

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
GERENCIALES DE LAS EMPRESAS ADEFOR, COSID S.R.L, EMPRESA  
SOLUCIONES Y SERVICIOS S.A.C – CAJAMARCA 2019.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: DEISY MARISELA BRIONES DÁVILA**

Asesor:

**Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**

Cajamarca - Perú

2020

COPYRIGHT © 2020 by  
**DEISY MARISELA BRIONES DÁVILA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
GERENCIALES DE LAS EMPRESAS ADEFOR, COSID S.R.L, EMPRESA  
SOLUCIONES Y SERVICIOS S.A.C – CAJAMARCA 2019.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: DEISY MARISELA BRIONES DÁVILA**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén  
Asesor

Dr. Héctor Díomedes Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz  
Jurado Evaluador

Dr. Lennin Rosriguez Castillo  
Jurado Evaluador

**Cajamarca - Perú**

**2020**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las ...17... horas del día 17 de diciembre de dos mil veinte, reunidos a través de Gmeet meet.google.com/xta-ykxw-ynk, creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**, **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS EMPRESAS ADEFOR, COSID S.R.L, EMPRESAS SOLUCIONES Y SERVICIOS S.A.C – CAJAMARCA 2019**; presentada por la **Bach. en Contabilidad DEISY MARISELA BRIONES DÁVILA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR. Con la calificación de...17 (DIEICICIETE) EXCELENTE...la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad DEISY MARISELA BRIONES DÁVILA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 18,10.. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén**  
Asesor

.....  
**Dr. Héctor Diomedés Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi amor a Dios, por haberme dado la vida, salud y bendición para llegar a este momento tan importante de mi formación profesional, a él sea toda la gloria y honra. A mis padres, por estar ahí cuando más los necesito; y que con su ejemplo me ayudaron a seguir adelante y son el cimiento principal para la construcción de mi vida profesional. A mi hermana Norma por su apoyo incondicional, por estar siempre conmigo y por todas las veces que doblaste tus rodillas para orar por este sueño que se está haciendo realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Dios en primer lugar.

A mis docentes de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca y a mi asesor Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquen, por su labor, soporte y orientación que me permitió expandir mis conocimientos, tener un buen aprovechamiento en el trabajo realizado, y que esta tesis llegara a buen término.

Nos ayudan a vivir del sueño de superarnos y cumplir nuestras expectativas; y, de siempre ir por la constante mejora para lograr concretarnos como seres humanos.

Esta ocasión no ha sido la excepción; y exalto su trabajo y les agradezco con creces por ayudarme a lograr esta nueva meta: **MI MAESTRÍA**

A los directivos de las empresas que participaron en el estudio y a quienes está enfocada la elaboración del mismo.

Como seres humanos, todos queremos ser felices y estar libres de la desgracia, todos hemos aprendido que la llave de la felicidad es la paz interna. Los mayores obstáculos para la paz interna son las emociones perturbadoras como el odio, apego, miedo y suspicacia, mientras que el amor y la compasión son las fuentes de la paz y la felicidad.

- **Dalai Lama**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>EPIGRAFE.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.....</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xvii</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación e importancia de la investigación.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Justificación científica.....	5
1.2.2 Justificación técnica-práctica .....	5
1.2.3 Justificación institucional y personal .....	6
1.2.4 Relevancia Social .....	6
1.2.5 Aportes teóricos.....	6
<b>1.3. Delimitación de la Investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Limitaciones .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Objetivos.....</b>	<b>7</b>
1.5.1 Objetivo general .....	7
1.5.2 Objetivo específico.....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Antecedentes internacionales. ....	9
2.1.2 Antecedentes nacionales. ....	10
2.1.3 Antecedentes Locales. ....	11
<b>2.2 Marco doctrinal de la investigación. ....</b>	<b>11</b>



2.2.1. Principios de la Inteligencia Emocional.....	14
2.2.2. Las teorías de los modelos mixtos.....	15
2.2.2.1. El modelo de Goleman .....	15
2.2.2.2. El modelo de Bar-On.....	22
2.2.2.2.1. Visión Sistémica .....	22
2.2.2.3 Visión Topográfica.....	26
<b>2.3 Marco Conceptual.....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Las emociones .....	27
2.3.2 Las emociones y el papel que desempeñan en la persona. ....	28
2.3.3 La Inteligencia emocional. ....	29
2.3.4 La Inteligencia Emocional y su Importancia en las Organizaciones.....	33
2.3.5 Las Organizaciones dotada de Inteligencia Emocional.....	34
2.3.6 El concepto de competencias.....	39
2.3.7 Competencias gerenciales.....	40
2.3.8 Las competencias gerenciales como proceso integrador.....	42
2.3.9 Especificidades de aplicación de la inteligencia emocional en el campo empresarial. ....	44
<b>2.4 Definición de Términos Básicos.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Hipótesis .....</b>	<b>52</b>
3.1.1. Hipótesis general.....	52
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	52
<b>3.2. Variables.....</b>	<b>52</b>
3.2.1 Variable 1:.....	52
3.2.2 Variable 2:.....	52
<b>3.3. Operacionalización de variables .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1. Ubicación Geográfica. ....</b>	<b>55</b>
<b>4.2. Diseño de Investigación. ....</b>	<b>55</b>
<b>4.3. Método de Investigación. ....</b>	<b>56</b>
<b>4.4. Población y Unidad de Análisis .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información .....</b>	<b>57</b>
<b>4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....</b>	<b>60</b>

<b>4.7. Matriz de consistencia metodológica .....</b>	<b>63</b>
<b>CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1. Presentación de resultados.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2. Discusión de resultados .....</b>	<b>77</b>
<b>5.3. Contrastación de la hipótesis .....</b>	<b>79</b>
5.3.1. Hipótesis general .....	79
5.3.2. Hipótesis específicas .....	80
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>91</b>
APÉNDICE 1: ENCUESTA PARA ESTUDIAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS .....	92
APÉNDICE 2: INVENTARIO EMOCIONAL DE BarOn ICE: NA – ABREVIADA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS.....	96
APÉNDICE 3: FICHA TÉCNICA DEL INVENTARIO EMOCIONAL DE BarOn ICE: NA – ABREVIADA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Significados de las emociones en las organizaciones.....	45
Tabla 2 Proceso de operacionalización de las variables .....	53
Tabla 3 Pautas interpretativas según el nivel de inteligencia emocional (IE) .....	58
Tabla 4 Pautas interpretativas según el nivel de competencias gerenciales (CG) .....	59
Tabla 5 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson .....	62
Tabla 6 Matriz de consistencia .....	63
Tabla 7 Nivel de inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.....	68
Tabla 8 Nivel en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019 .....	69
Tabla 9 Inteligencia Emocional y desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca .....	70
Tabla 10 Prueba de Normalidad de las variables Inteligencia Emocional y Competencias Gerenciales .....	71
Tabla 11 Relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las Competencias Gerenciales en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. ....	72
Tabla 12 Correlación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las Competencias Gerenciales en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.....	73
Tabla 13 Relación entre la inteligencia emocional y el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019 .....	73
Tabla 14 Correlación entre la inteligencia emocional y el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. . ....	74
Tabla 15 Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.....	75
Tabla 16 Correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. ....	75
Tabla 17 Relación entre la inteligencia emocional y gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.....	76
Tabla 18 Correlación entre la inteligencia emocional y gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. ....	76
Tabla 19 Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con el desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas.....	79
Tabla 20 Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas.....	80

**Tabla 21 Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas. ....81**

**Tabla 22 Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con la gestión de cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas. ....82**

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Esquema del modelo de Inteligencia emocional, según Goleman.....	<b>18</b>
<b>Figura 2</b> Elementos comunes a los modelos de inteligencia emocional .....	<b>19</b>
<b>Figura 3</b> El coeficiente emocional .....	<b>30</b>
<b>Figura 4</b> Esquema de Competencias Gerenciales.....	<b>32</b>
<b>Figura 5</b> La inteligencia emocional .....	<b>39</b>
<b>Figura 6</b> Nivel de inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca .....	<b>68</b>
<b>Figura 7</b> Nivel en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca .....	<b>69</b>
<b>Figura 8.</b> Inteligencia Emocional y desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca. ....	<b>70</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

- CAD: Componente adaptabilidad.
- CAG: Componente del estado de ánimo general
- CC: Capacidad de comunicación
- CI: Coeficiente Intelectual
- CIA: Componente intrapersonal.
- CIE: Componente interpersonal
- CG: Competencias gerenciales
- CME: Capacidad de manejo de estrés
- DE: Desviación Estándar
- ECI: Emotional Competence Inventory
- EQ: Emotional Quotient
- EQ-i: Emotional Quotient Inventory
- GC: Gestión de cambio
- IE: Inteligencia Emocional
- IQ: Intellectual Quotient
- M: Media
- M: Mediana
- MAX: valor Máximo
- MD: Manejo de dirección
- ML: Manejo de lidererazgo
- N: número de casos válidos
- TE: Trabajo en equipo.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Autoconocimiento:** este tipo de inteligencia emocional consiste en la capacidad de reconocer los sentimientos que uno alberga y cómo estos pueden afectar las acciones que hacen. La conciencia emocional y la confianza son vitales para su desarrollo.

**Autoregulación:** las técnicas de autocontrol son esenciales en la inteligencia emocional. Controlar la duración de nuestras emociones y que tanto influyen estas en nuestras decisiones es vital para este tipo de inteligencia emocional.

**Empatía:** Consiste en entender cómo se sienten los demás y aprender a comunicarse correctamente para lograr un objetivo común. Cada persona reacciona de diferente manera a ciertos estímulos dependiendo de su contexto y su experiencia.

**Habilidades sociales:** las buenas relaciones interpersonales guían a las personas al éxito, ya que pueden lograr más cosas con liderazgo, gestión de conflictos, cooperación y trabajo en equipo.

**Motivación:** este tipo se relaciona con el compromiso de llegar a los objetivos que uno se plantea, cómo se mantiene el positivismo ante las adversidades y cuál es la iniciativa que una persona maneja para plasmar determinadas metas.

## RESUMEN

La investigación sobre Inteligencia Emocional y el Desarrollo de Competencias Gerenciales de las Empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios Generales S.A.C – Cajamarca 2019 tuvo por finalidad de conocer la relación entre las variables de estudio con el propósito de que los gerentes tengan la capacidad de manejar sus emociones en función del desarrollo de las competencias gerenciales de las empresas cajamarquinas anteriormente mencionadas, por lo que se pregunta; si existe relación entre Inteligencia Emocional y el Desarrollo de Competencias Gerenciales de las Empresas.

Dentro de los objetivos se determinó la relación entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales de los directivos de las empresas, siendo el estudio del tipo descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo. Para la muestra, se contó con la participación de 20 gerentes, quienes respondieron dos cuestionarios, inteligencia emocional de BarOn EQ-i, y competencias gerenciales.

Como resultado, se encontró que el 60% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional medio desarrollan Competencias Gerenciales moderadas en las empresas, por otro lado, el 15% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional alta desarrollan Competencias Gerenciales eficientes en las empresas, asimismo, el 5% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional baja desarrollan Competencias Gerenciales deficientes en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca. Se concluye que existe relación significativa entre la inteligencia emocional con el desarrollo de las competencias gerenciales.

**Palabras claves:** Inteligencia emocional, gerencia empresarial, competencias gerenciales, gerentes.



## ABSTRACT

The research on Emotional Intelligence and the Development of Managerial Competences of the Companies ADEFOR, COSID SRL, Company Solutions and General Services SAC - Cajamarca 2019 had the purpose of knowing the relationship between the study variables in order for managers to have the capacity to manage their emotions based on the development of the managerial competences of the Cajamarca companies mentioned above, so they ask themselves; if there is a relationship between Emotional Intelligence and the Development of Business Management Competencies.

Among the objectives, the relationship between emotional intelligence and the managerial competencies of company managers was determined, and the study was descriptive correlational type with a quantitative approach. For the sample, 20 managers participated, who answered two questionnaires, BarOn EQ-i emotional intelligence, and managerial skills.

As a result, it was found that 60% of managers, who are with medium emotional intelligence, develop moderate Management Competencies in companies, on the other hand, 15% of managers, who are with high emotional intelligence, develop efficient Management Skills. in the companies, also, 5% of the managers, who are with low emotional intelligence, develop deficient Managerial Competencies in the companies ADEFOR, COSID SRL, solutions and services company SAC - Cajamarca. It is concluded that there is a significant relationship between emotional intelligence with the development of managerial competences

**Keywords:** Emotional intelligence. business management. managerial competencies. managers

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

### 1.1.1. Contextualización

Las transformaciones surgidas de los acelerados cambios que caracterizan a la sociedad actual, es sin lugar a dudas un referente que impulsa a la realización de ajustes constantes que posibiliten que las actividades emprendidas vayan acorde a las exigencias o demandas de la sociedad. La realidad del mundo postmoderno, ha penetrado todos los ámbitos, sin tomar en cuenta fronteras, un entorno globalizado que exige de los integrantes de las organizaciones, una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo, así como también una apertura a la interrelación entre ellos. Hace cada vez más importante tener y desarrollar líderes que puedan dirigir y asegurar la consecución de los objetivos de la organización.

Por otro lado, este complejo fenómeno social hace oportuna la afirmación de Goleman (1999) respecto a que las organizaciones antes enfocaban su búsqueda de personas hacia las que tenían determinados conocimientos y habilidades académicas intelectuales, además de experiencia acumulada. Sin embargo, ahora los empresarios se quejan de la falta de aptitudes sociales, encuentran en sus organizaciones personas que no son capaces de aceptar críticas, con actitudes defensivas y hostiles cuando alguien les hace la menor observación sobre lo que están haciendo como si se tratara de un ataque personal (p.29). Con ello, Goleman se refería a la importancia de la inteligencia emocional en el entorno organizacional.

En este orden de ideas, en la actualidad se hace indiscutible el rol que juegan las emociones en el accionar diario del hombre tanto en su vida personal como profesional, por lo que diversos estudios se han dedicado a comprender de forma genuina el vínculo que tiene la comprensión y manejo de las emociones, en el éxito de los individuos. En este sentido Salovey y Meyer, citado por Flores, (2012), señalan que la Inteligencia Emocional (IE): “Es un sub-conjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias, así como las de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar pensamientos y emociones” (p. 34).

Al tratar de establecer relaciones sanas, capaces de fomentar la efectividad empresarial, se considera necesario una conexión entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales. La inteligencia emocional se ha convertido en el boom del campo psicológico, debido a que su advenimiento ha ayudado a mejorar la calidad de los trabajos, en el caso que nos interesa en las competencias gerenciales.

Al enfocar la inteligencia emocional, Goleman (2007) explica que el éxito de una persona no depende de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, sino de su capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes le rodean. Por ello, ciertas personas con una elevada inteligencia emocional pueden tener más éxito a lo largo de su vida que las que tienen un mayor coeficiente intelectual.

En este orden de ideas los autores Cooper y Sawaf (2004), plantean que:

Es cierto que las actividades gerenciales se manejan con el poder del cerebro, pero para pensar bien y alcanzar el éxito duradero es necesario aprender a competir con todos los aspectos de la inteligencia, no sólo con la cabeza. Si bien es cierto que un exceso de emoción puede perturbar temporalmente la emoción o el análisis, nuevos estudios sugieren que en la mayoría de los casos muy poca emoción puede ser aún más perjudicial para una carrera u organización (p. 28).

Asimismo, la inteligencia emocional, según Goleman (obra citada), genera competencias que influyen la habilidad de una persona para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno. Por lo tanto, servirá como una herramienta para agregar valor a la organización y desempeñar un papel significativo para conseguir que el centro de trabajo no sólo sea el más productivo y rentable.

Es por ello, la importancia de identificar de forma genuina nuestras propias capacidades, el reconocimiento y manejo de las emociones, con la finalidad de facilitar el razonamiento y comprensión de nosotros, saber y aceptar tanto nuestras fortalezas como debilidades, para de esta manera configurar una personalidad en equilibrio con el contexto en el cual nos desenvolvemos, previendo la participación activa de todos y cada uno de los factores que inciden en el desarrollo de nuestra identidad personal.

### **1.1.2. Descripción del problema.**

Ser inteligente emocionalmente, significa aplicar de manera “orquestada o equilibrada” (Beauport, 2008, citado en Cooper y Sawaf, 2004) un conjunto de aspectos que nos conducen a un proceso auto reflexivo, es una situación que induce a pensar que tenemos fortalezas y debilidades. Tal conocimiento conlleva a hacer uso cada vez que podemos de nuestras fortalezas, identificar nuestras debilidades, estar consciente que no podemos dar algo que no tenemos, y a su vez crear mecanismo para subsanar carencias.

La inteligencia emocional, pregona dentro de sus fundamentos el control de cada uno de los sentimientos o estados de ánimo. Conocer esto es esencial para fomentar en cada uno de nosotros autocontrol, en las actividades realizadas en el plano familiar, laboral o de otra índole.

En tal sentido es necesario asumir la inteligencia emocional, debido a que su trascendencia, va más allá de lo intelectual, lo que implica manejo de situaciones. La inteligencia emocional involucra el darse cuenta de las fortalezas y debilidades que tenemos, es un potencial, presente en toda persona, solo basta implementar acciones o actividades que permitan su desarrollo. Concebir la inteligencia emocional desde una potencialidad, tiene justificación a partir de lo afirmado por Goleman (obra citada) cuando expresa el carácter epigenético de este tipo de inteligencia.

Es indiscutible que las emociones son un pilar en el desarrollo armónico de la personalidad y del carácter de cada individuo, ya que a parte de ellas, se configura la acción que muestra el hombre en su cotidianidad, siendo ineludible el nexo existente entre lo que soy de forma racional y lo que siento hacia determinadas situaciones, es decir para lograr alcanzar el éxito colectivo es prioritario entender las vías para concebir el éxito individual; ya que, ningún ser humano será capaz de lograr transformar nada sino lo hace consigo mismo.

