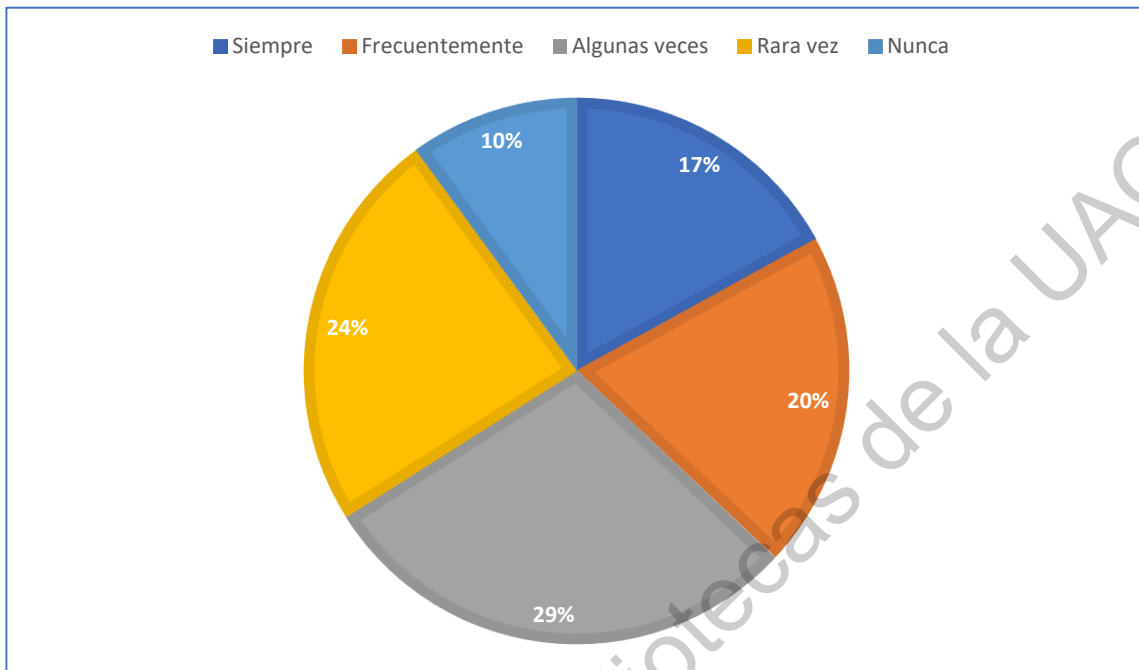


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior falta motivación a los trabajadores en sus áreas de trabajo. El 39% dijo algunas veces, el 27% frecuentemente, el 21% siempre, el 9% rara vez y el 4% nunca.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

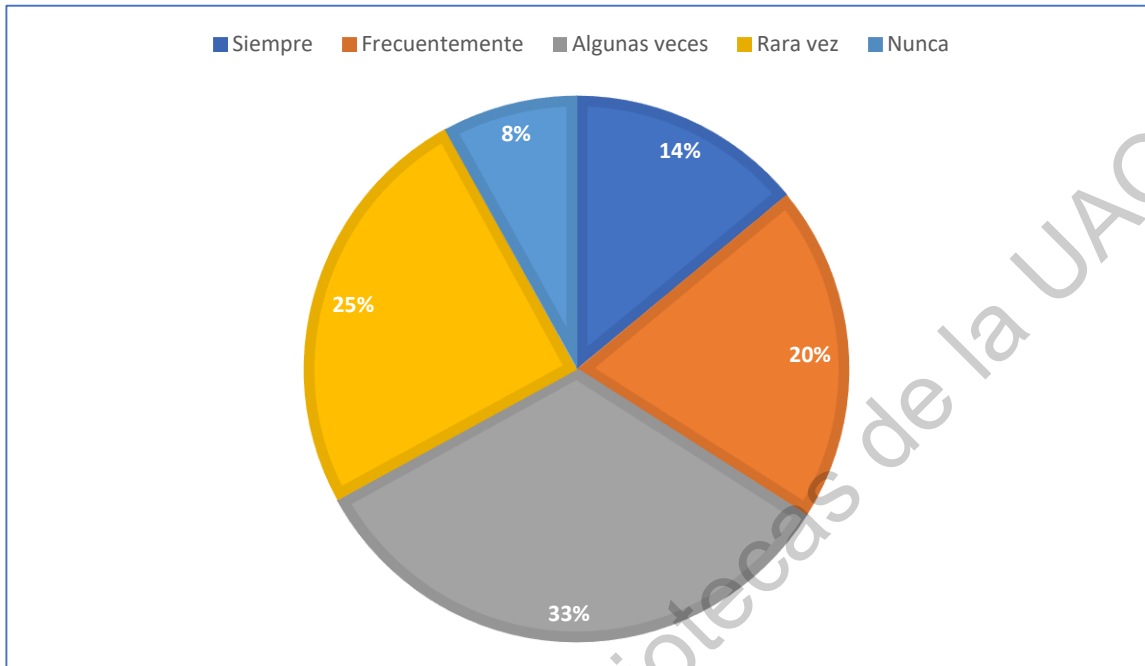
Figura 20. La empresa se preocupa por tener instalaciones cómodas para sus empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior solo el 32% dijo algunas veces las empresas se preocupan por tener instalaciones cómodas para sus empleados, el 26% rara vez, el 22% frecuentemente, el 18% siempre y el 2% nunca.