Ahora bien, bajo el supuesto que las empresas tienen el reto de sobrevivir, crecer, prosperar y ser rentables en un entorno turbulento por sus complejas relaciones, imponiéndoles operar con niveles de eficiencia, así como ágilmente a fin de construir cadenas de valor, eliminando barreras internas, para orientarse por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias claves, es decir,

con los clientes, socios, proveedores, trabajadores, entre otros. Uno de los elementos garantes de supervivencia, se relaciona con la gerencia en los diferentes niveles de la empresa. Para esto se precisa asumir procesos de transformación en cuanto a preparación y como confrontar las situaciones laborales propias de ese tipo de cargo.

Las actuales características de las organizaciones hacen que haya una exigencia de la inteligencia emocional para mejorar productividad y las competencias gerenciales de sus directivos.

De acuerdo con lo expuesto, también se cree que la clave de un buen gerente no se centra ni en tener unas habilidades supuestamente innatas, ni en copiar modelos que, lejos de ayudar a hacer una gestión eficaz y eficiente, muchas veces no hacen más que limitar y coartar la verdadera forma de ser de los subordinados. En este sentido, para dirigir, lo básico es transmitir y propiciar en los demás integrantes de la organización confianza, serenidad y sinceridad; lo que involucra, saber controlar sus emociones. Se impone entonces la necesidad de plantearnos el desempeño laboral a la luz de las competencias gerenciales, dentro de paradigmas consustanciados con el momento histórico, por lo que es pertinente la simbiosis inteligencia emocional-competencias gerenciales.

En nuestras empresas cajamarquinas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C se ha observado en primera instancia una posible carencia de inteligencia emocional en el manejo de competencias del nivel gerencial, lo que hace comprender desde una perspectiva privilegiada algunos problemas que se viven actualmente, que podrían lograr resultados poco acordes a su excelencia.

Reafirmando lo anterior conviene precisar, que pese a las consideraciones que privilegian el uso de la inteligencia emocional, en la práctica gerencial, es posible advertir, que en nuestro contexto todavía cabe la posibilidad de empresas que se encuadran dentro de un énfasis en la productividad y en acciones signadas por la rigidez y excesivo autoritarismo centrado en un manejo equívoco del poder, situación que podría incidir en las relaciones laborales y en la producción.

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿Cuál es relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las competencias gerenciales de la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?

Problemas específicos:

- a. ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con el manejo de dirección en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?
- b. ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con el liderazgo en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?
- c. ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con la gestión del cambio en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.2.1 Justificación científica.**

Desde el punto de vista científico, la investigación constituye un aporte que permite tomar decisiones, apoyados en bases rigurosas y científicas, pues son el resultado de un estudio formal, basado en la aplicación de instrumentos y procedimientos estadísticos, así como con fundamentos teóricos. En la actualidad en América Latina existen movimientos académicos que abogan por algo que ellos denominan descolonización académica, en producir conocimiento local desde la discusión e intervención contextualizada. Y se estima que una investigación de esta envergadura es una oportunidad para ese tipo de actividad. Pues con el estudio, se llena un vacío científico.

### **1.2.2 Justificación técnica-práctica**

La justificación técnico práctica, se hace presente en cuanto implica la asunción de una postura diferente de lo que significa las competencias gerenciales. Se ha evidenciado a lo largo del tiempo que toda situación nueva genera temores, ansiedad, un sinnúmero de emociones que apuntan más hacia lo negativo. Todo ello es

parte de un esquema que tenemos como herencia de una historia de vida. Desaprender este tipo de pensamiento, podría ser una forma para asumir posturas diferentes en el campo de la gerencia. En su praxis se considera que siendo la Inteligencia Emocional una herramienta para el empleo adecuado de competencias gerenciales, entonces se podría aproximar a mejoras en las relaciones laborales, en la producción empresarial, en el logro progresivo de los objetivos empresariales, entre otros aspectos.

### **1.2.3 Justificación institucional y personal**

Desde el punto de vista institucional, esta investigación fomenta el acervo institucional universitario y empresarial. En cuanto a lo universitario, incrementa o coadyuva en la calidad académica, particularmente lo referido a post grado, por cuanto fortalece la investigación en materia, de gestión empresarial, en tal sentido los hallazgos que se puedan producir a la luz del presente estudio, significa un valor agregado, es decir va estructurando elementos para fortalecer la gestión del área de post grado y nutrir los diseños curriculares en ésta importante área. Pues es a través de las investigaciones como se generan conocimientos ajustados a la realidad.

### **1.2.4 Relevancia Social**

El término inteligencia emocional, se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Tener emociones, no es suficiente, hay que saber dirigir las y equilibrarlas.

### **1.2.5 Aportes teóricos**

En lo que respecta al aspecto teórico la investigación representa un estudio específico contando con el apoyo de teorías que fundamentan la inteligencia emocional, las cuales es el resultado de investigaciones en el campo de la psicología, tales investigaciones es el producto de una visión de aportes de la disciplina psicológica, a la luz de paradigmas alternos al positivismo.

## **1.3. Delimitación de la Investigación**

Esta investigación se delimita a trabajar los aspectos de la inteligencia emocional en las empresas ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.

## **1.4 Limitaciones**

La realización de la tesis presentó las siguientes limitaciones para el desarrollo de los objetivos planteados:

El tiempo disponible para realizar la investigación no permitió considerar en la muestra a gerentes a nivel nacional, lo que limitó el estudio a los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios S.A.C.

Limitaciones ligadas a los antecedentes en tanto que existen pocos estudios relacionados al tema que se está tratando, en efecto existen estudios que relacionan diversas variables con la inteligencia emocional, pero muy pocas con las competencias gerenciales.

La investigación no consideró a gerentes ubicados fuera de la ciudad de Cajamarca por limitaciones de distancia, tiempo y costos.

El tiempo disponible para realizar la investigación no permitió considerar el cuestionario de evaluación dirigido a subordinados, que mide la percepción de efectividad de las competencias gerenciales por parte de sus subordinados.

La validez del estudio estuvo limitada a la confiabilidad de los instrumentos usados para medir la inteligencia emocional y las competencias gerenciales.

En consecuencia, de acuerdo a lo referido, los datos obtenidos en esta investigación deberán ser observados y apreciados tomando en consideración estas características.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.



### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a.** Identificar el nivel de inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.
- b.** Conocer el nivel en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca -2019.
- c.** Establecer la relación de la inteligencia emocional con el manejo de dirección en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.
- d.** Establecer la relación de la inteligencia emocional con el liderazgo en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca –2019
- e.** Establecer la relación de la inteligencia emocional con la gestión del cambio de dirección en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019?

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales.

En el plano internacional citamos a:

Reuven Bar-On, (1992), realizó una investigación sobre la Teoría Emocional, denominada *The Development of a concept and test of Psychological well- being*. En esencia, este modelo describe la Inteligencia Emocional como “una serie de habilidades personales, emocionales y sociales que influyen sobre la propia capacidad de triunfar en el manejo de las exigencias y presiones del ambiente”, las 15 habilidades clave caen dentro de 5 grupos generales: Capacidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, estrategias para el manejo de estrés y factores motivacionales y anímicos.

Goleman (1998), con su libro: *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, concluyendo que “un buen gerente debe conocerse y tener dominio sobre sí mismo para poder resolver los conflictos que se presenten con serenidad y objetividad. De igual forma, si quiere ser reconocido como el líder por su grupo, debe saber escuchar e influir positivamente en los subalternos”.

El autor antes mencionado, realizó una investigación acerca de la inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. Con el mismo concluye las bondades que tiene la inteligencia emocional y los grandes beneficios generados a nivel colectivo e individual.

La analogía del tema con esta investigación se evidencia por cuanto se considera a la inteligencia emocional eslabón necesario para el alcance del éxito. Igualmente se relaciona a la autoestima con la noción de Inteligencia Emocional.

Por otro lado, Martínez (2015) llevó a cabo una investigación con el propósito de determinar la importancia que reviste la Inteligencia Emocional para el buen funcionamiento de las empresas. La importancia y justificación desde el punto de vista de la investigación, la representa el hecho de que para que se produzca un cambio en los procesos organizacionales, es necesario que inicialmente se origine un proceso de aprendizaje organizacional y emocional, a través del uso de la inteligencia emocional, la cual ha demostrado ser un elemento clave para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano en general.

Este estudio permitió obtener una visión actual de cómo, a través de la inteligencia emocional, se pueden solucionar muchos inconvenientes que usualmente pueden llegar a afectar a los empleados dentro de las organizaciones, y subsanar estos inconvenientes para así poder crear un ambiente óptimo que repercutirá en el aumento de los estándares operacionales de la empresa como de los empleados.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

Bustamante, Kawakami y Reátegui (2013), realizaron una investigación que lleva por título Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú, en este estudio se examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios en el Perú.

En el estudio, se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Por otro lado, se encontró una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. Los resultados también mostraron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo.

En el estudio, no se evidenciaron diferencias de género en las mediciones de la inteligencia emocional y de los tres estilos de liderazgo ni en la medición de los nueve factores de liderazgo.

### **2.1.3 Antecedentes Locales.**

Por su parte Petell y Marcelo, (2015), llevaron a cabo una investigación con la finalidad de demostrar que la aplicación de un taller en inteligencia emocional en el área de Atención al Cliente mejoró la calidad de servicio brindada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario. Se utilizó el diseño en sucesión o en línea donde se usó un solo grupo que sirve como grupo experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario.

Se consideró como muestra a 370 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario de la ciudad de Cajabamba – Departamento de Cajamarca. Los resultados de la investigación llegaron a la conclusión que mediante la implementación del taller en inteligencia emocional mejoró la calidad de servicio viéndose reflejado en las tablas y gráficos presentados del pre – post del taller logrando una percepción positiva por parte de los socios hacia la Cooperativa. A partir de los antecedentes realizados, es posible considerar lo novedoso y original que resulta la presente investigación, en cuanto a su temática, las variables consideradas y la metodología empleada.

Por último, que, a partir de la búsqueda realizada, fue posible percatarnos de la inexistencia de un trabajo con características similares o iguales al presente en el contexto de Cajamarca y nivel nacional.

## **2.2 Marco doctrinal de la investigación.**

El marco doctrinal de la investigación es un momento crucial dentro de la misma, dado que su contenido, expresa, los fundamentos teóricos que orientan o guían la investigación. Al respecto conviene mencionar el carácter transdisciplinario del estudio, toda vez que en el mismo transitan aspectos propios de disciplinas, que si bien es cierto y de manera paradójica aparentan no tener vínculo con lo que respecta a las competencias gerenciales, si lo tienen. Es el caso particular de elementos propios de la disciplina psicológica, como es el caso de la inteligencia emocional.

Por otra parte, es preciso mencionar que, en el estudio en cuestión, la metodología empleada, se apoya en el paradigma cuantitativo, en términos de los procedimientos de obtención de los datos y el procesamiento de estos para arrojar

conclusiones. Hecha la acotación anterior, tenemos que teóricamente la investigación descansa en la inteligencia emocional, mediante los aportes de autores, cuyas investigaciones, se han constituido en soportes coadyuvantes en el campo de la psicología y en el caso que nos convoca en su relación con las competencias gerenciales. En cuanto a la inteligencia emocional, resalta en importancia los hallazgos hechos por Goleman, cuya trayectoria, sale a la luz pública en las postrimerías de los años 60 en adelante, a pesar que es la década de los 80, cuando aparece el término Inteligencia Emocional.

En tal sentido el presente estudio, se apoya en unas bases teóricas que fundamentalmente se inscriben en el campo de las ciencias sociales, particularmente en teóricos que, a partir de su perseverancia en la investigación referida al estudio de la inteligencia desde paradigmas integrativos, en este caso de las emociones como ente medular, para desarrollar una forma de inteligencia.

La relevancia de este planteamiento descansa en la tesis que rechaza al cociente intelectual como la base para el alcance del éxito. Esta premisa resulta de relevancia, por lo que su logro es posible a través del uso adecuado o equilibrado de las emociones, es decir, del control que tengamos de las mismas.

Aunado al uso de teorías de la inteligencia emocional, se establece una especie de simbiosis entre el tópico inteligencia emocional y las competencias gerenciales. Las relaciones entre ambos aspectos, deriva en praxis gerencial, presumiéndose esta última como efectiva, a raíz de esta asociación.

Si bien es cierto que se considera a Goleman, como pionero de la inteligencia emocional, existen otros estudiosos en este campo cuya autoridad intelectual permite su abordaje.

Varios investigadores han escrito sobre este tema, siendo el más reconocido Daniel Goleman, a quien se le atribuyen, algunos estudios, que, aunque no son los iniciales, tienen mucha relevancia.

No obstante, ello, se procederá a ampliar, además es uno de los poco investigadores, que han trascendido el campo de la psicología y el de la educación para abordar el tema de la inteligencia emocional hacia otros campos profesionales, así como en los aspectos de interés para la Administración. En torno a las teorías y modelos existentes sobre inteligencia emocional, se ha escrito mucho, particularmente en la postrimería de los años 70, en los años 89 hasta nuestros días. El tema ha sido considerado de interés dado el alcance que pudiere tener en diversos sectores profesionales. Sin embargo, a la luz de la empírea, son pocos los contextos en los cuales ha logrado insertarse en profundidad.

La inteligencia emocional, posee un carácter integrativo, es decir se estructura en función de una serie de elementos o aspectos. En tal sentido se procede a describir los modelos desde varios autores. Los teóricos en la materia han focalizado su atención en el predominio de las emociones, sin que ello menoscabe los procesos cognitivos, se insiste en que el centro o columna de los mismos lo representan las emociones. Sin embargo, el problema es mas de relación o interconexión entre las inteligencias, o que algún tipo de inteligencia tenga mayor responsabilidad que otras en las personas.

A los fines de la presente investigación, se ha considerado acertado, apoyarse en las siguientes teorías, surgidas en la Inteligencia emocional, al respecto tenemos:

### **2.2.1. Principios de la Inteligencia Emocional**

Al hablar de inteligencia emocional, resulta menester hacer alusión a los principios que regulan este tipo de principio, en tal sentido conviene resaltar el principio socrático que dice conócete a ti mismo. El mismo es la doctrina fundamental de la inteligencia emocional, por cuanto el hecho intrínseco de cada persona es bastión para desarrollar inteligencia emocional. De hecho, una persona excesivamente externa, verá limitada su capacidad para el desarrollo de inteligencia emocional.

Con base a la disquisición anterior, se plantea como condición los aspectos de la persona, al respecto García y Giménez, (2000) plantean nociones como “automotivación, autoconocimiento y autocontrol, como condiciones redundantes en el desarrollo de la inteligencia emocional. A partir del desarrollo de estas condiciones de la persona consigo mismo y con los demás, ello genera la confianza y seguridad necesaria en cada persona para el abordaje de situaciones, que a su vez influirán en la convivencia con el entorno, con las condiciones externas.

Es posible un proceso de adaptación o convivencia con factores externos, por tal es el caso de las habilidades sociales, que se puede considerar como el acomodo o ajuste de cada persona para vivir en sociedad, dentro de estándares de convivencia, armonía, salud y satisfacción por lo que se hace. En atención a lo planteado se infiere como premisa que el desarrollo de inteligencia emocional es improcedente si existen limitaciones que cercenen la capacidad intrínseca de persona para un desenvolvimiento sano.

Igualmente, García y Giménez (2000), consideran que la presencia de alguno de los elementos descrito se presente aisladamente en una persona, no implica que ello sea signo de ser inteligente emocionalmente.

Todo lo planteado en el aparte anterior, son elementos que han sido tomados en cuenta en el proceso de formación de las teorías y modelos que sobre el tema de la inteligencia emocional han surgidos.

## **2.2.2. Las teorías de los modelos mixtos.**

Roberts, Zeidner y Mathews (2001, 2004) afirmaron que los modelos basados en el rasgo o modelos mixtos consideran que el constructo de inteligencia emocional es más amplio y abarca habilidades vinculadas al procesamiento y uso de las emociones y capacidades personales, incluyendo aspectos de la personalidad, tales como los motivacionales y las disposiciones afectivas.

Igual se reporta dentro de estos modelos los siguientes: el de Goleman (1995); el modelo de Bar-On (1997) y el modelo de Petride y Furham (2003). El común denominador de estos modelos, de acuerdo el aludido autor es su ordenación a partir de la imbricación de aspectos de la inteligencia emocional con rasgos de la personalidad. De ahí el calificativo de modelos mixtos (López, 2008).

### **2.2.2.1. El modelo de Goleman**

Es un modelo integrativo, por cuanto no rechaza el coeficiente intelectual, de acuerdo con García-Fernández y Giménez-Mas (2010) “ambos cocientes se complementan”, (p.46). Con este planteamiento, no se trata de excluir, de concederle preponderancia en su totalidad al control de las emociones, pero si tener en cuenta su gran ascendencia en el desempeño de las personas.

Al referirse a este modelo, los autores subrayan como sus componentes esenciales los siguientes: (a) Consciencia de uno mismo, se relaciona con los estados interno, su condición. El análisis de esa mismicidad interna, resulta necesaria, si realmente se pretende ser personas, con niveles de autonomía y por ende control de las emociones; (b) autorregulación, self management, el análisis de este segundo componente, es sin lugar a dudas consecuencia de la consciencia de uno mismo.

La autorregulación es el acto decidido, del control de las emociones.; (c) La motivación, brazo motor que impulsa a ejecutar y emprender las acciones que el ámbito externo exige. Estos tres aspectos se inscriben perfectamente en



lo que al ser representa. Ahora bien, Goleman en su teoría aborda, a la persona en su relación con los otros, de ahí que manifiesta lo que denomina las habilidades sociales, que implica colocarse en el lugar del otro. No obstante, esto no es imposible si la persona no es capaz de estar consciente consigo mismo. Es posible derivar entonces, que la ausencia de capacidad para el autoconocimiento y regulación de sí mismo es barrera para el desarrollo de inteligencia emocional.

El modelo de Goleman puede resumirse en los siguientes términos, implica la administración de las emociones, tomando en consideración un factor principal, como lo es la toma de consciencia acerca de las fortalezas y debilidades presente en una persona, desde este enfoque se precisa gerenciar las emociones, tomando como referente lo que se siente en sí mismo, concienciar esto es el punto de partida para llevar una vida social plena, motivarse para actuar y emprender cualquier acción que se considere necesaria para el mejoramiento de la calidad de vida en cualquier entorno. Conocer debilidades y carencias en sí mismo una fortaleza, es una habilidad que permite implementar la forma de neutralizarlas y por ende controlarlas para evitar que sean limitantes para el fomento de inteligencia emocional.

Con una perspectiva centrada en el mundo empresarial y gerencial, Goleman (2007) destaca que la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, cuya finalidad consiste en lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. Se advierte que la ineptitud de los líderes oprime el desempeño de todos, hace que no se aproveche el tiempo, crea asperezas, desgasta la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.

Por ello el que dirige, en el caso de la competencia gerencial, debe conocer sus fortalezas y debilidades para aprovechar al máximo las primeras y neutralizar las segundas, debe controlar sus emociones y motivarse con lo que hace, por lo cual debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos.

Asimismo, tomar en consideración la competencia para establecer relaciones basadas en la comprensión y en la confianza entre las personas que dirige; desarrollar la práctica de la escucha y generar entusiasmo y compromiso en las personas a su cargo. Ryback, (2001). Dado que las aptitudes emocionales son significativas en al menos dos tercios de un desempeño sobresaliente, Goleman (2007) sugiere que el perfil de base de cualquier organización es la de aumentar considerablemente su valor y el de hallar a personas dotadas de esas facultades o mejor aún buscar desarrollarlas en sus empleados.

Por otra parte, a partir de la interpretación de la inteligencia emocional desarrollada por Goleman, es posible detectar la existencia de un Cociente Emocional (CE) que no se opone al Cociente Intelectual (CI) clásico, sino que ambos se complementan. Este complemento se manifiesta en las interrelaciones que se producen.

Tal complemento se grafica cuando se nos presentan personas con un alto coeficiente intelectual y poca capacidad de trabajo; por el contrario, personas consideradas con bajo coeficiente intelectual y una gran capacidad de trabajo. Goleman distingue en su modelo los siguientes componentes; Conciencia de sí mismo; Autorregulación, es decir control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. Motivación capaz de impulsar el logro de objetivos. Empatía, claridad de conciencia de sentimientos y necesidades. Habilidades sociales.

Con relación a este modelo, demás está decir que es bien completo por cuanto expresa la capacidad total de la persona, intrínseca y extrínsecamente así como las condiciones reguladoras de su propio control. De acuerdo con Goleman (1998) es indiscutible la aceptación que el modelo ofrece en su aplicación en diferentes ámbitos como el organizacional y el laboral, este último desarrollado por el autor en su libro *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.

Figura 1

*Esquema del modelo de Inteligencia emocional, según Goleman*



Fuentes Franklin (2016).

La figura 1, esquematiza las aptitudes emocionales propuestas por Goleman en su teoría de la inteligencia emocional. Presentando cinco grandes aptitudes e ilustra perfectamente los componentes del modelo, desglosando un conjunto de subcomponentes de relevancia en el desarrollo de las personas y su entorno.

La figura anterior ilustra cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional, las mismas se presentan de manera lineal, por cuestiones ligadas a la presentación. No obstante, por su propia naturaleza, existen elementos que denotan el carácter integral en tanto la manera que se generan en las personas. El énfasis parece descansar en las emociones, como ente regulador de las acciones presentadas a nivel individual y colectivo.

Figura 2

*Elementos comunes a los modelos de inteligencia emocional*



Fuente anónimo.

La figura 2, La noción de auto, sugiere pensar en aspectos intrínsecos a cada persona, implica la noción reguladora necesaria para tener control y estar conscientes en lo que emociones se refiere.

Por otra parte, conviene hacer alusión a la idea de existencia de otros modelos de inteligencia emocional, presumiéndose el surgimiento de los mismos en diversos lugares del planeta. Este planteamiento revela el hecho de entre otras cosas en interés por el tema y quizás la necesidad de algunos estudiosos de producir adaptaciones a situaciones contextuales. En tal sentido conviene aludir que un modelo no es la realidad, más bien es un referente para aplicar a especificidades locales o contextuales, no sólo en lo atinente a espacios geográficos, sino en áreas particulares, profesionales o del saber. Tal es el caso de las empresas.

Al hacer alusión a la inteligencia emocional en el campo empresarial, lo primero que conviene subrayar es el hecho que lo concerniente a la inteligencia emocional, tiene sus fundamentos en el campo de la psicología; este hecho justifica a plenitud la ausencia de teorías conexas entre inteligencia emocional y competencias gerenciales, sin embargo, es innegable el apoyo de este tipo de inteligencia en el progreso y desarrollo de las actividades empresariales.

En ese orden de ideas Franklin (2016), expone “La inteligencia emocional juega un papel estratégico en el desempeño empresarial porque permite reconocer cómo inciden las emociones en el comportamiento organizacional para lograr una ventaja competitiva sustentable”. (p1). En tal sentido la inteligencia emocional es parte de una estrategia, en este caso de carácter empresarial, con miras a la satisfacción de sus necesidades.

La inteligencia emocional, se inserta como una competencia que privilegia o va más allá de la idea pecuniaria; por el contrario, es parte del componente humano para el sano desarrollo de las actividades inherentes a la organización empresarial. La inteligencia emocional dentro de la empresa es una condición que impone el momento, es de acuerdo con las investigaciones desarrolladas por Goleman, una vía cuyo eje transversal es el desarrollo colectivo desde dimensiones personales.

A partir de lo expuesto por los autores antes citados es posible inferir el carácter integrativo y holístico característico de la inteligencia emocional. Postura contraria a la concepción reduccionista propia del paradigma positivista que parcela las actividades del hombre. Aunado a lo planteado por los versados en el tema, la inteligencia emocional no descalifica en ningún momento el coeficiente intelectual, lo ubica en su justa dimensión. Ahora bien, si consideramos que cada una de nuestras acciones tiene repercusiones en cada persona, se requiere entonces concienciar nuestras acciones para sentirnos bien y fomentar el bienestar externo.

Se puede expresar que la inteligencia emocional significa un proceso de aplicación integrativo, involucra la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos. Privilegia el funcionamiento holístico de todas las áreas del cerebro, sin menoscabo de ninguna de ellas, solo le atribuye en su justa dimensión la importancia que merecen cada una de ellas, en el desarrollo de las personas y de su la calidad de vida, en cada entorno donde le corresponde desenvolverse.

La presencia de las cinco aptitudes tal como lo expone Goleman, y la concientización de las mismas de parte de las personas, es sin lugar a dudas, factores fundamentales en el éxito o fracaso que se pueda tener, en este caso en el contexto empresarial. En ese mismo orden, es necesario considerar que para cualquier persona y en particular para los gerentes la aplicación de Inteligencia Emocional, constituye un capital agregado, tomando en cuenta las ventajas en términos de ahorro en tiempo, dinero, productividad. Así como control de estrés, ansiedad, entre otros, que en última instancia se traduce en mejoras en la salud.

Un aspecto de relevancia en el contexto de la inteligencia emocional, se insiste, lo constituye el acto de consciencia, por cuanto permite estar alerta de las emociones

que expresamos en un momento determinado, al respecto hay que tomar en cuenta que las emociones que operan en cada uno de los seres humanos, constituyen un mecanismo cuyo uso adecuado y en el momento justo, nos permite el alcance de bienestar en planos individuales y colectivos, familiares o laborales o de otra índole.

A manera de ilustración se puede decir que la inteligencia emocional no es un traje que la persona, en este caso el gerente se pone y se quita. Tanto en los gerentes, como en otras personas la Inteligencia Emocional, es algo que le es inmanente, que le es propio, es como afirma Goleman, algo que le es epigenético, solo basta estar consciente de su presencia y esa presencia se concreta y se hace evidente solo a través de la relación que tengamos con nosotros mismos y con los demás, con los resultados en nuestro trabajo, en nuestras relaciones.

Estos factores afectan de manera precisa los terrenos donde se desarrolla el éxito, satisfacción personal y social. Un componente clave de la inteligencia emocional es la manera con la que nos relacionamos con los demás, ya que la Inteligencia Emocional encuentra su punto operacional en el funcionamiento concentrado y armónico entre los centros emocionales y los centros intelectuales.

A partir de la indagación realizada, es posible inferir que la inteligencia emocional, es la aplicación de actuar con todo el cerebro, pues las emociones tienen incidencias en las actitudes, es decir, en el pensar, actuar y eso se expresa con un comportamiento.

Por lo tanto, se requiere estar alerta, gerenciar las emociones, es parte de una estrategia, se trata pues de concienciar la presencia de las emociones, constituye a groso modo una especie de mecanismo de defensa. No hay emociones malas ni buenas, solo hay emociones. En ese aspecto, emociones consideradas negativas, como el miedo, en un momento determinado nos pueden proteger, nos alerta, ejemplo de ello es que la tristeza, usada en una justa dimensión puede ayudarnos a solventar problemas.

### **2.2.2.2. El modelo de Bar-On**

Bar-On presentó un modelo Multifactorial el cual se identifica con la misma ejecución, es decir se organiza más al procedimiento que a los resultados. El autor manifiesta que a diferencia de los agentes de personalidad, la inteligencia emocional y social podría transformarse a través de la vida (Ugarriza, 2001).

Por otro lado según Bar-On (1977) menciona que la inteligencia emocional desde su punto de vista es un grupo de aptitudes emocionales, tanto individuales e interpersonales que intervienen en la capacidad general de las personas, tomó mayor importancia en su estudio a los componentes de intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general,” y después de examinar cada uno de sus resultados llegó a la siguiente conclusión:

Las personas con la inteligencia emocional desarrollada adecuadamente son hábiles de conocer y manifestar sus emociones, de tal manera que lograra comprenderse, reformando sus aptitudes y llevando una vida normalmente sana y satisfactoria. Estas personas tienen el poder de entender el estado emocional y el cómo se sienten las demás personas, sobre todo sin tener que llegar a depender de los demás. Frecuentemente son personas muy positivas, comprensibles, centradas y realistas en distintos aspectos de su vida, resolviendo de manera correcta y exitosa sus problemas. Además suelen afrontar de manera asertiva el estrés sin perder el control.

Ugarriza (2001) explica que hay dos métodos para representar el enfoque expuesto por Bar-On, un enfoque sistémico y otro topográfico.

#### **2.2.2.2.1. Visión Sistémica**

La visión sistémica está explicada en los cinco componentes (coeficiente emocional general, interpersonal, intrapersonal, adaptabilidad y estado de ánimo general), de mayor importancia en la Inteligencia Emocional, junto a sus correspondientes subcomponentes que están enlazados lógicamente y

estadísticamente, así como: la comprensión de sí mismo, asertividad, auto concepto, autorregulación e independencia, son un conjunto de componentes sistemáticamente vinculados a las habilidades intrapersonales, es así que se designa el término de “componente intrapersonal”

Estas aptitudes y capacidades son componentes factoriales de la inteligencia emocional y son evaluadas por medio el Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn.

#### **2.2.2.2.1.1. Los componentes de la Inteligencia Emocional**

Según Bar-On (1997) los componentes de la inteligencia emocional son las siguientes:

##### **A. Componente Intrapersonales**

**Autopercepción:** Es la habilidad que presenta un individuo para reconocer, comprender y analizar sus sentimientos y emociones, diferenciándolos adecuada y conscientemente, dando una respuesta de la causa y porque de los mismos, además de valorarse tal y como es.

**Asertividad:** Es la destreza que posee una persona para manifestar sus sentimientos, necesidades, pensamientos y creencias, haciendo respetar sus derechos de manera fuerte y sin tener que afectar el derecho de los demás de manera destructiva

**Autoconcepto:** Es la habilidad que posee un individuo al aceptarse, respetarse y valorarse con toda sus virtudes y defectos, sintiéndose bien consigo mismo.

**Autorrealización:** La destreza que presenta una persona para entender sus propias aptitudes y potenciales. Involucrándose en proyectos y objetivos, llevándolo a tener



una vida satisfactoria, es decir hacer lo que uno desea y disfrutar haciéndolo.

**Independencia:** Es la cualidad que posee una persona para auto-dirigirse y auto-controlarse, sintiendo seguridad de sí mismo al momento de razonar y actuar, pero sin tener que dejar de preguntas sus dudas a los demás y obtener la información necesaria, pero sin llegar a ser dependiente emocional.

## **B. Componentes Interpersonales**

**Empatía:** Es la cualidad de reconocer, discernir y analizar los sentimientos también las emociones de los demás, poniéndose en la posición de la otra persona, observando de manera parcial y lógica sus sentimientos.

**Relaciones interpersonales:** Es la habilidad para mantener relaciones cordiales y honestas sobre todo muy agradables con los demás, mostrando afecto y emociones que nos gustaría recibir de ellos.

**Responsabilidad social:** Es manifestar respeto al grupo que pertenece, sobre todo identificándose con ellos, asumiendo los deberes y las responsabilidades que le correspondan por ser parte de ellos.

## **C. Componente de Adaptabilidad**

**Solución de problemas:** Es la destreza para reconocer y determinar las dificultades que puedan presentarse, siendo capaces de implementar también generar soluciones precisas y eficaces, manejando de manera responsable, disciplinaria y metódica, tomando conciencia de los pros y contras de cada solución planteada.

**Prueba de la realidad:** Es la habilidad referida a la evaluación de la emoción manifestada con lo que realmente ocurre de manera imparcial buscando un balance objetivo para ratificar nuestros sentimientos sin tener espejismos y fantasías ni dejarnos llevar por ellos.

**Flexibilidad:** es la capacidad de socializar y adaptarse a los cambios que puedan presentarse en un determinado episodio de su vida, mostrándose positivamente a la situación cambiante y nueva.

#### **D. Manejo del estrés**

**Tolerancia al estrés:** es la destreza que posee una persona para enfrentar situaciones desagradables, - impresiones fuertes y estresantes sin “aparentarse”. Es decir es la destreza para confrontar positivamente frente al estrés, sentir tener el control y manejar la situación. Para **Ugarriza (2001)**, esta capacidad es el manejo del estrés, la habilidad de derrotar las situaciones problemáticas o difíciles sin sentirse dominado o cansado.

**Control de los impulsos:** habilidad de la persona para controlar un impulso o provocación de ciertos estímulos que tendrán como respuesta una determinada acción, es decir reconocer los impulsos agresivos de uno mismo, demostrando tranquilidad y dominio del impulso, ya que pueden llevarlo a realizar actos perjudiciales para el propio sujeto.

#### **E. Estado anímico general**

**Felicidad:** capacidad para sentirse conformes con vida, es la percepción de bienestar y realización que siente cuando se llega a alcanzar deseos, metas o

proyectos propuestos. Disfrutando y gozando de lo de lo que hace.

**Optimismo:** es la actitud para ver y juzgar las cosas de la mejor manera posible, pensar y sentirse positivos frente a las oportunidades y adversidades. Es decir “mirar el lado bueno de la vida”.

### **2.2.2.3 Visión Topográfica**

El enfoque topográfico hace una estructuración de los componentes de la Inteligencia Emocional respetando según la jerarquía, diferenciando los “Factores Centrales”: FC (o primarios) que se vinculan a los “Factores Resultantes”: FR (o de más alto orden), los cuales se encuentran asociados por un conjunto de “Factores de Soporte”: FS (apoyo, secundarios o auxiliares). Los factores centrales más notables son tres: Comprensión de sí mismo (capacidad para percibir, comprender y analizar nuestros propios sentimientos y emociones), Asertividad (cualidad de manifestar sentimientos, necesidades y emociones propias) y la Empatía (destreza para discernir y entender, el sentir y las emociones de los demás). Por otro lado la prueba de la realidad y el control de impulsos son los factores centrales que complementa este grupo (Ugarriza, 2001).

Los factores centrales dirigen a factores resultantes como la solución de problemas, las relaciones interpersonales y la autorrealización, estas ayudan al individuo para sentirse satisfecho, en otras palabras, es la capacidad para estar alegre, dichoso y fabulosamente bien con su interior y también con los demás, disfrutando de una vida plena (Ugarriza, 2001).

Basándose en la investigación de Bar-On, los factores centrales y los resultantes requieren elementos de refuerzo. Por ejemplo, el reconocimiento de los sentimientos dependerá del autoconcepto (que integra el autorespeto, la comprensión y el autoreconocimiento).

El asertividad se basa del autoconcepto y la autonomía (que incorpora la libertad emocional de manera similar con la capacidad para auto-supervisar), por lo tanto es excesivamente complicado para los individuos dependientes y

particularmente no asertivas mostrar de manera transparente sus emociones a los demás (Abanto, Higuera y Cueto, 2000).

Más aun, las conexiones interpersonales necesitan del autoconcepto auténtico y de la obligación social. Del mismo modo, los factores de apoyo así como el optimismo y la tolerancia al estrés se involucran con los factores centrales, por ejemplo; como la prueba de la realidad y el control de los impulsos con el propósito de mejorar el pensamiento crítico de manera que sean productivas. Por último, la flexibilidad es un también otro elemento fundamental de resistencia que ayuda a los demás factores como la solución de problemas, la tolerancia al estrés y las relaciones interpersonales.