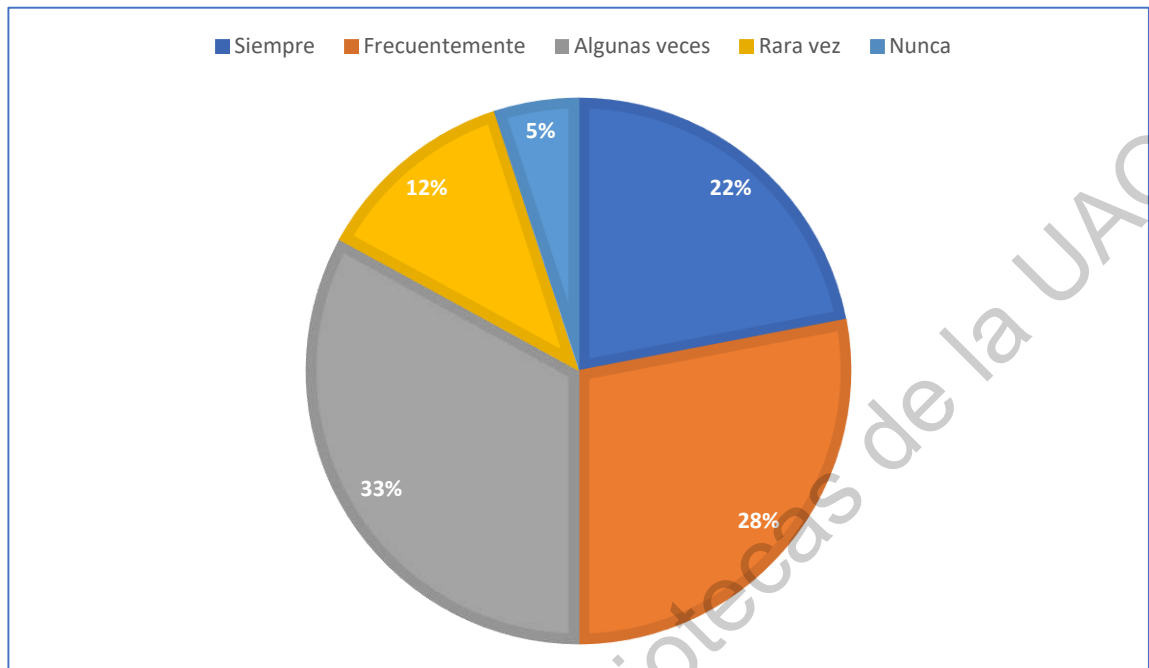
Figura 21. El salario que percibes es proporcional al trabajo que realizas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior el 33% dijo que algunas veces consideran que el salario que perciben es proporcional al trabajo que desempeñan, el 25% rara vez, el 20% frecuentemente, el 14% siempre y el 8% nunca.

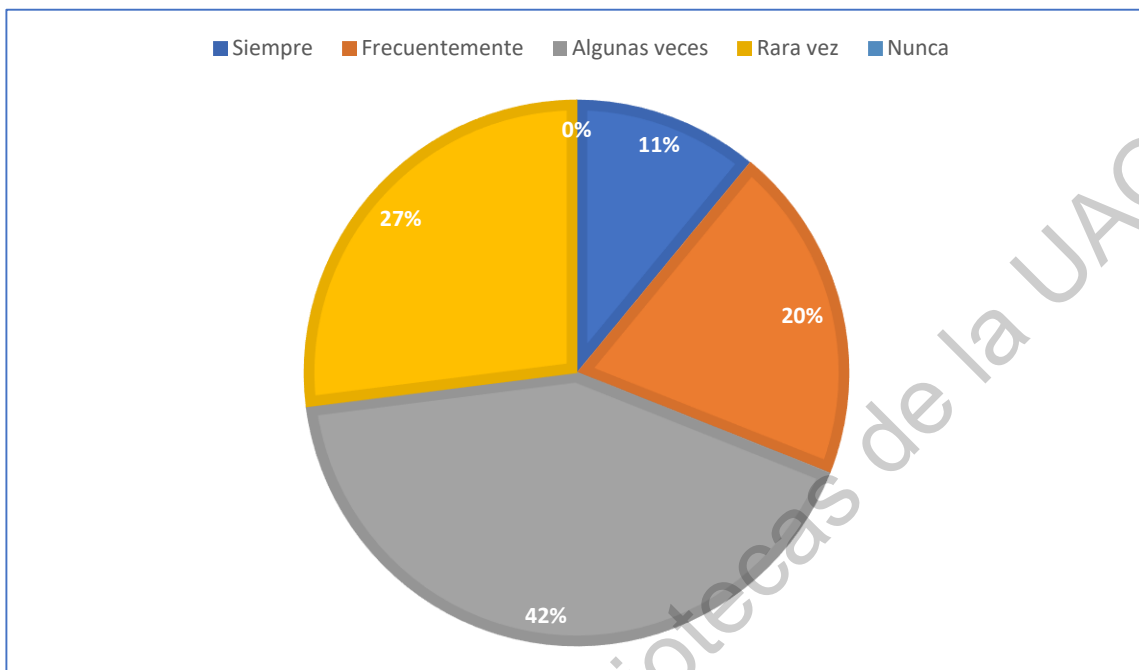
Figura 22. El trabajo que desempeñas lo consideras interesante.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior el 33% dijo algunas veces consideran interesante su trabajo, el 28% lo considera frecuentemente, el 22% siempre, el 12% rara vez y el 5% nunca.