### **2.3 Marco Conceptual**

En este sector de la investigación, se puntualizan, los argumentos que servirán de asidero conceptual de la misma. En tal sentido el desarrollo de esta parte, se inicia con cuestiones generales, concernientes al tópico objeto de estudio, subsiguientemente, se emprenderán con énfasis en relación directa a la investigación.

#### **2.3.1 Las emociones**

Una definición sencilla acerca de las emociones, se explica, es una reacción que tenemos frente a una determinada situación. Desde el Definición ABC (2008), las emociones han sido definidas como aquellas sensaciones y sentimientos presentes en toda persona y que puede expresarse al momento de relacionarse con sus semejantes y con el medio en general; a partir de la definición expresada, se desprende, que las emociones son inmanentes a las personas, lo que significa que todos tenemos emociones y las expresamos en todo momento. De la misma forma hay que añadir el hecho que tradicionalmente, se nos ha presentado una clasificación de emociones, como de buenas y malas. Sin embargo, existen posiciones que exponen que solo hay emociones.

El calificativo de positivas o negativas descansa en el procesamiento que le impriman las personas y la intensidad que se les atribuya.

La importancia de las emociones, se hace sentir, de acuerdo con Bouchot (2009), “por cuanto tienen la facultad de avisarnos lo que puede estar pasando, es una alarma que nos señala algo que tenemos que analizar y cambiar en nosotros” (blog). Lo que implica que el predominio excesivo de algunos de estos sentimientos, se constituye en

una anomalía, por lo tanto se trata de autocontrol y consciencia de lo que puede significar el asumir algunas de estas emociones constantemente, sin justificación alguna. Ante cualquier acontecimiento que suceda en la vida, las emociones, tanto positivas como negativas, van a estar ahí, y pueden servirte de ayuda y hacerte feliz o hundirnos en el dolor más absoluto, según cómo sea la capacidad para manejarlas.

### **2.3.2 Las emociones y el papel que desempeñan en la persona.**

Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia (Gabel, 2005).

Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente en forma de crisis más o menos violentas y pasajeros (Gabel, 2005).

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y por tanto influyen en el modo en el que se percibe dicha situación. Cada individuo experimenta una emoción en forma particular dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse. Estudiosos del campo de la psicología, de diversas latitudes, han coincidido al imprimirle papel protagónico a las emociones para el desarrollo de las personas en múltiples y variados contextos (Gabel, 2005).

Es así como estos especialistas dedicados a menesteres psicológicos, en el marco de la contemporaneidad, introducen la noción de inteligencia emocional. Serios cuestionamientos a la noción de coeficiente intelectual han desencadenado estudios que deslegitiman al coeficiente intelectual como una condición para el éxito, esto se inicia a partir de afirmaciones hechas por Wagner, a finales de la década de los setenta, pues los estudios previos realizados por algunos clásicos de la psicología, centaban su interés a aspectos asociados al coeficiente intelectual (Gabel, 2005).

### **2.3.3 La Inteligencia emocional**

De manera elemental, se puede afirmar que la inteligencia emocional, es el uso consciente de las emociones, es pensar con todo el cerebro, es el uso de la internalidad, para el logro de una proyección eficiente que posee cada una de las personas.

En 1983 Gardner en su obra “*Frames of Mind*”, revoluciona el concepto de inteligencia a través de la teoría de inteligencias Múltiples. Introduce dos tipos de inteligencia: La “inteligencia interpersonal” y “la inteligencia intrapersonal” En 1989, Ayman Sawaf, inicia estudios sobre los conocimientos emocionales aplicados a la empresa. Por su parte Cooper y Sawaf, previa documentación publican su libro *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Pero es en el año 1995, cuando Goleman publica y difunde con mayor efusividad lo atinente a la inteligencia emocional (López, 2008).

La inteligencia emocional, representa el uso integrativo de las funciones cerebrales. Pudiese incluso partir de la tesis de pensar con todo el cerebro, tal como lo expresan autores de la talla de Gardner, Beauport, entre otros. Al referirse a la inteligencia emocional, Goleman (2009), citado por López (2008) expresa: “La Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo” (p. 46).

Estas aptitudes son: “Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales”. De acuerdo con Goleman, existen aspectos en la persona, que han sido colocadas en un segundo plano, y en muchos casos banalizadas, tal es el caso de las propias emociones, la aptitud personal, etc. Una de ellas, según el autor, tiene que ver con “la aptitud emocional, el autodomínio, conciencia emocional, cultura auto evaluativa” (introspección), etc.

Los elementos enumerados, considerados blandos, contrariamente tienen una fortaleza, que en el campo de las competencias gerenciales, son objeto de provecho, es decir paradójicamente, son fuertes si se considera los beneficios generados a partir de su aplicación. Se trata de un coeficiente emocional.

Figura 3

*El coeficiente emocional*



Componente del coeficiente Emocional. (Tay, Armas, 2010). Adaptación de los autores.

La figura 3. Refleja la importancia que se le da a las emociones, al ser el eje de todo un proceso, nótese que en el centro hay todo un coeficiente emocional y a su alrededor gravita, si se quiere todo un componente actitudinal. Además, se ilustra en la figura como el coeficiente emocional es el ente medular y a su alrededor gravitan componentes de otras áreas del cerebro.

Es evidente que vivimos en una sociedad, en la que las disciplinas se permean unas con otras, pues así es la realidad del ser humano. Este planteamiento resulta preciso si se considera en lo que atañe al ámbito empresarial, por cuanto al igual que en otros contextos, intervienen factores de carácter técnico, personales, sociales entre otros.

En atención a las consideraciones anteriores y a la premura de incrementar los niveles de productividad, los avances de la inteligencia emocional en su praxis deben seguir desarrollándose. Imbuirse de este tipo de Inteligencia, tiene como aristas fundamentales la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Adicionalmente la inteligencia emocional representa una especie de entramados coherente en el sentido que se ha demostrado que quien la emplea en su cotidianidad, sin lugar a dudas, no solo será más productivo, sino que, por las características centrada en el manejo adecuado de las emociones, será sociable, capaz

de comprender al otro, etc, lo que se traduce en productividad, paz, tranquilidad, habilidades sociales, entre otras.

En síntesis, la aplicación de la inteligencia emocional como una competencia gerencial, tiene significativas repercusiones en el desarrollo empresarial, es factor para establecer una relación ganar-ganar, es decir, beneficia a la empresa, a sus empleados, entre otros. Y todo esto es posible lograrlo mediante un proceso de concienciación y entrenamiento que permita valorar y expresar emociones con precisión. La comprensión de las mismas y el conocimiento que de ellas se deriva. Y por último un proceso de regular las emociones para él un crecimiento holístico, es decir, emocional e intelectual.

Existen diversas investigaciones que revelan la efectividad de la inteligencia emocional en el campo laboral. La proporción de la productividad, que se presenta ilustra de acuerdo con Tay Guzmán (s/f) las bondades que tiene la inteligencia emocional en el plano laboral (Armas, 2010).

Destrezas técnica 1/3; Habilidades intelectuales 1/3; Inteligencia emocional 2/3. En el caso de posiciones ejecutivas 4/5 de los resultados se explican por habilidades o competencia en inteligencia emocional. De acuerdo con esa información, un matiz de inteligencia emocional podría coadyuvar en producciones significativa y posiblemente con mejor salud laboral (Armas, 2010).

La proporción existente entre las destrezas técnicas, habilidades intelectuales y la inteligencia emocional, contradice la postura tradicional, que confiere más importancia a lo técnico e intelectual.

Cada día y hoy más que nunca, la puesta en ejecución de la inteligencia emocional, se torna necesaria debido a la presencia de entornos cada vez más turbulentos, impredecibles y agitados, alta velocidad y profundidad de los cambios: procesos tremendamente vertiginosos, procesos de transformación que afectan a todos los ámbitos: individual, familiar y profesional.



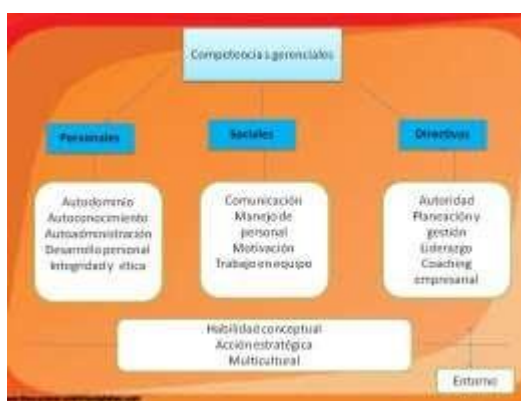
Ambiente altamente competitivo con fuerte presión por resultados y eficiencia, la mayoría de los cambios y transformaciones escapan al control de las personas y de las organizaciones. Por esto conocer las bases de la inteligencia emocional desde diversos ángulos es fundamental.

A la luz de un paradigma de la gerencia tradicional, el desempeño de estos profesionales en una concepción gerencial tradicional, signado por el autoritarismo, una concepción de poder basada en el atropello e irrespeto hacia los subordinados y alabanzas hacia los superiores jerárquicamente. Este panorama desdice de una organización que se precie de moderna, y con objetivos definidos y orientados hacia el éxito. La cabeza de las organizaciones, está representada por la gerencia, sus competencias son variadas.

El punto de partida para un análisis fundamentado en las aplicaciones de la inteligencia emocional en el campo gerencial, lo constituye.

Figura 4

***Esquema de Competencias Gerenciales***



Fuente Chávez N. (2013)

De manera general la figura 4, es una síntesis aproximativa de los rasgos mínimos que tiene que poseer un gerente empresarial en este momento histórico que vivimos. Adicionalmente, es posible percibir a través del flechado la noción sistémica. Además, de la terminología que sugiere empleo de inteligencia emocional. En la actualidad los principales paradigmas gerenciales admiten la complejidad, las paradojas, la incertidumbre y la transversalidad, además de manejar una profunda comprensión del sentido integral de la comunicación.

La inteligencia emocional para Bar-On (1997) está determinado como un grupo de aptitudes emocionales, ya sea propia o interpersonal, que afectan en nuestra capacidad de adaptarse eficazmente a distintas situaciones, es decir es como un conjunto de atributos determinantes en la vida.

Todo lo expresado, implica darse cuenta, ir hacia adelante en materia de gerencia y develar un proceso de transformación. Esas relaciones de poder que históricamente han prevalecido en las empresas carecen de funcionalidad, esta reflexión se hace, si se tiene presente la misión, visión y objetivos que persiguen las organizaciones empresariales. Todo esto se complementa con la síntesis del trabajo de Goleman, en el cual describe de manera sucinta, tres factores de la inteligencia emocional y las características de cada uno de ellos, entre las personales, sociales y directivas.

#### **2.3.4 La Inteligencia Emocional y su Importancia en las Organizaciones**

La Inteligencia Emocional tiene importantes beneficios para aquellas organizaciones que quieran aprovechar el máximo potencial de las personas, y generando un mejor clima en la organización. En función de ello Benavides (2008), afirma que:

Las competencias (genéricas, laborales, básicas), están vinculadas con el dinamismo de las emociones que están inmersas dentro del individuo y la organización y como es de ellas que se perfila el éxito del desempeño laboral, es necesario estudiar concienzudamente todos los elementos que influyan en el individuo y por consiguiente en el desarrollo de sus competencias (p.24).

Lo expresado por Benavides, sugiere pensar en la necesidad de que se puede tener en relación con el empleo de competencias gerenciales garantes de éxito en una gestión determinada, el autor en su cita expresa una especie de exhorto al análisis de las personas, ello por supuesto dentro de lo que es la Inteligencia emocional, implica solo una aproximación, es decir lo que la persona exterioriza, en términos del modelo comunicacional que emplea y por supuesto su nivel de productividad, su estado de ánimo.

Desde estas consideraciones es posible expresar cuán importante resulta un análisis de la persona desde la visión de la inteligencia emocional, para garantizar resultados benéficos, tanto para las personas como para las organizaciones empresariales. La habilidad y pericia de un gerente con inteligencia emocional, se impone como parte del capital cultural del cual debe ser poseedor un gerente. La coherencia emocional, desde lo intra y lo transpersonal, en lo que atañe a las organizaciones, constituye sin lugar a dudas una herramienta fundamental para todos los gerentes, cuyo interés se centre en su buen desempeño.

Desde una postura sistémica, la inteligencia emocional en contextos empresariales, tiene que constituirse en un requisito necesario para optar al desempeño de funciones directivas en las empresas.

### **2.3.5 Las Organizaciones dotada de Inteligencia Emocional**

Goleman (1998) nos dice que:

La organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto al espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones. (P 225).

Lo expresado por el autor permite pensar que hacer uso de la inteligencia emocional, tiene implicancia, positiva, que existen herramientas básicas, que hacen posible abordar situaciones consideradas críticas, de hecho en las organizaciones inteligentes las crisis son oportunidades, por lo tanto en una organización o empresa los valores que se dicen tener, deben aplicarse, muy cierto porque de nada sirve proclamar la visión empresarial si se vive otra realidad, ajena a dicha organización, teniendo claro los objetivos reales, se tendrá decisiones suficientes para desarrollarse como tal.

Por analogía, al igual que en las personas suele ocurrir que identificar sus fortalezas, debilidades y carencias, es de importancia, puesto que tal conocimiento, permite a los gerentes, generar referentes para hacer uso de sus fortalezas e implementar acciones para neutralizar debilidades y subsanar carencias.

En las organizaciones empresariales es muy fundamental el análisis de la situación actual, de los recursos, de las oportunidades, pero también de las amenazas y debilidades, para poder tener la visión de acuerdo a su realidad, Gabel (2005).

Conciencia, empatía, motivación, organización, influencia, conciencia política, aprovechamiento de la diversidad, son elementos necesarios en cada organización para el logro de sus objetivos. Goleman es muy enfático al exaltar la importancia de estas aptitudes para cualquier organización parece evidente por sí misma.

La inteligencia emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones. Si una empresa tiene las aptitudes que broten del conocimiento de uno mismo, la auto regulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga.

Ese conocimiento envuelve a su vez a los sentimientos. Para Bouchot (2009), todos nosotros nacemos con un paquete de sentimientos, ellos son naturales y positivos por más desagradables que puedan parecer a veces. Sostiene la citada autora el significado de cada uno de estos sentimientos, por lo que se refiere a la tristeza como la necesidad de estar en contacto consigo mismo y al enojo, como una alerta y poner límites.

A partir de estos planteamientos antes parafraseado, queda en evidencia, la necesidad de evitar excesos en cuanto a otorgarle primacía a unos sentimientos más que a otros.

Los sentimientos tienen importancia en la medida en que faciliten o dificulten el logro de los objetivos. En relación a este aspecto se torna imperativo, asumir como aspecto fundamental de parte cualquier persona y de los gerentes en particular el manejo apropiado de sentimientos o emociones, dentro de cánones que posibiliten el logro de los objetivos que persigue la institución. En muchas organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan

nuestra atención de esa dinámica emocional, como si no tuvieran importancia. Diversos estudios que han fracasado, el denominador común parece ser que han centrado sus intereses en el uso de tecnología y tecnicismos en detrimento de esa parte humana que son las emociones.

En las organizaciones al igual que en las personas, la aplicación de la inteligencia emocional se torna imperativa para el logro de sus aspiraciones. Hay estudios citados por Goleman en las cuales el elemento humano no ha sido priorizado. Existía una falta de estímulo, represión en la gerencia que generaba en temor de parte de los empleados, la distorsión de la gerencia sobre el control, recelo, rivalidades, etc.

Revertir lo anterior, se logra a través de la inteligencia emocional. Otra razón para desarrollar la inteligencia emocional en las organizaciones es el hecho de que, el conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización; no hay una sola persona que pueda dominar toda la información necesaria para conducirla con eficiencia; el encargado de finanzas tiene un tipo de preparación indispensable; la gente de ventas, otro, al igual que los de investigación y desarrollo.

*“La organización en sí será tan inteligente como lo permita la oportuna y adecuada distribución y procesamiento de estos diversos elementos de información. Parfraseando a Montero (1984, citado en Armas, 2014) existen una serie de errores muy comunes y frecuentes, que han emergido a través de un proceso histórico, caracterizado por haber pasado por un amplio proceso de colonización que ha generado todo un comportamiento dependiente, las características del mismo son entre otros, vergüenza étnica, actitud magra frente a la vida, desmotivación, apatía, baja autoestima, etc. los aspectos enumerados resultan antagónicas a la inteligencia emocional.*

Ello viene a colación porque existen estudios que revelan este tipo de comportamientos en las empresas. Urge entonces la implementación de medidas que contrarresten ese comportamiento. Las organizaciones son “redes de participación”. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar

entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer. Cualquier cosa que se pretenda imponer está destinada al fracaso y a la resistencia.

En ese orden de ideas las organizaciones empresariales a lo largo de su historia, y particularmente en la actualidad, tiene que enfrentar aspectos inmanentes a las propias organizaciones, acelerados cambios, violencia de diversas formas, etc. Tales aspectos sin lugar a dudas vulneran a las organizaciones empresariales.

Para no llegar a eso es preciso considerar como afirma Goleman (2007), que el nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización establece el grado en que se realice su nivel de capital intelectual y su desempeño general.

Por otra parte, las bondades de la inteligencia emocional en el marco organizacional, tiene una marcada trascendencia en aspectos, no propiamente emocionales, tal es el caso que se plantea al conectar los aspectos económicos. Estudios realizados por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, que revelan que las empresas que reportaron grandes beneficios económicos, tenían en común elementos propios de la inteligencia emocional. El modo en que el líder gestiona y canaliza sus emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional.

Goleman (2000) citado por Guzmán, destaca una serie de aspectos entre los que destacan los siguientes:

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus equipos cierto grado de bienestar que les lleva a compartir ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen.

El signo más potente del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados.

Los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia, y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo.

En ese orden Martínez (2015), apoyado en un estudio realizado en Europa, llamado Intelligence Emotional, destaca el impacto positivo que tienen las organizaciones cuyos líderes aplican inteligencia emocional. El saber comprender y utilizar las emociones efectivamente es un atributo crucial para ser un buen líder, de hecho, la gran mayoría de los líderes de empresas de alto nivel cuentan con una gran inteligencia emocional y saben transmitírsela a sus trabajadores.

Cuando el líder cuenta las habilidades de estar consciente de sí mismo, auto- gestión y auto-dirección, es capaz de crear un ambiente laboral donde los trabajadores son mucho más efectivos de lo normal, es decir, es inteligente emocionalmente. El ambiente laboral que el líder es capaz de generar hace que la confianza y el trabajo estén presentes, haciendo que la compañía obtenga mejores resultados. En síntesis, puede expresarse que hoy en día se cuentan con recursos de diversa índole que pueden potenciar las actividades laborales en el seno de las organizaciones. Corresponde a los líderes gerentes impulsar las actividades a la luz de paradigmas que desde una visión integradora privilegie los objetivos y metas institucionales, pero con calor humano, para potenciar la energía y el valor que ello requiere.

Figura 5

*La inteligencia emocional*



De la figura 5, se resalta la comunicación eficaz, el éxito total, la cooperación y el estímulo, y pueden considerarse en el marco de las competencias gerenciales para tener efectividad en el desarrollo emocional en la organización.

Las fuentes consultadas, revelan desde una apostura teórica bondades en la inteligencia emocional. Es una inteligencia sinérgica, que concentra energía, en planos materiales, psicológicos e incluso fomenta el desarrollo espiritual. Tales características se reflejan en la figura 1 contentiva de una serie de elementos, que tienen que abordarse desde la integralidad.

Por último, el vivir en una sociedad signada por la producción cognitiva de forma vertiginosa, con marcada tendencia a la baja productividad, así como la ausencia del goce y disfrute de lo que hacemos obliga al emprendimiento de medidas alternas que permitan ajustes constantes en el campo de las competencias gerenciales

### **2.3.6 El concepto de competencias**

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizandoo recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a la distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente.



El concepto de competencias, es utilizado en el contexto institucional, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. La noción de competencia está supeditada a un paradigma de adscripción. En el caso del paradigma positivista o tradicional como también se llama, se le asocia con habilidades observables, con objetividad. Contrario a esta postura, en el postpositivismo se adopta una postura con mayor amplitud y considera aspectos observables y no observables.

Por su parte, Badillo y Villasmil, citados por Maduro y Rivieltad (2009) sintetizan las competencias como el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados. Agregan además que el dominio de esos saberes hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada. Las competencias constituyen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, puesto que pueden ser aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

La competencia es un término que, considerado a la ligera, pareciera circunscribirse a situaciones triviales, incluso hasta mecánicas, no obstante, desde una óptica postpositivista, se presenta como un término holístico, en el cual la actitud a través de sus componentes, se hace evidente o manifiesto. En tal sentido cada quien la define y la entiende desde su paradigma. Esto llama a colación frente a la necesidad de lograr congruencia al momento de establecer un entramado conceptual y evitar caer en aberraciones, más aún cuando se hable de inteligencia emocional, que por definición se incluye dentro de posturas postpositivista y se nos ocurra precisar la competencia a partir de la tendencia conductista.

### **2.3.7 Competencias gerenciales**

Muchos son los estudios que de las competencias gerenciales se han realizado, ello se debe como Hellriegel y otros (2002), citados por Querales (2006) definen “las competencias gerenciales como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones, (p. 104). Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa, con el apoyo de su personal. Por su parte Bozo, Chávez y Salas (2014) definen las competencias gerenciales así:

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizándolo recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a la distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente. (p. 185).

Como complemento de lo anterior, es posible percatarse que las competencias gerenciales, se nos presentan a la luz de cualquier paradigma como un concepto integrado, por cuanto su contenido envuelve elementos de diversas disciplinas. Es posible que la diferencia existente dentro de las definiciones es la forma como sus elementos se relacionan, o quizás la preeminencia que pueda tener un elemento sobre otro. Ejemplo de ello podría ser la concepción de poder y como se aplica este dentro del paradigma positivista. O el énfasis que se pueda tener del coeficiente intelectual, en detrimento del uso apropiado de las emociones.

Una vez presentadas diversas definiciones de las competencias gerenciales, se puede expresar con palabras propias que estas son el conjunto de

conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. Entiéndase en este caso que las competencias, como tales, envuelven elementos de tipo instrumental o técnicos y elementos humanos. Lo conexo técnico- humano, deben estar sintonizado de tal manera que se logre lo que se pretende alcanzar.

Tal como se expresado antes, a la luz de los hallazgos particularmente en el campo de la psicología, tenemos el papel que en las diversas actividades de las personas, tiene la inteligencia emocional en el desempeño en el contexto laboral, máxime cuando se tiene claridad que la inteligencia emocional resulta ser más efectiva para el éxito de las personas, en el caso del ámbito de la gerencia, es evidente e insoslayable procesos centrados en la inteligencia emocional, toda vez, las repercusiones que esta tiene en el logro de los objetivos de la organización.

### **2.3.8 Las competencias gerenciales como proceso integrador.**

Los gerentes requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en las actividades propias de trabajo; compromiso este que necesariamente se hace sentir en el ámbito empresarial y por ende de consideración en el manejo de las competencias gerenciales. Tal como se ha expresado antes, el factor competencia gerencial, se vincula a todo un proceso de formación, a nivel académico y desde el desempeño laboral, pues sería improcedente circunscribir nuestras competencias gerenciales como algo aislado de otros entornos, incluso aquellos inmanentes a la condición humana. El gerente de una empresa, antes que gerente, es una persona, trabaja con personas y para personas, para colectivos, sociedades, organizaciones, etc.

Todo lo cual nos lleva a reflexionar integrativas, dirigidas a satisfacer a todo el entorno. Todo lo dicho, induce a pensar, actuar y sentir dentro de cánones de congruencia, con conciencia de servidores o de servidoras, y para ello nada más pertinente que asumir la labor gerencial dentro de competencias integradoras. La realidad de la sociedad de la información y del conocimiento, indican como esencial el uso de competencias integrativas, guiadas por el uso con propiedad de la inteligencia emocional.

En torno a las competencias gerenciales, es muy evidente la preeminencia de diversas clasificaciones, algunas limitadas en cuanto al número de competencias, la más común de todas es la que se limita a presentar de forma general competencias técnicas- conceptuales- humanísticas. La simplicidad de tal clasificación, más que en contenido de tres aspectos, es su carácter desarticulado, incluso autores de la talla de Díaz (2008), Chiavenato, entre otros coinciden al afirmar acerca de la omisión del componente humanista, por cuanto muchos gerentes se tornan incongruentes, quizás producto del manejo equívoco del poder. Que tradicionalmente se ha creado en el seno del paradigma positivista. Otros elementos más amplios en teoría, pero pequeño en su praxis.

Todo lo dicho nos lleva a expresar cualquier clasificación de competencias gerenciales a emplear, esté siempre impregnada de congruencia, y coherente con la Inteligencia emocional. En tal sentido a continuación se esquematiza las competencias gerenciales empleadas.

El gerente en su desempeño asume el rol de un estratega, en el marco de sus competencias, se requiere capacidad para integrar de forma eficaz los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Para esto se precisa de competencias que permitan los ajustes necesarios de aspectos técnicos y humanos.

En otro orden de ideas, pero relacionado con las competencias gerenciales, llama la atención el hecho que la Organización Mundial de la Salud (2008) citado en Díaz (2008), establece la importancia de desarrollar habilidades gerenciales”. En tal sentido y considerando la institución que lo propone, se podría afirmar que el tema de las competencias gerenciales, se constituye en un imperativo, más allá de las razones empresariales u organizacionales, sino que carecer de las mismas, puede representar para el gerente un problema de salud.

Por otra parte, a partir de los estudios realizados en torno a las competencias gerenciales, han surgido habilidades integrativas, donde se conjuga lo técnico con lo humano. El surgimiento de diversas tendencias dirigidas al perfeccionamiento de las competencias, entre las que destacan el coaching y el mentoring, como aspectos que involucran lo holístico, lo integral, se fundamentan en filosofías que, si bien se dirigen al desarrollo de competencias, lo hacen sin

descuidado el desarrollo de la persona. Es por esta razón que tales aspectos se apoyan en la inteligencia emocional.

### **2.3.9 Especificidades de aplicación de la inteligencia emocional en el campo empresarial.**

Tal como se dijo antes, si la inteligencia emocional tiene dentro de sus fortalezas el hecho de sentar las bases para un desarrollo holístico, entonces es evidente que estimula calidad en actividades de índole variada, al permitir o estimular calidad de vida cuando se procede con actitud integradora en nuestro desempeño cotidiano, entonces existen elevadas probabilidades de alcanzar niveles de productividad en cualquier esfera de nuestra vida. Es el caso el uso que se le puede dar a la Inteligencia Emocional en el sector de las empresas. En la inteligencia emocional está presente la noción de equilibrio (De Pelekais, Navas y Tirado, 2006).

Por otra parte el distintivo que caracteriza a la empresa de nuestros tiempos es Entorno cada vez más turbulento, impredecible y agitado Alta velocidad y profundidad de los cambios: procesos tremendamente vertiginosos Procesos de transformación que afectan a todos los ámbitos: individual, familiar y profesional Ambiente altamente competitivo con fuerte presión por resultados y eficiencia La mayoría de los cambios y transformaciones escapan al control de las personas y de las organizaciones (Gabel, 2005).

Este panorama nada alentador para la calidad de vida de gerente y empleados podrían afectar la salud, cercenando con ello el logro de los objetivos empresariales pudiendo generar debacles colectivos e individuales. Es por ello que la Inteligencia Emocional y así se ha comprobado resulta efectiva para contrarrestar esas situaciones de estrés e incomodidad que afectan al individuo y al colectivo.

Por otra parte, está demostrado a través de investigaciones y así lo afirma Guzmán (s/f) , que las empresas no fallan por sus procesos de planificación, fallas en los planes o la ejecución de las mismas. Se infiere a partir de lo dicho que las fallas obedecen más que a regulaciones intelectuales en las personas, se debe fundamentalmente a procesos de información que emanan solo de un área cerebral en particular, particularmente las presentes en el hemisferio izquierdo del cerebro, donde reside lo racional, es en esa área precisamente donde se generan

los insumos técnicos de los procesos gerenciales, los cuales por sí solos no conducen al éxito en el seno de las organizaciones.

En el seno de las empresas, se requiere concienciar las capacidades que propician el autoconocimiento de manera consciente, a fin de tomar en cuenta la premisa básica de la inteligencia emocional, como es el hecho conocerme a mí mismo, implica conocer a los demás, esta premisa propia de la autora del presente estudio, tiene implicancia en un proceso de transformación empresarial, dado que a partir de ahí es posible llegar a la autoconciencia y sus correspondientes efectos positivos.

Esta conciencia evitaría conflictos presentes en el mundo laboral. Por su parte Chiavenato (2005) explica que el conflicto ocurre cuando una de las partes cualesquiera que sean trata de alcanzar sus propios objetivos, e interfiere en los objetivos globales. “Del modo que el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia, es una interferencia, activa o pasiva, más deliberada que tiene el propósito de bloquear el intento de la otra parte para alcanzar sus objetivos. (Ob. Cit, p.521).

A continuación, se muestra la relación de la inteligencia emocional en la empresa. Tabla 1

### ***Significados de las emociones en las organizaciones***

Autoconocimiento	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, mismo así como su efecto sobre los demás.
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos

	negativos o integridad el mal humor.	Comodidad con la ambigüedad.
	Propensión a no tomar decisiones apresuradas a pensar antes de actuar.	Apertura al cambio.
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus.	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad.
	Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Compromiso con la organización.
Empatía	Aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas.	Destreza en formar y retener el talento.
	Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes y consumidores.
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales.	Eficacia liderar cambios.
	Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: Goleman, 1998.

A manera de conclusión de capítulo se puede expresar que las competencias gerenciales constituyen el conjunto o integración de elementos de carácter técnico. Humanos, destinados al desarrollo y aplicación en el campo gerencial. En tal sentido, se ha expuesto en esta parte la necesidad de concienciar sobre este tópico, en base a consideraciones paradigmáticas hablar de una simbiosis Competencias gerenciales-inteligencia emocional, resulta sumamente positivo, por cuanto el término inteligencia emocional, de por sí

revela adscripción a posiciones paradigmática de orden postpositivista. Tal afirmación descansa fundamentalmente, en el hecho que la inteligencia emocional, conjuga integralidad, emocionalidad, es decir, desde una visión de conjunto donde lo humano priva, sin que ello implique colocar en segundo plano lo teórico- instrumental.

La Inteligencia Emocional, es la antítesis de un modelo de inteligencia, reducido al uso parcial de los procesos cerebrales, es poco productivo, y distorsionador de la realidad al atribuírsele a sí solo un carácter de exitoso. La inteligencia emocional descansa en bases epistemológicas, signadas por la producción cognitiva desde la construcción cooperativa, subjetiva, e intersubjetiva. Desde el plano ontológico supone que concibe la realidad como algo cambiante, dinámica, relativa, entre otros aspectos.

Estos aspectos de orden filosóficos derivan de lo inesperado, sin embargo, a partir de las investigaciones emprendidas en este tópico, la conclusión coincidente de los investigadores, marcan en común, el hecho de que un conocimiento de sí mismo de forma consciente, puede sin lugar a dudas fomentar el conocimiento de los demás.

En el plano antes descrito, se concluye bondades de la inteligencia emocional, la cual en los últimos años ha sido objeto de bondades. Solo basta llevar a cabo un proceso de desaprendizaje, echando a lado todo un proceso de inconsciencia heredado de historias de vida que no han sido beneficiosas para el desarrollo humano, por cuanto se considera que la inteligencia intelectual, tiende a clasificar al hombre en inteligentes y no inteligentes y desde esa distinción en exitosos y no exitosos.

Por último, condición indispensable para lograr ser inteligente emocionalmente es que su desarrollo en las personas requiere.



## **2.4 Definición de Términos Básicos.**

### **Inteligencia**

En el pasado, una persona inteligente destacaba por tener conocimientos prácticos, conocimiento sobre leyes, u oficios diversos de acuerdo a la sociedad en que se vivía. Con el desarrollo y modernización de las sociedades, la inteligencia quedo vinculada a las habilidades para aportar conocimientos relacionados al ámbito lingüístico o el lógico- matemático. Así, con el paso del tiempo, el concepto de inteligencia ha variado de acuerdo a los cambios sociales, científicos y culturales ocurridos, de manera que la evolución de las sociedades y la ampliación del campo de conocimiento han hecho que nuestro entendimiento de lo que es inteligencia adquiera nuevos significados y matices.

Según Brody (2000), los “diferentes enfoques que apuntan a un mismo fin amplían nuestro conocimiento y nuestra comprensión” (p. 25), por lo que, al repasar la evolución del concepto, y los enfoques teóricos que la desarrollan, podremos integrar las distintas perspectivas que se tienen de la misma, obtener una visión comprensiva y actualizada de lo que hoy se considera inteligencia humana y determinar a partir de qué momento surge el concepto principal de este estudio, la Inteligencia Emocional.

Luego de la teoría desarrollada por Gardner en la Universidad de Harvard sobre las inteligencias múltiples, el concepto de inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en el año 1990 con Peter Salovey y John Mayer, dos psicólogos norteamericanos, para luego ser trasladado a un libro homónimo escrito por Daniel Goleman.

### **La inteligencia emocional**

Para efectos del presente trabajo de investigación, la inteligencia emocional, se define como un conjunto de habilidades que una persona adquiere por nacimiento o aprende durante su vida, donde destaca la empatía, la motivación de uno mismo, el autocontrol, el entusiasmo y el manejo de emociones.

Este tipo de inteligencia no consiste en alterar la capacidad de generación de emociones con respecto a diferentes estímulos del entorno, sino se relaciona más con la reacción que una persona tiene frente a ellas, que muchas veces son más impactantes que las emociones en sí que desencadenan esta acción.

La inteligencia emocional abarca diferentes tipos y características que definen el coeficiente intelectual de un aspecto de la persona. Estas pueden dividirse en cinco categorías básicas:

### **Dimensiones de la inteligencia emocional**

A continuación, se definen las dimensiones de la inteligencia emocional:

#### **Inteligencia interpersonal**

Se refiere a la capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones que rigen nuestros actos y los deseos de otras personas. Incluye la capacidad de liderazgo, aptitud de establecer relaciones, mantener amistades, solucionar conflictos y la capacidad para el análisis social. Los consejeros, líderes políticos y espirituales son ejemplos de personas que tienen desarrollada esta inteligencia. Según Gardner "se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque estén ocultas" (Gardner, 1993, p. 40).

#### **Inteligencia intrapersonal**

Hace referencia al "conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerle un nombre y recurrir ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..." (Gardner, 1993, p. 40). Esta inteligencia implica conocer los aspectos internos del

yo, los sentimientos y el amplio rango de emociones, la autorreflexión y la intuición. Destacan en este tipo de inteligencia los psicólogos, filósofos, consejeros, etc.

Al identificar estas inteligencias se establece la idea de que muchas capacidades o habilidades que se consideran excepcionales no son producto exclusivo de la cognición, sino una variedad de inteligencias que actúan en combinación entre sí y nos ayudan a entender cómo una persona puede adoptar diversos “roles” en la vida (Gardner, 1997).