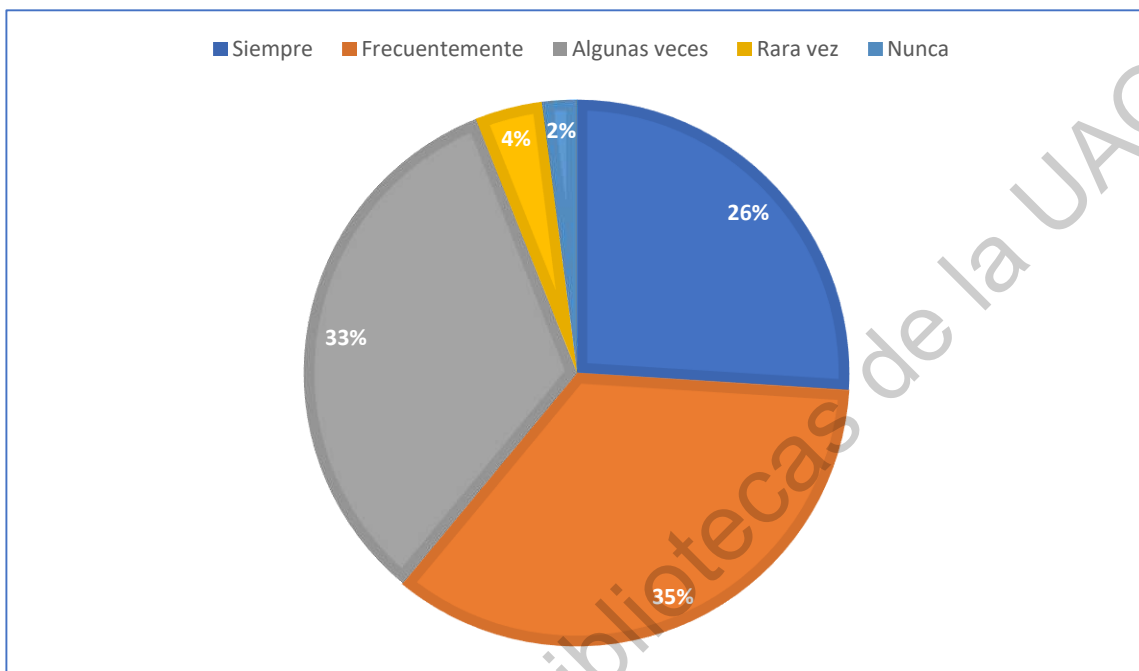
Figura 23. Te sientes pleno con el trabajo que tienes



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, gran parte de los trabajadores no se sienten plenos con el trabajo que tienen. El 42% dijo que algunas veces, el 27% rara vez, el 20% frecuentemente, el 11% siempre y el 0% nunca.

Figura 24. En tu empresa se fomenta el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos.