El desarrollo armónico de la vida social, académica o profesional de las personas no puede ser explicado sólo a partir de una concepción monolítica o factorial de la inteligencia. En realidad, muchos comportamientos y capacidades considerados excepcionales no son producto exclusivo de la cognición, sino que influyen otras dimensiones o componentes para el funcionamiento y adaptación de las personas en sociedad.

### **Desarrollo de competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales, se definen como son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Estas competencias están constituidas, son desarrolladas en diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, que están adoptando un modelo de competencias laborales - gerenciales con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencias que de manera reiterativa exige. Donde las competencias Gerenciales deben ser:

Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.

Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.

Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.

Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.

Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.

Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.

Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa, de moderada a fuerte, entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

#### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

1. La inteligencia emocional se relaciona de manera directa, de moderada a fuerte, con el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.
2. La inteligencia emocional se relaciona de manera directa, de moderada a fuerte, con el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.
3. La inteligencia emocional se relaciona de manera directa, de moderada a fuerte, con la gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1 Variable 1:**

La inteligencia emocional.

#### **3.2.2 Variable 2:**

Las competencias gerenciales.

### 3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

*Proceso de operacionalización de las variables*

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Existe una relación directa y de moderada a fuerte entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.	<b>Variable 1.</b> La inteligencia emocional.	Es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc.	Componente intrapersonal	Autoaceptación Es asertivo Control del estado de ánimo.	Cuestionario.
			Componente interpersonal	Empatía Relaciones personales	
			Componente de adaptabilidad	Soluciona problemas Es flexible Manejo del estrés	

	<p><b>Variable 2.</b> Competencias gerenciales</p>	<p>Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales</p>	<p>Manejo de <del>Dirección</del>  Liderazgo</p>	<p>Resuelve <del>problemas sin</del> estrés Negocia con los stakeholders.</p>	<p>Encuesta, tipo cuestionario</p>
			<p>Gestión del cambio</p>	<p>Persuade sin presión. Comunica adecuadamente</p>	

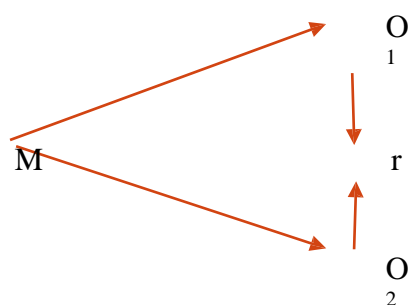
## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Ubicación Geográfica.

El tema donde se aplicó la investigación se encuentra ubicada en Cajamarca. Perú. En las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C

### 4.2. Diseño de Investigación.

En nuestra investigación el estudio es No experimental ya que busca observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).



#### **Dónde:**

M: 20 directivos o gerentes

O<sub>1</sub>: Inteligencia Emocional

O<sub>2</sub>: Competencias

Gerenciales r:

Correlación

**Es descriptiva** por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. A decir de Salkind (1999), la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente, la encuesta permite que se evalúe la situación actual de cualquier aspecto, es decir, primero obtener una imagen amplia de un fenómeno que nos podría interesar explorar.



**Los estudios correlacionales** tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables que no son manipuladas en un contexto particular. Estos estudios miden cada variable presuntamente relacionada, esto quiere decir que, miden y analizan la correlación entre esas dos o más variables. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Como indican Hernández et al., la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

Los mismos autores indican que la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con valores elevados en un variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, indican que estas variables fluctúan sin seguir un patrón sistemático entre sí.

Finalmente, Hernández et al. Señalan que la investigación correlacional tiene un valor explicativo parcial, debido a que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

#### **4.3. Método de Investigación.**

En nuestra investigación hemos acudido a los métodos que son más razonables porque ayudan a organizar cada etapa de investigación. Es evidente que todos los procedimientos deben contemplar los problemas y el objetivo final es determinar la influencia de la inteligencia emocional en las competencias gerenciales de los directivos.

En la metodología científica empleada en la investigación tenemos a los siguientes métodos:

**Método Descriptivo:** Es un método que se basa en la observación, por lo que son de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión. Este método se relaciona con el trabajo de investigación en que en el momento de aplicar los cuestionarios a los gerentes, hay que tener mucho cuidado en que la muestra en estudio esté atento en el llenado de dichos instrumentos, que sean sinceros, reflexionen al marcar las alternativas.

**Analítico sintético:** Por que analizaron la relación entre entre la inteligencia Emocional, con las competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

#### **4.4. Población y Unidad de Análisis**

La población de la presente investigación la constituyeron 20 directivos de las empresas cajamarquinas (ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019).

#### **4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información**

**4.5.1. Técnicas de recopilación de datos:** Encuestas, tipo cuestionario. Por un lado, para las competencias gerenciales y otro para la inteligencia emocional para los gerentes de las empresas cajamarquinas.

Cea D'ancona (2010) sostiene que “la encuesta continúa siendo la estrategia más popular en la investigación social” (p. 13).

**4.5.2. Instrumentos de recopilación de datos:** Cuestionario con escala de estimación y lista de cotejo. Los instrumentos para medir la inteligencia emocional y las competencias gerenciales fueron repartidos después de

explicar a los gerentes participantes el procedimiento a seguir y mencionándoles también la confidencialidad de los datos proporcionados por ellos y los beneficios de la investigación.

#### **a. Instrumento para medir la Inteligencia Emocional**

El instrumento que se utilizó para medir la inteligencia emocional es el auto-reporte de Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) de Bar-On, 1997, el mismo que fue adaptado en forma abreviada a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza Chávez (Ugarriza, 2003).

La inteligencia emocional, se evaluó en tres niveles, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

#### ***Pautas interpretativas según el nivel de inteligencia emocional (IE)***

<b>Inteligencia Emocional Total</b>	<b>Pautas Interpretativas</b>
Inteligencia emocional muy desarrollada (Nivel alto)	110 a más
Inteligencia emocional adecuada (Nivel medio)	90 a 109
Inteligencia emocional para mejorar (Nivel bajo)	89 a menos

#### **b. Instrumento para medir las Competencias Gerenciales**

El instrumento utilizado para medir las competencias gerenciales de los directivos, es el cuestionario, el cual fue elaborado por Nemecio Núñez Rojas y Doris Díaz Castillo en el año 2011.

Este cuestionario tipo encuesta contiene 33 ítems, aplicada y validada en Chiclayo-Perú (anexo 2), que intentan determinar los múltiples factores que constituyen las competencias gerenciales, con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos (0 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo)

La validez del instrumento, fue evaluada por juicio de expertos, el resultado de la concordancia corresponde a 87,4 %, valor resultante después de tabular la calificación emitida por los expertos.

Los dos instrumentos fueron pruebas escritas, los gerentes participantes requirieron alrededor de 30 minutos en promedio para completar dichos instrumentos. Los datos obtenidos fueron utilizados para crear la base de datos requerida para llevar a cabo los análisis descritos en el siguiente capítulo. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos y correlacionales. Los resultados fueron procesados y reportados en esta investigación.

Tabla 4

***Pautas interpretativas según el nivel de competencias gerenciales (CG)***

<b>Competencias Gerenciales</b>	<b>Pautas Interpretativas</b>
Deficiente	33 - 77
Moderado	78 - 121
Eficiente	122 - 165

**4.5.3. Validez y Confiabilidad.** Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes y coherentes. La confiabilidad se puede determinar mediante diversas técnicas: (a) medida de estabilidad o confiabilidad por test-retest; (b) método de formas alternativas o paralelos; (c) método de mitades partidas, y (d) medidas de consistencia interna, siendo el más usado el coeficiente de alfa Cronbach.

Hernández, et. al. Mencionaron que el coeficiente de alfa de Cronbach oscila entre .0 y 1.0 y que no existe una regla que indique a partir de qué valor no hay fiabilidad del instrumento medido. Sin embargo, se puede decir de manera general, que si el coeficiente tiene un valor menor de .25 indica una baja confiabilidad; si el resultado es de .50, la confiabilidad

es media o regular. En cambio, si supera el .75 es aceptable, y si es mayor a .90 es elevada. (Página 63)

Para la determinación de la confiabilidad del instrumento se aplicaron los instrumentos de inteligencia emocional y desarrollo de las Competencias Gerenciales a un piloto de 8 sujetos que tuvieron las mismas características de la población sujeto de estudio, encontrándose que son muy confiables ( $\alpha > 0,80$ ). (Página 63)

Estos autores afirman que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Los cuestionarios elegidos para medir la inteligencia emocional y las competencias gerenciales son instrumentos bien establecidos: Dado que fueron previamente utilizados en diferentes investigaciones y han demostrado ser instrumentos confiables y válidos en diferentes contextos.

Metodológicamente responde al enfoque socioformativo de las competencias (Tobón, 2015), pues los 33 ítems que lo conforman se derivan de los problemas del contexto que deben resolver los directivos y, que dieron lugar a las competencias y criterios de desempeños formulados.

Concluyendo para ambas pruebas una alta confiabilidad de los datos.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

El análisis de datos se realizó mediante el estudio de las observaciones recogidas con los cuestionarios BarOn EQ-i, versión adaptada a la realidad peruana por Ugarriza (2003) y el cuestionario aplicado para la valoración de Competencias Gerenciales. El análisis estadístico se inició con un análisis exploratorio de los datos con el fin de detectar los valores extremos y los datos que faltaban. Luego, se realizó un análisis para cada prueba, como se presenta a continuación:

- 4.6.1 Programa estadístico informático SPSS.** Para el análisis de datos se elaboró una base de datos en el programa SPSS versión 25 y se obtuvo el análisis de confiabilidad, además se elaboraron tablas y gráficos estadísticos descriptivos, el valor de promedio, la media, la varianza y la desviación estándar.
- 4.6.2 Tablas de frecuencia.** Estas tablas permiten la presentación de los datos procesados y ordenados según sus dimensiones e indicadores.
- 4.6.3 Normalidad (Prueba de Shapiro).** Se aplica para comprobar si las variables Inteligencia Emocional y Competencias Gerenciales se distribuyen normalmente. Esto es necesario saberlo, ya que al ser una prueba paramétrica requiere que las variables que emplean sigan una distribución normal. (punto 5.3.1.3)
- 4.6.4 Análisis estadístico para la hipótesis.** Se utilizó la prueba estadística Gamma para variables cualitativas ordinales de análisis correlación de Pearson. Se calculó la correlación entre los cinco componentes de la inteligencia emocional utilizando una matriz de correlación de Pearson, dado que los resultados obtenidos se midieron con una escala de intervalo.

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en nivel por intervalos o de razón; cuando el coeficiente  $r$  de Pearson se eleva al cuadrado ( $r^2$ ), se obtiene el coeficiente de determinación, el cual indica la varianza de los factores comunes; es decir, el porcentaje de variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). En la Tabla 1, se muestra la interpretación del coeficiente  $r$  de Pearson según estos autores.

Tabla 5

*Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson*

<b>Valor de r</b>	<b>Interpretación</b>
-1	Correlación negativa perfecta
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.5	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.1	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación entre las variables
0.1	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.5	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.9	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

**Nota. Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2006)**

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica.

La información será presentada en la siguiente Tabla

Tabla 6

#### *Matriz de consistencia*

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS EMPRESAS ADEFOR, COSID S.R.L, EMPRESA SOLUCIONES Y SERVICIOS S.A.C – CAJAMARCA 2019.							
Problema	Pregunta	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de
¿Cuál es relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las competencias gerenciales de la empresa	a. ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con el manejo de dirección en la empresa ADEFOR, COSID	a. Identificar el nivel de inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios	La inteligencia emocional se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con el manejo de dirección en las empresas	VARIABLE 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL	Componente intrapersonal  Componente interpersonal	Autoaceptación Es asertivo Control del estado de ánimo.  Empatía Relaciones personales	Cuestionario



<p>ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?</p>	<p>SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?</p> <p><b>b.</b> ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con el liderazgo en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC –</p>	<p>S.A.C – Cajamarca – 2019.</p> <p><b>b.</b> Conocer el nivel en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.</p> <p><b>c.</b> Establecer la relación de la inteligencia emocional con</p>	<p>ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.</p> <p>La inteligencia emocional se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa</p>	<p>Solucionando problemas Es flexible Manejo del estrés</p>
---	---	--	--	---

	<p>Cajamarca – 2019?</p> <p><b>c.</b> ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con la gestión del cambio en la empresa ADEFOR. COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC – Cajamarca – 2019?</p>	<p>el manejo de dirección en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones v Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.</p> <p><b>d.</b> Establecer la relación de la inteligencia emocional con el liderazgo en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa</p>	<p>Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.</p> <p>La inteligencia emocional se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con la gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y</p>				
--	---	--	---	--	--	--	--

		<p>Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019</p> <p>e. Establecer la relación de la inteligencia emocional con la gestión del cambio de dirección en la empresa ADEFOR, COSID SRL y Empresa</p> <p>Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca –</p>	<p>Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.</p>	<p>VARIABLE 2.</p> <p>COMPETENCIA S GERENCIALES</p>	<p>Manejo de dirección</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión del cambio</p>	<p>Resuelve problemas sin estrés</p> <p>Negocia con los stakeholders</p> <p>Persuade sin presión</p> <p>Comunica adecuadamente</p>	<p>Cuestionario</p>
--	--	---	---	---	---	--	---------------------

## CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan, a través de tablas representativas, el análisis e interpretación de la información recabada de las encuestas aplicadas a los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, EMPRESA SOLUCIONES y SERVICIOS S.A.C – Cajamarca - 2019. Con la finalidad de procesar lo requerido en los objetivos de este trabajo.

### 5.1. Presentación de resultados

#### 5.1.1. Confiabilidad de los instrumentos

##### a) Competencias Gerenciales

###### Estadísticas de fiabilidad Competencias Gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.960	33

**Interpretación:** Alpha de Cronbach: 0.96 para 33 ítems, indicando buena fiabilidad para este instrumento de Competencias Gerenciales.

##### b) Inteligencia Emocional

###### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.807	30

**Interpretación:** Alpha de Cronbach: 0.807 para 30 ítems, indicando buena fiabilidad para este instrumento de Inteligencia emocional.

### 5.1.2. Inteligencia emocional y competencias gerenciales

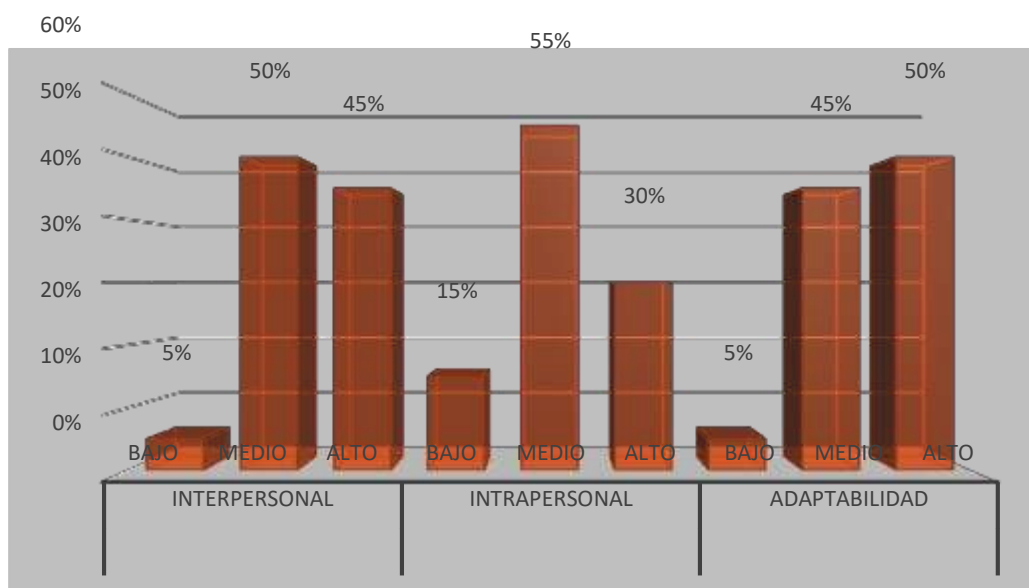
Tabla 7

*Nivel de inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.*

		Frecuencia
<b>Interpersonal</b>	Bajo	1
	Medio	10
	Alto	9
<b>Intrapersonal</b>	Bajo	3
	Medio	11
	Alto	6
<b>Adaptabilidad</b>	Bajo	1
	Medio	9
	Alto	10

Figura 6

*Nivel de inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca*



En la figura 6, se observa que, el nivel que más predomina en los gerentes sobre inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca, es el nivel medio, el 50% en la inteligencia interpersonal, el

55% en la inteligencia intrapersonal, mientras que en la adaptabilidad predomina el nivel alto (50%).

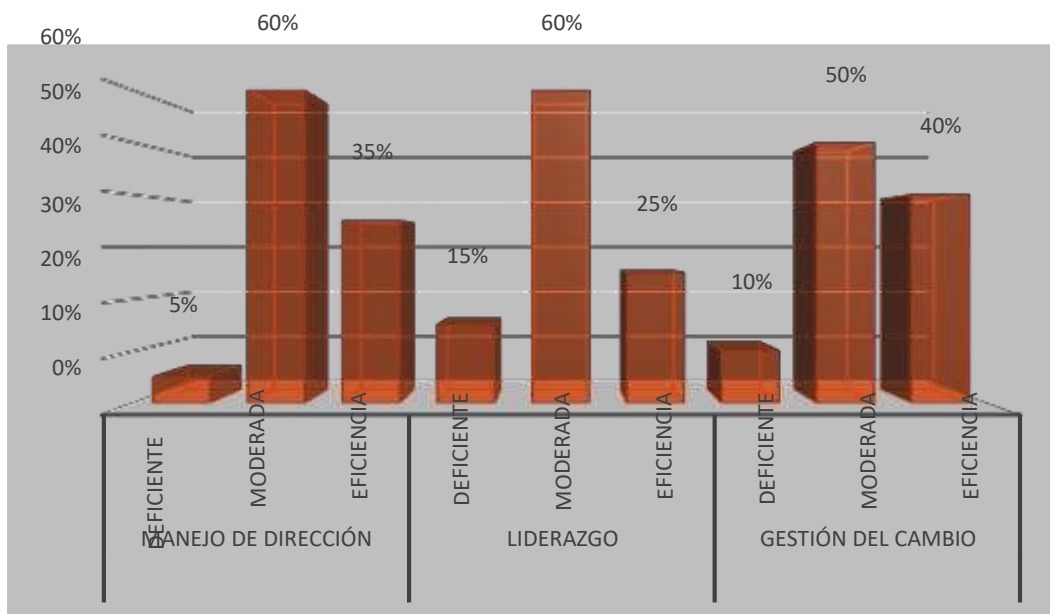
Tabla 8

*Nivel en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.*

		Frecuencia
Manejo de dirección	Deficiente	1
	Moderada	12
	Eficiencia	7
Liderazgo	Deficiente	3
	Moderada	12
	Eficiencia	5
Gestión del cambio	Deficiente	2
	Moderada	10
	Eficiencia	8

Figura 7

*Nivel en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca*



En la figura 7, se observa que, el nivel de los gerentes en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, es el nivel moderado, el 60% en el manejo de dirección, el 60% en liderazgo y el 50% la gestión del cambio.

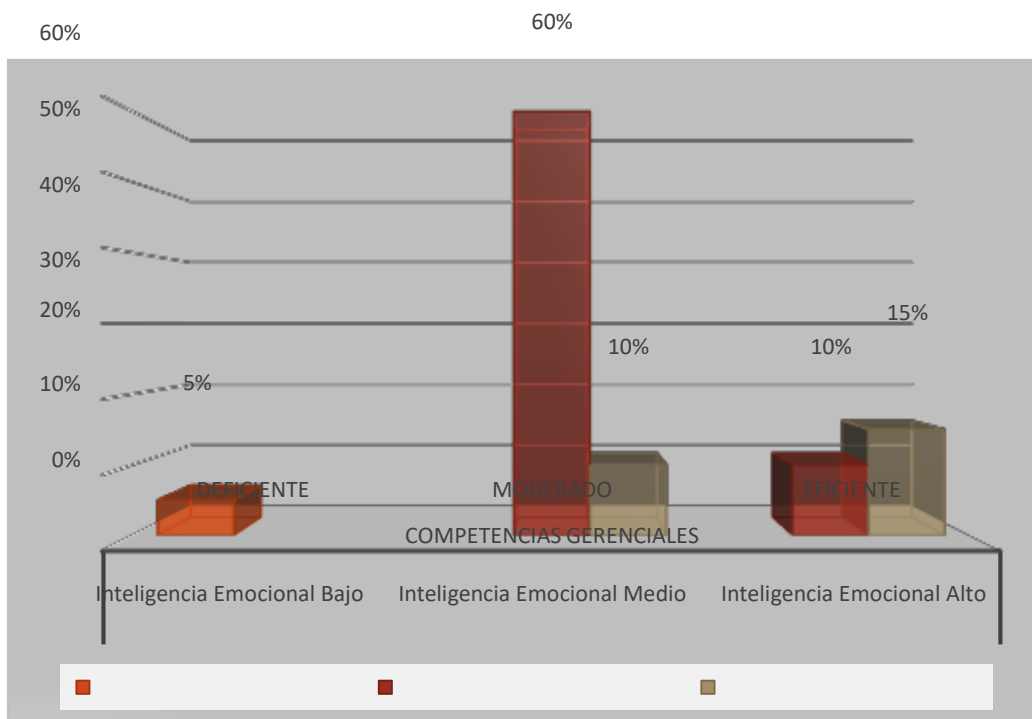
Tabla 9

***Inteligencia Emocional y desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca***

		Competencias Gerenciales			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Inteligencia Emocional	Bajo	1			1
	Medio		12	2	14
	Alto		2	3	5
Total		1	14	5	20

Figura 8

***Inteligencia Emocional y desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca.***



En la figura 8. Se puede apreciar a las competencias gerenciales moderadas de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, le corresponde inteligencia emocional media en un 60% e inteligencia emocional alta en un 10%; a las competencias gerenciales eficientes le corresponde un 15% de inteligencia emocional alta y un 10% de inteligencia emocional media y finalmente a las competencias gerenciales deficientes le corresponde un 5% de inteligencia emocional deficiente.

### 5.1.3. Correlaciones entre inteligencia emocional y competencias gerenciales

Tabla 10

#### *Prueba de Normalidad de las variables Inteligencia Emocional y Competencias Gerenciales*

		Prueba de Shapiro para una muestra					
		Inter	intra	adapt	manejo	lideraz	gestión
N		20	20	20	20	20	20
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	20.63	42.00	19.38	10.25	21.00	113.25
	Desv. Desviación	2.504	2.619	2.669	1.669	3.207	5.285
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.242	0.149	0.218	0.202	0.247	0.255
	Positivo	0.242	0.149	0.163	0.202	0.141	0.165
	Negativo	-0.204	-0.124	-0.218	-0.190	-0.247	-0.255
Estadístico de prueba		0.242	0.149	0.218	0.202	0.247	0.255
Sig. asintótica(bilateral)		,187 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,162 <sup>c</sup>	,135 <sup>c</sup>

- La distribución de prueba es normal.
- Se calcula a partir de datos.
- Corrección de significación de Lilliefors.
- Esto es un límite inferior de la significación verdadera

Sig = p -VALUE

$\alpha = 0.05$

		Inteligencia Emocional	Competencias Gerenciales
N		8	8
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	94.00	108.50
	Desv. Desviación	22.338	37.131
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.191	0.155



	Positivo	0.135	0.133
	Negativo	-0.191	-0.155
Estadístico de prueba		0.191	0.155
Sig. asintótica(bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Sig = p -VALUE

$\alpha = 0.05$

**Interpretación:** El valor de la prueba Shapiro para una muestra no es significativo ( $\alpha > 0.05$ ). Esto indica que los puntajes de las variables tienden a una distribución normal.

Por lo tanto, las correlaciones entre la inteligencia emocional con las dimensiones del desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca, se trabajaron con el **coeficiente de correlación de Pearson** (para determinar objetivos específicos y para comprobar las hipótesis).

Por otro lado, el puntaje promedio de la inteligencia emocional es de 94 puntos con una desviación típica de  $\pm 22.3$  con respecto a su media y el puntaje promedio de las competencias gerenciales es de 108.5 con una desviación típica de  $\pm 37.1$  con respecto a su media.

Tabla 11

***Relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las Competencias Gerenciales en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.***

Inteligencia Emocional		Competencias Gerenciales			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Bajo	Recuento	1	0	0	1
	% del total	5,0%	,0%	,0%	5,0%
Medio	Recuento	0	12	2	14
	% del total	,0%	60,0%	10,0%	70,0%
Alto	Recuento	0	2	3	5
	% del total	,0%	10,0%	15,0%	25,0%
Total	Recuento	1	14	5	20
	% del total	5,0%	70,0%	25,0%	100,0%

El 60% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional media, desarrollan competencias gerenciales moderadas en las empresas; por otro lado, el 15% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional alta, desarrollan competencias gerenciales eficientes en las empresas; asimismo, el 5% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional baja, desarrollan competencias gerenciales deficientes en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca.

Tabla 12.

***Correlación entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las Competencias Gerenciales en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.***

		Inteligencia Emocional	Competencias Gerenciales
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	,615**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	20	20
Competencias Gerenciales	Correlación de Pearson	,615**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	20	20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una correlación significativa en el nivel 0,01, entre la Inteligencia Emocional y las Competencias Gerenciales, en las empresas ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC con una asociación de moderada a fuerte, según el coeficiente de Pearson de 0,615.

Tabla 13

***Relación entre la inteligencia emocional y el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019***

			Manejo de dirección			Total
			Deficiente	Moderado	Eficiente	
Inteligencia Emocional	Bajo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%

	Medio	Recuento	0	11	3	14
		% del total	0,0%	55,0%	15,0%	70,0%
	Alto	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0,0%	5,0%	20,0%	25,0%
Total		Recuento	1	12	7	20
		% del total	5,0%	60,0%	35,0%	100,0%

El 55% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional media, desarrollan competencias moderadas, relacionadas con el manejo de dirección, en las empresas estudiadas; por otro lado, el 20% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional alta, desarrollan competencias de manejo de dirección eficientes; asimismo, el 5% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional baja, desarrollan competencias de manejo de dirección deficientes en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca.

Tabla 14

***Correlación entre la inteligencia emocional y el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.***

		Inteligencia Emocional	Manejo de dirección
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	,669**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
Manejo de dirección	Correlación de Pearson	,669**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una correlación significativa en el nivel 0,01, entre la Inteligencia Emocional y el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC con una asociación de moderada a fuerte, según el coeficiente de Pearson de 0,669.

Tabla 15

**Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019**

		Liderazgo				
		Deficiente	Moderado	Eficiente	Total	
Inteligencia Emocional	Bajo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Medio	Recuento	2	10	2	14
		% del total	10,0%	50,0%	10,0%	70,0%
	Alto	Recuento	0	2	3	5
		% del total	0,0%	10,0%	15,0%	25,0%
Total	Recuento	3	12	5	20	
	% del total	15,0%	60,0%	25,0%	100,0%	

*El 50% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional media, desarrollan competencias moderadas, relacionadas con el liderazgo, en las empresas estudiadas; por otro lado, el 15% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional alta, desarrollan competencias de manejo de liderazgo eficientes; asimismo, el 5% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional baja, desarrollan competencias de liderazgo deficientes en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca.*

Tabla 16

**Correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.**

		Inteligencia	
		Emocional	Liderazgo
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	,565**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	20	20
Liderazgo	Correlación de Pearson	,565**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	20	20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una correlación significativa en el nivel 0,01, entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC con una asociación de moderada a fuerte, según el coeficiente de Pearson de 0,0565.

Tabla 17

***Relación entre la inteligencia emocional y gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019***

		Gestión del cambio				
		Deficiente	Moderado	Eficiente	Total	
Inteligencia Emocional	Bajo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Medio	Recuento	1	9	4	14
		% del total	5,0%	45,0%	20,0%	70,0%
	Alto	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0,0%	5,0%	20,0%	25,0%
Total		Recuento	2	10	8	20
		% del total	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%

El 45% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional media, desarrollan competencias moderadas, relacionadas con la gestión del cambio, en las empresas estudiadas; por otro lado, el 15% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional alta, desarrollan competencias de gestión del cambio eficientes; asimismo, el 5% de los gerentes, que se encuentran con inteligencia emocional baja, desarrollan competencias de gestión del cambio deficientes en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca.

Tabla 18

***Correlación entre la inteligencia emocional y gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.***

		Inteligencia Emocional	Gestión del cambio
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	20	20

Gestión del cambio	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una correlación significativa en el nivel 0,01, entre la Inteligencia Emocional y la gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID SRL y Empresa Soluciones y Servicios SAC con una asociación moderada, según el coeficiente de Pearson de 0,582.

## 5.2. Discusión de resultados

En la tabla 9; indica que existe relación entre la inteligencia emocional con el desarrollo de las Competencias Gerenciales en los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca.

Este objetivo se verifico con la prueba estadística Gamma (prueba no paramétrica), debido a que las variables son cualitativas y su medición es ordinal.

Por otro lado, se comparan con el trabajo de Bustamante, Kawakami y Reátegui (2013), Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú, en este estudio se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.

Siendo corroborados por la teoría de Bar-On presentó un modelo Multifactorial el cual se identifica con la misma ejecución, es decir se organiza más al procedimiento que a los resultados. El autor manifiesta que, a diferencia de los agentes de personalidad, la inteligencia emocional y social podría transformarse a través de la vida (Ugarriza, 2001).

Asimismo con el **modelo de Goleman** puede resumirse en los siguientes términos, implica la administración de las emociones, tomando en consideración un factor principal, como lo es la toma de consciencia acerca de las fortalezas y debilidades presente en una

persona, desde este enfoque se precisa gerenciar las emociones, tomando como referente lo que se siente en sí mismo, concienciar esto es el punto de partida para llevar una vida social plena, motivarse para actuar y emprender cualquier acción que se considere necesaria para el mejoramiento de la calidad de vida en cualquier entorno. Conocer debilidades y carencias en sí mismo una fortaleza, es una habilidad que permite implementar la forma de neutralizarlas y por ende controlarlas para evitar que sean limitantes para el fomento de inteligencia emocional.

Por otro lado, el nivel que más predomina en los gerentes sobre inteligencia emocional de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, es el nivel medio, el 50% en la inteligencia interpersonal, el 55% en la inteligencia intrapersonal y el 50% nivel alto en la adaptabilidad de la inteligencia emocional.

Además, el nivel de los gerentes en el desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, es el nivel moderado, el 60% en el manejo de dirección, el 60% en liderazgo y el 50% la gestión del cambio.

Y por último, existe relación entre las dimensiones de la inteligencia emocional con las dimensiones del desarrollo de competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca

Estos resultados se manifiestan tal como lo indican Franklin (2016), expone “La inteligencia emocional juega un papel estratégico en el desempeño empresarial porque permite reconocer cómo inciden las emociones en el comportamiento organizacional para lograr una ventaja competitiva sustentable”. (p1).

En tal sentido la inteligencia emocional es parte de una estrategia, en este caso de carácter empresarial, con miras a la satisfacción de sus necesidades.

Por su parte, Badillo y Villasmil, citados por Maduro y Rivieltad (2009) sintetizan las competencias como el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados. Agregan además que el dominio de esos saberes hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada.

### 5.3. Contrastación de la hipótesis

#### 5.3.1. Hipótesis general

Hipótesis Nula  $H_0$ : No Existe relación entre la inteligencia Emocional, con las competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Hipótesis Alternativa  $H_1$ : Existe relación entre la inteligencia Emocional, con las competencias gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Tabla 19.

***Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con el desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas.***

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,864	,143	2,187	,029
N de casos válidos		20			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.



En la tabla 19; se observa que, la prueba Gamma para variables cualitativas ordinales (tienen un orden) es significativa ( $0,029 < 0,05$ ), esto indica que, existe relación entre la inteligencia emocional con el desarrollo de las competencias gerenciales en los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

### 5.3.2. Hipótesis específicas

#### *Hipótesis específica 1.*

Hipótesis Nula  $H_0$ . La inteligencia emocional no se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Hipótesis Alternativa  $H_1$ . La inteligencia emocional se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Tabla 20

***Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con el manejo de dirección en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas.***

		Error estándar			Significación
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,909	,109	2,694	,007
N de casos válidos		20			

a. No se presupone la hipótesis nula.

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

En la tabla 20; se observa que, la prueba Gamma para variables cualitativas ordinales (tienen un orden) es significativa ( $0,007 < 0,05$ ), esto indica que, existe relación entre

la inteligencia emocional con el manejo de dirección en los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

***Hipótesis específica 2.***

Hipótesis Nula Ho. La inteligencia emocional no se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>. La inteligencia emocional se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Tabla 21

***Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con el liderazgo en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas.***

		Error estándar		Significación
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
				aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,869	,133	2,503
N de casos válidos		20		,012

a. No se presupone la hipótesis nula.

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

En la tabla 20; se observa que, la prueba Gamma para variables cualitativas ordinales (tienen un orden) es significativa ( $0,012 < 0,05$ ), esto indica que, existe relación entre la inteligencia emocional con el manejo de dirección en los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

### ***Hipótesis específica 3.***

Hipótesis Nula Ho. La inteligencia emocional no se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con la gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>. La inteligencia emocional se relaciona de manera directa y de moderada a fuerte con la gestión del cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019.

Tabla 22

***Medidas simétricas para la relación de la inteligencia emocional con la gestión de cambio en las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca - 2019. Medidas simétricas.***

		Error estándar		Significación
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
				aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,873	,143	2,573
N de casos válidos		20		,010

a. No se presupone la hipótesis nula.

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

En la tabla 22; se observa que, la prueba Gamma para variables cualitativas ordinales (tienen un orden) es significativa ( $0,010 < 0,05$ ), esto indica que, existe relación entre la inteligencia emocional con el manejo de dirección en los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

## CONCLUSIONES

1. La inteligencia emocional se relaciona con el desarrollo de las Competencias Gerenciales de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca – 2019, de manera directa, con una asociación moderada a fuerte, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,615

El nivel medio es el que más predomina en la inteligencia emocional de los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca – 2019.

El nivel moderado es el que más predomina en el desarrollo de competencias gerenciales en los gerentes de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, empresa soluciones y servicios S.A.C – Cajamarca - 2019.

2. Respecto a la relación de la inteligencia emocional con el desarrollo de las competencias gerenciales vinculadas al manejo de dirección se concluye que la inteligencia emocional se relaciona de manera directa, con una asociación moderada a fuerte, con el manejo de dirección de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,669
3. Respecto a la relación de la inteligencia emocional con el desarrollo de las competencias gerenciales vinculadas al liderazgo, la inteligencia emocional se relaciona de manera directa, con una asociación moderada a fuerte, con el liderazgo de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.565
4. Respecto a la relación de la inteligencia emocional con el desarrollo de las competencias gerenciales vinculadas a la gestión del cambio, la inteligencia emocional se relaciona de manera directa, con una asociación moderada, con la gestión de cambio de las empresas ADEFOR, COSID S.R.L, Empresa Soluciones y Servicios S.A.C – Cajamarca- 2019, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.582.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere a los gerentes seguir trabajando en sus capacidades emocionales, a través de talleres, charlas, conferencias, entre otros, que ayuden a brindar herramientas para ello.