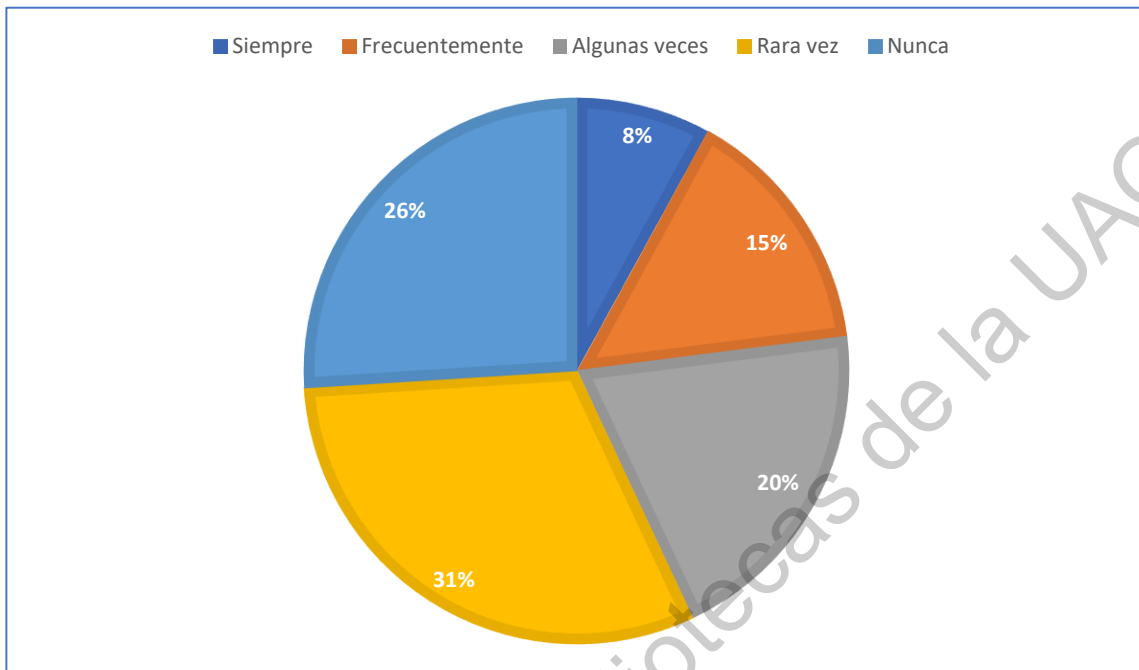


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior el 35% dijo que con frecuencia se fomenta el trabajo en equipo. El 33% algunas veces, el 26% siempre, el 4% rara vez y el 2% nunca.



Figura 25. Tienes flexibilidad de horarios para realizar tu trabajo.

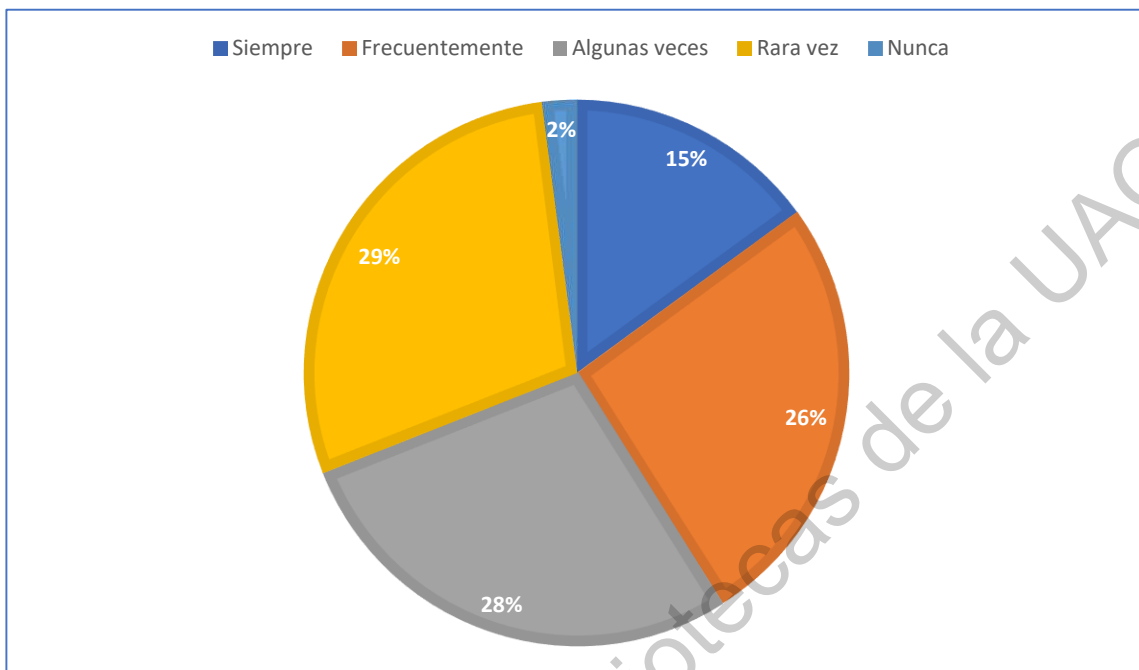


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior el 31% dijo rara vez, el 26% nunca, el 20% algunas veces, el 15% frecuentemente y el 8% nunca.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

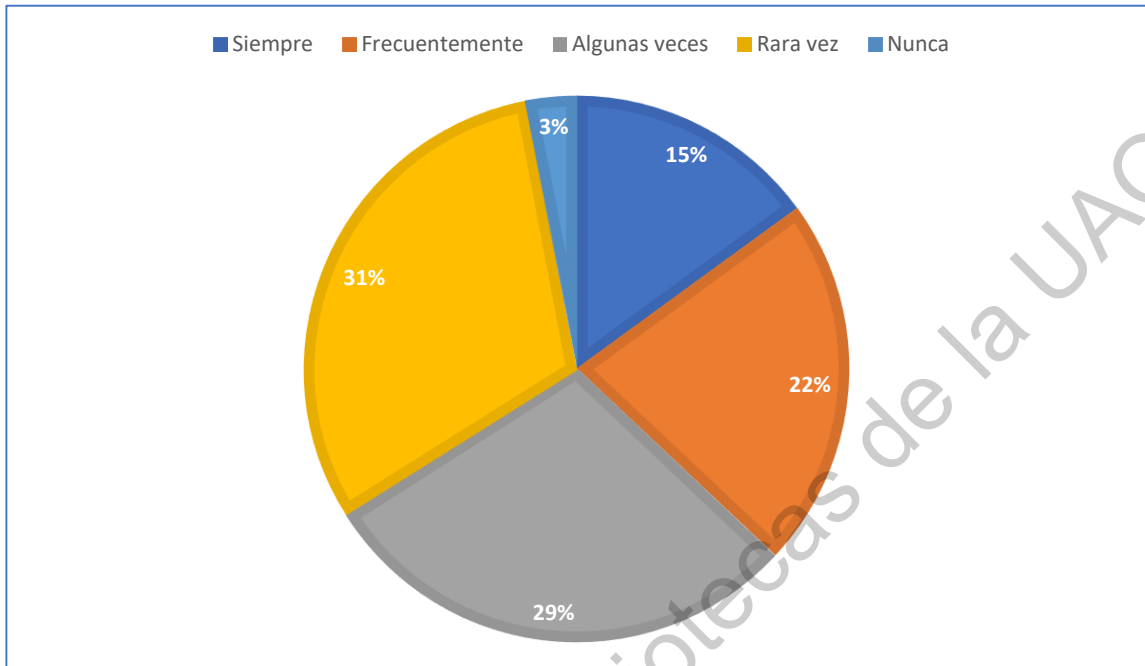
Figura 26. La empresa da beneficios sociales para incentivar a sus colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior el 29% dijo rara vez, el 28% algunas veces, el 26% frecuentemente, el 15% siempre y el 2% nunca.

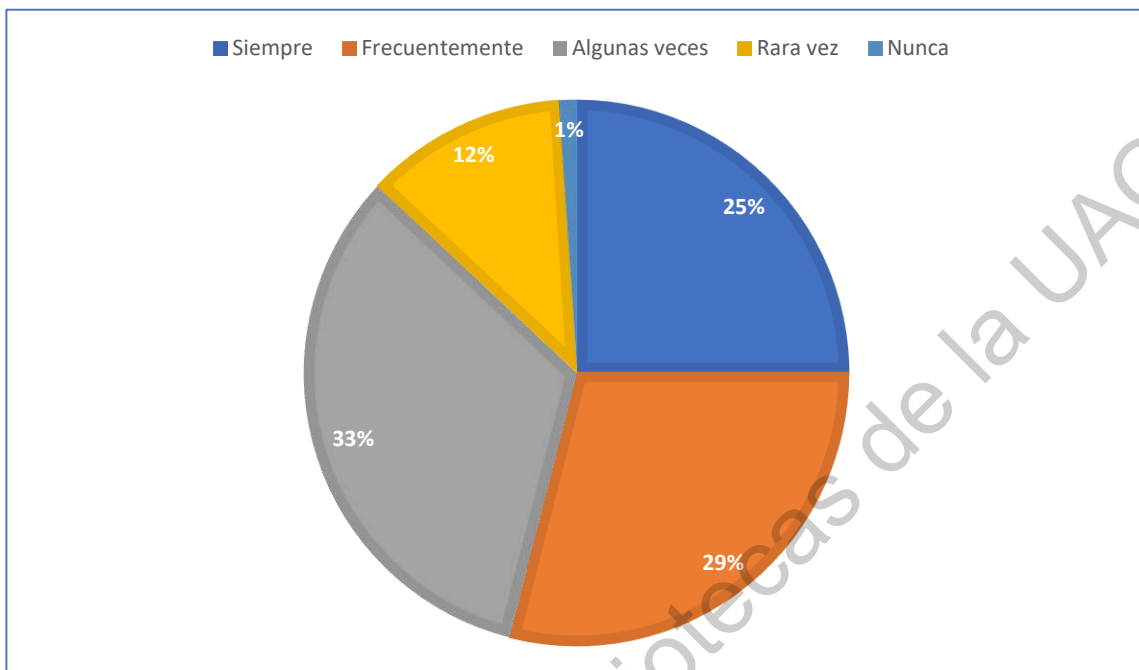
Figura 27. Tienes un balance de vida con tu trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, no es frecuente que una persona logre tener un balance de vida con su trabajo. El 31% dijo rara vez, el 29% algunas veces, el 22% frecuentemente, el 15% siempre y el 3% nunca.