Para los trabajadores valorar los cambios en sus gerentes e igualmente recibir orientación de los aspectos de inteligencia emocional y también de sus competencias de trabajo, para el buen desenvolvimiento de la organización en su generalidad.

Se recomienda a otros investigadores seguir trabajando con la temática presentada en esta investigación, porque de esta forma se colabora a mejorar los vínculos del desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de las empresas, atendiendo de forma principal los aspectos de la inteligencia emocional en las organizaciones.

Fomentar e incentivar la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de las competencias gerenciales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. (2013). *Que son los stakeholders*. [Mensaje en un blog]. Recuperado del <http://www.todomktblog.com/2013/04/que-son-los-stakeholders.html>
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade. Lima Perú
- Alles, M. (2005) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia). España. Ediciones Granica.
- Araujo, C (2007) *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CIGAC. Universidad Rafael Bellosó Chacín – Venezuela. Obtenido de [file:///C:/Users/Roberto/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Roberto/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20(2).pdf).
- Armas, I (2010) *Inteligencia emocional y productividad laboral*. (Estudio realizado con el personal de salud del centro de diagnóstico por imágenes, policlínica). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Requisito para optar el título de Doctora. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2010/05/43/Fleischhaecker-Ilma.pdf>
- Asociación Civil para la Investigación forestal. (ADEFOR). (s/f) [Mensaje en una pag web] <http://www.adefor.org/portal/index.php/adefor/logros>. . [Visitada el 17-1-18]
- Badillo, M. y Villasmil M. (2006) *Perfil por Competencias*. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados. Caracas. 6ta edic.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. ADMINISTER, (3), 68–88. Beneitone, P., Esqueti.
- Benavides, O. (2008). *Competencias y competitividad*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.

Bozo, Chávez y Salas (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. Revista CIGAG. Maracaibo Venezuela. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3558/4849> [Visitada el 27-1-18].

Bouchot, E. (2009). Los Sentimientos y su importancia. Gestalt consulta. [blog].

<http://www.gestaltconsulta.info/2009/09/los-sentimientos-y-su-importancia.html> .

[Visitada el 1-3-18]

Bustamante, Kawakami y Reátegui (2013) *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Tesis.

Cea D'Ancona, A. (2010) *Métodos de Encuesta. Teoría y Práctica, Errores y Mejora*, Editorial Síntesis. Madrid

Chávez, N. (2013) *Una aproximación a las competencias gerenciales elementales*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>

Chiavenato, I. (2005) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá

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

Coll, C. (2007). Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio. En *Revista Aula de Innovación Educativa*, núm. 161.

Definición ABC (2008). *Diccionario de Emociones*. <https://www.definicionabc.com/> [Visitada el 31-1-08]

Díaz, R. (2008). *Las habilidades gerenciales en las organizaciones educativas*. Ponencia presentada en la décima jornada de Investigación en la universidad Fermín Toro. Barquisimeto. Venezuela.

De Pelekais, Navas y Tirado. (2006). *Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Bellosó Chacín. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3312/4301> [Visitada el 31-1-18]

Flores J. (2012). *Cómo crear y dirigir la organización del Siglo XXI*. Ecoe Ediciones. Colombia.

Franklin, E. (2016). **Inteligencia emocional en el desempeño empresarial**. [En un blog].

Competencia gerencial internacional.

<http://competenciagerencial.com/2016/02/17/inteligencia-emocional/> [Visitada el 12-2-18]

Gabel, R. (2005) Documentos de trabajo N° 16: *Inteligencia Emocional: Perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Esan.

García Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010). *La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador*. Espiral. Cuadernos del Profesorado [en línea], 3(6), 43-52. Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espisal>.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Paideos.

Goleman, D. (2007). *La práctica de la inteligencia emocional*. Madrid: Editorial Kairos

González, A. (2011). *Relación entre la Inteligencia Emocional y la Actitud ante el Cambio de un grupo de profesores y gerentes académicos de la Universidad Metropolitana de Caracas – Venezuela*. Tesis doctoral publicada (Didáctica y Organización de Instituciones Educativas).  
Universidad de Sevilla



Guzmán, R. (s/f). *La inteligencia emocional en la empresa*. Material didáctico. ESSalud para los peruanos.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

López, O. (2008) *La Inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje como predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Trabajo presentado como requisito para optar al título de magister en psicología, con mención en Educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de psicología. Unidad de postgrado. Lima Perú. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/615/1/Lopez\\_mo.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/615/1/Lopez_mo.pdf) . [Visitada el 17-01-18]

Maduro Y Rivieltad, F. (2009) Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/604> [Visitada el 31-01-18].

Malca, K. (2014) *La Inteligencia Emocional y su influencia en el desempeño de la práctica clínica de los estudiantes de enfermería de la Universidad Nacional de Cajamarca*. Tesis.

Martínez, M. (2015). *Importancia de la inteligencia emocional en la empresa*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-la-empresa/> [Visitada el 17-01-18]

Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2002). Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Obtenido de <http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>

Molina, M. y Villavicencio, O (2012) *Estrategias de Inteligencia Emocional aplicadas a la empresa CASAVAL y su impacto en el desempeño laboral*. Trabajo presentado como requisito para optar al título de Licenciadas en Psicología. Universidad Salesiana. Cuenca. Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5591/1/UPS-CT002789.pdf> . [Visitada el 22-01-18]

- Petell y Marcelo, (2015) Taller en inteligencia emocional en el área de Atención al Cliente mejoró la calidad de servicio brindada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario. Tesis.
- Querales, R. (2006). Competencias gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico. Revista CIGAG. Volumen 4. Edición 1. Maracaibo. Venezuela.  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/519/1273> [Visitada el 20-02-18]
- Roberts, R.D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). *Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. Emotion, 1(3), 196-231.*
- Rojas, D. (2014). *La valoración de las competencias gerenciales de los directores de los órganos de Control Fiscal Municipal Externo como factor clave en la gestión administrativa y financiera. Tesis doctoral no publicada.* Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4289/drojas.pdf?sequence=1> [Visitada el 31-01-18]
- Saarni, (2000) Emotional Competence. A Developmental Perspective. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *the handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at home, School, and in the Workplace.* San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Salovey y Mayer (1990). *Inteligencia emocional.* México. Editorial Mc. Graw Hill. "Stakeholder". En: *Significados.com.* Disponible en: <https://www.significados.com/stakeholder/>
- Salkind, N. (1999) *Métodos de Investigación,* Editorial Pearson Educación. México, D.F.

Tobalino, L. (2002) “*Relaciones entre Inteligencia Emocional y Rendimiento Académico de los estudiantes de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*”. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación en la Universidad San Martín de Porres.

Ugarriza, N. y Pajares, L. (2005). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Baron ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes*. Revistas científicas e América Latina, el Caribe, España y Portugal

Ugarriza, N. (2003). *Adaptación y estandarización del inventario de inteligencia emocional de BarOn ICE – JA en jóvenes y adultos. Muestra de Lima Metropolitana*. Ediciones Libro Amigo, Lima, Perú

Ugarriza, N. (2001) *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana*, Revista persona, Lima-Perú.

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE 1: ENCUESTA PARA ESTUDIAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS

### DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa

### DATOS DEL ENCUESTADO

Área

Nivel de estudios:

Sexo:

Edad:

Tiempo de trabajo en la Empresa

### INTRODUCCIÓN:

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, para valorar las competencias gerenciales de los directivos de las empresas cajamarquinas.

### INSTRUCCIONES:

Esta encuesta es anónima. Por favor, responde con sinceridad. Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene posibles respuestas. Contesta a las preguntas marcando con una “X” en un sólo recuadro que, según su opinión, mejor refleje o describa su actuación.

La escala de calificación es la siguiente:

1=	Totalmente en desacuerdo	TED
2=	En desacuerdo	ED
3=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ND
4=	De acuerdo	DA
5=	Totalmente de acuerdo	TD

## Encuesta para la Valoración de las Competencias Gerenciales

<b>Competencia: Manejo de Liderazgo</b>					
Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad.					
ENUNCIADO	TED	ED	ND	DA	TD
1. Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de su organización.	1	2	3	4	5
2. Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	1	2	3	4	5
3. Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	1	2	3	4	5
4. Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino	1	2	3	4	5
5. Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos	1	2	3	4	5
6. Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la organización que dirige.	1	2	3	4	5
<b>Competencia: Manejo de Dirección</b>					
Emprende procesos de gestión directiva y administrativa de la organización, fundamentada en la persona humana, enfoque integral de gestión, conocimientos y habilidades necesarios para administrar en negocio en forma eficaz.					
ENUNCIADO	TED	ED	ND	DA	TD
7. Dirige la organización de acuerdo con los fundamentos de la gestión empresarial y al contexto de los empleados.	1	2	3	4	5
8. Genera redes empresariales de apoyo a la organización para potenciar el plan operativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos	1	2	3	4	5
9. Impulsa la mejora continua y su aplicación a los procesos, para potenciar las actividades empresariales y desarrollar los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
10. Informa de manera objetiva a los empleados los logros y necesidades de la organización.	1	2	3	4	5
11. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la organización.	1	2	3	4	5
12. Promueve la participación de los principales actores de la organización en el desarrollo del POI	1	2	3	4	5
13. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los empleados dentro de la organización.	1	2	3	4	5
14. Diseña actividades socioculturales orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con los empleados.	1	2	3	4	5
15. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la organización.	1	2	3	4	5

<b>ENUNCIADO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>ND</b>	<b>DA</b>	<b>TD</b>
16. Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo de la organización.	1	2	3	4	5
17. Gestiona la administración estratégica de la organización, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.	1	2	3	4	5
18. Administra el talento humano de la organización, de acuerdo con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión	1	2	3	4	5
<b>Competencia Trabajo en Equipo</b>					
Demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar estrategias innovadoras, que contribuyan a la solución de conflictos en la organización, lograr los objetivos fijados por la compañía. Saber trabajar en equipo implica ser un buen comunicador; saber escuchar y ser tolerante y autocrítico, entre otras habilidades. Además, es importante tener en cuenta que el directivo debe saber delegar, y ya no solo por no cargarse de trabajo, sino por demostrar confianza en sus colaboradores.					
<b>ENUNCIADO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>ND</b>	<b>DA</b>	<b>TD</b>
19. Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos.	1	2	3	4	5
20. Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, aportando lo suyo desde su formación	1	2	3	4	5
21. Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4	5
22. Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros planes de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas	1	2	3	4	5
23. Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la organización.	1	2	3	4	5
24. Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales	1	2	3	4	5
<b>Competencia: Gestión del Cambio</b>					
Gestiona los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados a través del desarrollo de los planes de acción individuales, mejorar las comunicaciones y proporcionar capacitación para contrarrestar la resistencia. El resultado es que estos planes ayudan a alinear los cambios a la dirección estratégica general de la organización.					
<b>ENUNCIADO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>ND</b>	<b>DA</b>	<b>TD</b>
25. Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva	1	2	3	4	5
26. Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno	1	2	3	4	5
27. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión empresarial	1	2	3	4	5
<b>Competencia: Capacidad de Comunicación</b>					
Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la organización generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo empresarial.					

<b>ENUNCIADO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>ND</b>	<b>DA</b>	<b>TD</b>
28. Se comunica en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión	1	2	3	4	5
29. Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones	1	2	3	4	5
30. Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los colaboradores de la organización.	1	2	3	4	5
31. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones	1	2	3	4	5
32. Informa de manera objetiva a los colaboradores los logros y necesidades de la organización.	1	2	3	4	5
33. Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los colaboradores de la organización.	1	2	3	4	5

*Muchas gracias*



**APÉNDICE 2: INVENTARIO EMOCIONAL DE BarOn ICE: NA – ABREVIADA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS.**

**DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre de la Empresa

**DATOS DEL ENCUESTADO**

Área

Nivel de estudios:

Sexo:

Edad:

Tiempo de trabajo en la Empresa

**INTRODUCCIÓN**

Esta encuesta contiene una serie de frases cortas que permite hacer una descripción de uno mismo. Para ello debe indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como se siente, piensa o actúa la mayoría de las veces.

**INSTRUCCIONES**

Lee cada una de las frases y selecciona UNA (1) de las cuatro alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionado el número del 1 al 4 que corresponde a la respuesta que escogiste según sea su caso. Marca con un aspa el número.

Si alguna de las frases no tiene que ver con usted, igualmente responda teniendo en cuenta como se sentiría, pensaría o actuaría si estuviera en esa situación. Notará que algunas 55 frases no le proporcionan toda la información necesaria, aunque no esté seguro seleccione la respuesta más adecuada para usted. No hay límite de tiempo, pero por favor trabaje con rapidez y asegúrese de responder a TODAS las oraciones. Responda con honestidad, esta información será utilizada sólo para fines académicos.

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las oraciones que se le presentan, hay cuatro posibles respuestas:

1. Muy rara vez.
2. Rara vez.
3. A menudo.
4. Muy a menudo.

*Ahora voltea la hoja...*

Nº	Enunciado	Muy rara vez (1)	Rara vez (2)	A menudo (3)	Muy a menudo (4)
1	Me importa lo que les sucede a las personas.	1	2	3	4
2	Es fácil decirle a la gente cómo me siento.	1	2	3	4
3	Me gustan todas las personas que conozco.	1	2	3	4
4	Soy capaz de respetar a los demás.	1	2	3	4
5	Me molesto demasiado por cualquier cosa.	1	2	3	4
6	Puedo hablar fácilmente sobre mis sentimientos.	1	2	3	4
7	Pienso bien de todas las personas.	1	2	3	4
8	Peleo con la gente.	1	2	3	4
9	Tengo mal genio.	1	2	3	4
10	Puedo comprender preguntas difíciles.	1	2	3	4
11	Nada me molesta.	1	2	3	4
12	Es difícil hablar sobre mis sentimientos más íntimos.	1	2	3	4
13	Puedo dar buenas respuestas a preguntas difíciles.	1	2	3	4
14	Puedo fácilmente describir mis sentimientos.	1	2	3	4
15	Debo decir siempre la verdad.	1	2	3	4
16	Puedo tener muchas maneras de responder una pregunta difícil, cuando yo quiero.	1	2	3	4
17	Me molesto fácilmente.	1	2	3	4
18	Me agrada hacer cosas para los demás.	1	2	3	4
19	Puedo usar fácilmente diferentes modos de resolver los problemas.	1	2	3	4
20	Pienso que soy el (la) mejor en todo lo que hago.	1	2	3	4
21	Para mí es fácil decirle a las personas cómo me siento.	1	2	3	4
22	Cuando respondo preguntas difíciles trato de pensar en muchas soluciones.	1	2	3	4
23	Me siento mal cuando las personas son heridas en sus sentimientos.	1	2	3	4
24	Soy bueno (a) resolviendo problemas.	1	2	3	4
25	No tengo días malos.	1	2	3	4
26	Me es difícil decirle a los demás mis sentimientos.	1	2	3	4
27	Me disgusto fácilmente.	1	2	3	4
28	Puedo darme cuenta cuando mi amigo se siente triste.	1	2	3	4
29	Cuando me molesto actúo sin pensar.	1	2	3	4
30	Sé cuando la gente está molesta aún cuando no dicen nada.	1	2	3	4

*Muchas gracias.*

**APÉNDICE 3: FICHA TÉCNICA DEL INVENTARIO EMOCIONAL DE BarOn ICE:  
NA – ABREVIADA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LOS  
DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS CAJAMARQUINAS.**

**FICHA TÉCNICA**

Nombre Original EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory.

Autor Reuven Bar-On

Procedencia Toronto – Canadá Adaptación Peruana Nelly Ugarriza Chávez

Administración Individual o colectiva.

Formas Abreviada y completa

Duración Sin límite de tiempo. (Forma completa: 60 minutos, abreviada de 25-30 minutos)

Aproximadamente de 30 a 40 Minutos.

Aplicación directivos del nivel gerencial de las empresas.

Puntuación Calificación computarizada

Significación Evaluación de las habilidades emocionales y sociales

Tipificación Baremos Peruanos.

El cuestionario BarOn EQ-i contiene 30 ítems con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos (1 = Muy rara vez, 5 = Muy a menudo) y da como resultado una única puntuación para la inteligencia emocional. Se evalúan cinco componentes:

Componente intrapersonal, que evalúa la capacidad de ser consciente y entender las propias emociones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) comprensión emocional de sí mismo, (b) asertividad, (c) auto concepto, (d) autorrealización, y (e) independencia. (Ítems 3, 7, 17 y 28)

Componente interpersonal, que evalúa la capacidad para entender las emociones y sentimientos de los demás. Está compuesta por los subcomponentes: (a) empatía, (b) relaciones interpersonales, y (c) responsabilidad social. (Ítems 2, 5, 10, 14, 20 y 24)

Componente adaptabilidad, que evalúa la capacidad para modelar las emociones con relación a las situaciones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) solución de problemas, (b) prueba de la realidad, y (c) flexibilidad. (Ítems 8, 12, 16, 22, 25, 27 y 30)

Componente manejo de estrés, que evalúa la capacidad para enfrentar las situaciones estresantes y controlar las emociones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) tolerancia al estrés, y (b) control de los impulsos. (Ítems 6, 11, 13, 15, 21 y 26)

Componente estado de ánimo en general, que evalúa la capacidad para tener una perspectiva positiva de la vida. Está compuesta por los subcomponentes: (a) felicidad, y (b) optimismo. (Ítems 1, 4, 9, 18, 19, 23 y 29)

A través de los años, se han realizado diversos estudios en el extranjero que confirman la confiabilidad y validez del cuestionario de BarOn EQ-i (ver anexo 1)

El cuestionario BarOn EQ-i contiene 30 ítems con opciones de respuesta de tipo Likert de cuatro puntos..

1. Muy rara vez.
2. Rara vez.
3. A menudo.
4. Muy a menudo.