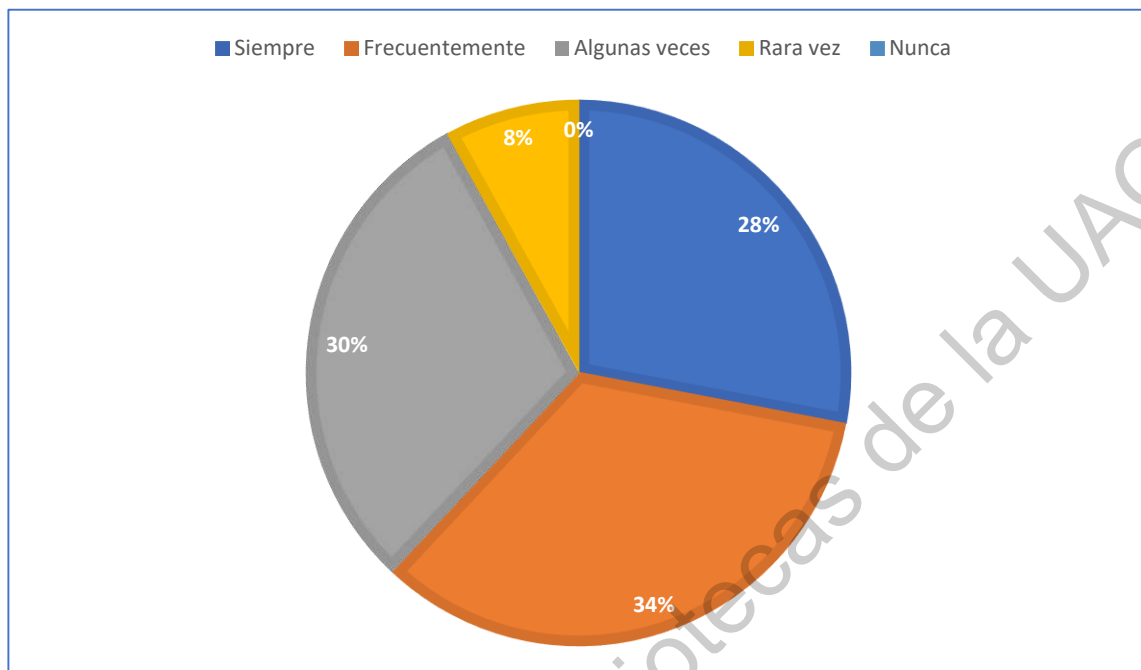
Figura 28. Te sientes respaldado por tu jefe.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior solo el 33% siente en algunas veces un respaldo por parte de su jefe en el trabajo, el 29% dijo sentirlo frecuentemente, el 25% siempre, el 12% rara vez y el 1% nunca.

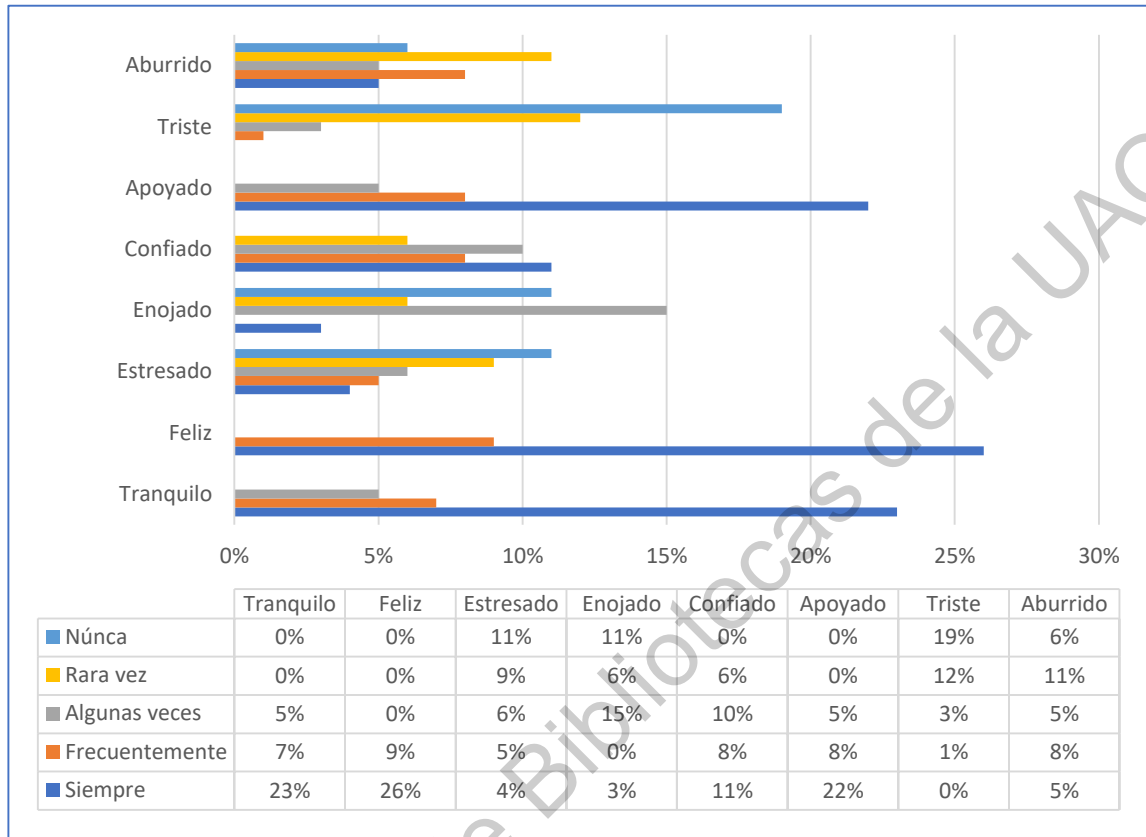
Figura 29. Te sientes comprometido con la empresa donde trabajas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior el 34% dijo sentirse frecuentemente comprometido con la empresa donde laboran, el 30% algunas veces, el 28% siempre, el 8% rara vez y el 0% nunca.

Figura 30. Como me siento cuando trabajo mejor



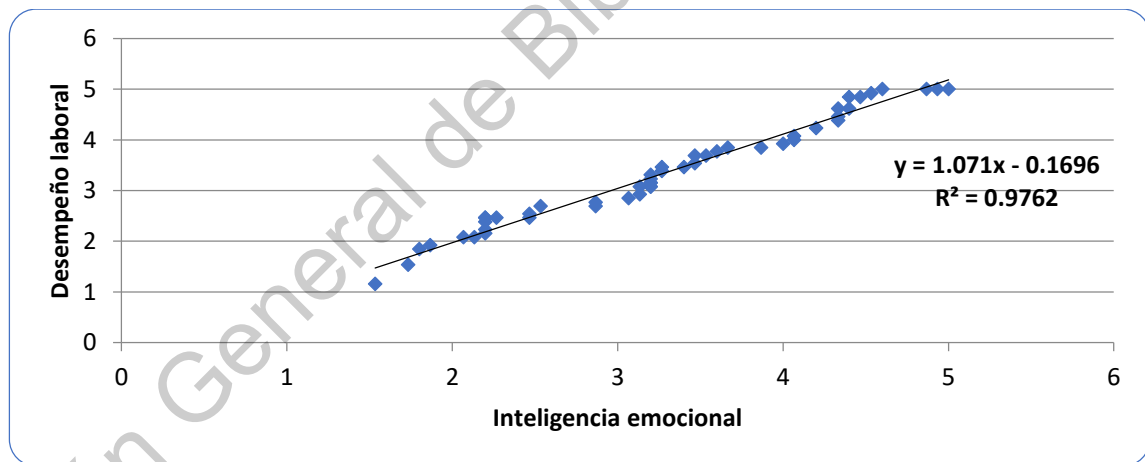
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 30 las personas trabajan mejor cuando se sienten apoyados, motivados y se tiene un buen ambiente laboral.

#### 5.4. Comprobación de hipótesis

El estudio arroja una correlación de Pearson de .98 lo que lleva a la conclusión de que existe una correlación positiva entre ambas variables (inteligencia emocional y desempeño laboral) lo que confirma la hipótesis, ya que las personas que trabajan en empresas con programas de apoyo a la inteligencia emocional alcanzan sus resultados y su desempeño es evaluado de manera satisfactoria. Mientras que las personas sin este tipo de apoyo les cuesta más trabajo. Por lo tanto, la inteligencia emocional impacta directamente sobre el desempeño laboral.

*Figura 31.* Correlación entre evaluación de inteligencia emocional (X) y desempeño laboral (Y).



Fuente: Elaboración propia.

## PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

En relación a lo anterior concluimos que toda empresa dentro del mercado laboral debe velar por el bienestar físico y psicológico de su personal, pues es el único recurso vivo y dinámico capaz de decidir el manejo y funcionamiento de los recursos materiales que encaminan a la empresa hacia el crecimiento, desempeño y desarrollo de la misma.

Se recomienda las siguientes propuestas:

- Establecer y proporcionar herramientas intelectuales y emocionales aplicables a la vida personal y laboral de los trabajadores que fomenten un buen desempeño dentro de sus puestos de trabajo.
- Detectar las necesidades de desarrollo integral que contribuyan a la mejora de los trabajadores.
- Identificar la metodología que se adapte a las necesidades de los trabajadores.
- Elaborar y programar la ejecución de las herramientas consideradas para la propuesta.

Con lo anterior se muestra que este tipo de herramienta donde las empresas le apuestan a los programas de apoyo a la inteligencia emocional de sus trabajadores, alcanzan mejor sus objetivos y el desempeño de sus empleados es más satisfactorio.



## REFERENCIAS

Biasca, R. (2005). *Gestión de cambio*. Buenos Aires: El cid editor.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. ( 5ª.ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (3ª.ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Cherniss, C. y Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.

Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). *La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Escobedo, P. (2015). Relación entre Inteligencia Emocional y Rendimiento Académico de los alumnos de nivel básico de un colegio privado. Obtenido el 04 de abril del 2019 desde la Universidad Rafael Landívar: <http://www.recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/84/Escobedo-Paola.pdf>

Fernández, B. y Extremera, N. (2009). La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad. Obtenido el 04 de abril del 2019 desde la de Facultad de Psicología Campus de Teatinos: [https://www.aufop.com/aufop/uploaded\\_files/articulos/1258587746.pdf](https://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1258587746.pdf)

Fernández, P. y Extremera, M. (2006). La investigación de la inteligencia emocional en España. Obtenido el 04 de abril del 2019 desde la Universidad de Málaga: [https://www.researchgate.net/publication/230886996\\_La\\_investigacion\\_de\\_la\\_inteligencia\\_emocional\\_en\\_Espana](https://www.researchgate.net/publication/230886996_La_investigacion_de_la_inteligencia_emocional_en_Espana)

Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.

Larico, R. (2014). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román. Obtenido el 04 de abril del 2019 desde la Universidad Andina:  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Merlo, B. (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Obtenido el 04 de abril del 2019 desde la Universidad Nacional del Centro de Perú:  
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pereira, S. (2012). Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral. Obtenido el 28 de abril del 2019 desde el Campus de Quetzaltenango:  
<https://www.biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Pereira-Sulma.pdf>

Dirección General de Bibliotecas de la UHQ

# APÉNDICE

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## APENDICE

### CUESTIONARIO DE RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y EMOCIONES

#### FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

La finalidad de este cuestionario es identificar la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

Es importante que contestes absolutamente todos los puntos de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 10 minutos).

#### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto: \_\_\_\_\_ 5.- Área: \_\_\_\_\_
- 6.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
- 9.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 10.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 11.- Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_
- 12.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_
- 13.- Mi nacionalidad es: \_\_\_\_\_

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Marque con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

## Inteligencia emocional

1	Tus emociones y sentimientos afectan tu manera de trabajar	A	B	C	D	E
2	Tienes la confianza de pedir ayuda en la empresa que laboras cuando necesitas algo personal	A	B	C	D	E
3	El ambiente laboral en general tiene una actitud positiva	A	B	C	D	E
4	Tienes capacidad de solucionar los problemas	A	B	C	D	E
5	Te molesta cuando te llaman la atención	A	B	C	D	E
6	La empresa se preocupa por las necesidades emocionales de sus colaboradores	A	B	C	D	E
7	Tiene la empresa programa de manejo de estrés	A	B	C	D	E
8	Tienes alguna persona con quien se pueden acercar para hablar y pedir consejos	A	B	C	D	E
9	Te cuesta trabajo tomar decisiones en el ámbito laboral	A	B	C	D	E
10	Te preocupa lo que tu jefe piense de ti	A	B	C	D	E
11	Te cuesta trabajo decir que no cuando te piden algo que no tiene que ver con tu puesto	A	B	C	D	E
12	Te es difícil defender tu punto de vista a pesar de que tu jefe opine lo contrario	A	B	C	D	E
13	La empresa reconoce a sus colaboradores por los logros obtenidos	A	B	C	D	E
14	Tu trabajo es reconocido por tu jefe	A	B	C	D	E
15	Tu jefe dialoga contigo de tus logros y tu desarrollo	A	B	C	D	E

## Desempeño laboral

1	La empresa busca retener a sus empleados	A	B	C	D	E
2	Te sientes parte de la empresa	A	B	C	D	E
3	Tu jefe te motiva para que cumplas con tu trabajo	A	B	C	D	E
4	La empresa se preocupa por tener instalaciones cómodas para sus empleados	A	B	C	D	E
5	El salario que percibes es proporcional al trabajo que realizas	A	B	C	D	E

6	El trabajo que desempeñas lo consideras interesante	A	B	C	D	E
7	Te sientes pleno con el trabajo que tienes	A	B	C	D	E
8	En tu empresa se fomenta el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos	A	B	C	D	E
9	Tienes flexibilidad de horarios para realizar tu trabajo	A	B	C	D	E
10	La empresa da beneficios sociales para incentivar a sus colaboradores	A	B	C	D	E
11	Tienes un balance de vida con tu trabajo	A	B	C	D	E
12	Te sientes respaldado por tu jefe	A	B	C	D	E
13	Te sientes comprometido con la empresa donde trabajas	A	B	C	D	E

Dirección General de Bibliotecas de la UJA