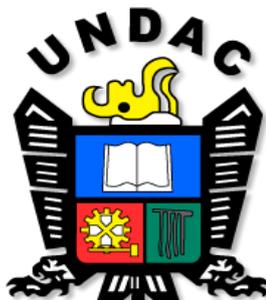


**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO**



T E S I S

**Relación entre inteligencia emocional y desempeño directivo en las
Instituciones Educativas del Distrito de la Oroya, Provincia de Yauli,
Región Junín en el año 2015**

Tesis para optar el grado de Maestro en:

Gerencia e Innovación Educativa

Autor:

Lic. Aldo Alí OTRERA MUÑASQUI

Asesor:

Dr. Ricardo Arturo GUARDIAN CHAVEZ

Cerro de Pasco – Perú - 2015

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO**



T E S I S

**Relación entre inteligencia emocional y desempeño directivo en las
Instituciones Educativas del Distrito de la Oroya, Provincia de Yauli,
Región Junín en el año 2015**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

**Dr. Julio César CARHUARICRA MEZA
PRESIDENTE**

**Dra. Edith Rocío LUIS VASQUEZ
MIEMBRO**

**Mg. Miguel Angel CCALLOHUANCA QUITO
MIEMBRO**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucha devoción a Dios por permitirme lograr uno de mis grandes anhelos de contar con el grado de Maestro en Educación. A mis seres queridos por su comprensión y motivación para seguir perfeccionándome profesionalmente.

Aldo Alí

AGRADECIMIENTO

Aprovecho este espacio para expresar mi reconocimiento a los señores directores de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín por haberme brindado las facilidades y sus apoyos en el desarrollo de esta investigación

A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Oroya por haberme facilitado instrumentos de recolección de datos que demandó el presente estudio.

A los maestros y doctores en Educación, que vienen laborando en el distrito de La Oroya por haber validado los instrumentos de investigación que se utilizaron en el presente estudio.

A los maestros y doctores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por haberme brindado oportunamente las orientaciones para desarrollar esta investigación.

RESUMEN

En los albores del siglo XXI, en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar todos estos retos. Si las sociedades cambian, las escuelas “fieles reflejos de la sociedad”, también deben cambiar. Peter Senge (1990) señaló que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige directivos que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios

El objetivo principal que se formuló en esta investigación fue determinar el nivel de influencia que ejerce la inteligencia emocional en el desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015. Este objetivo responde a la necesidad de brindar referencias teóricas necesarias para que otros investigadores inicien estudios de tipo experimental basado en inteligencia emocional o desempeño directivo.

El método general que orientó el desarrollo de esta investigación fue el cuantitativo y específicamente el descriptivo. Para ello primero se realizó la medición de la variable inteligencia emocional a través de un test, luego se realizó la medición de la variable desempeño directivo a través de una escala. Finalmente se correlacionó las variables a través de métodos estadísticos para determinar la intensidad de relación entre ellas.

Luego de haber procesado los datos a través de programas estadísticos, se determinó que existe relación significativa entre inteligencia emocional y desempeño directivo en las instituciones educativas considerados en estudio, la misma que fue confirmada con la prueba de hipótesis a través del test de Pearson con un 95% de confiabilidad.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño profesional docente.

ABSTRACT

In the beginnings of the century XXI, in a world with so vertiginous changes, where technologies and knowledge advance ; The societies demand the educational institutions that prepare the new generations to face all these challenges. If societies change, the faithful reflex schools of the society, also they must change. Peter Senge (1990) indicated that institutions must become adapted to the changing surroundings that surrounds them and this demands to executives that motivate and direct the organization and to his members in order that these learn to become adapted to the changes

The principal objective that was formulated in this investigation was to determine the level of influence that exercises the emotional intelligence in the directive performance at the educational institutions of the district of The Oroya, Yauli's province, region Junín in the year 2015. This objective responds to the need to offer theoretic necessary references in order that another investigators initiate studies of experimental type based in emotional intelligence or directive performance.

The general method that guided the development of this investigation was the quantitative and specifically the descriptive. First the measurement of the variable emotional intelligence through a test came true for it, next directive performance through a scale accomplished the measurement of the variable itself. Finally the variables through statistical methods to determine the intensity of relation between them were correlated.

Right after having processed the data through statistical programs, it was determined than exists significant relation between emotional intelligence and directive performance at the educational institutions considered under consideration, the same that it was confirmed with the hypothesis testing through Pearson's test with 95 % of reliability.

Keywords: Organizational climate, professional teaching performance.

INTRODUCCIÓN

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. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el ser introvertido, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

La satisfacción de los trabajadores en su actividad laboral debe verse como un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto a sus dirigentes como a la institución. No es conveniente adoptar posturas utilitarias que consideran la satisfacción laboral sólo como uno de los factores necesarios para lograr una producción mayor o de mejores resultados, lo cual sería un beneficio. Se trata de dirigir nuestros esfuerzos, fundamentalmente, a lograr esta satisfacción de los trabajadores.

Aprovechar la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio, saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. La utilización y generalización de la inteligencia emocional en los directivos de una institución, haría del mismo, y por ende de sus organizaciones un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de erradicar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

Desde la perspectiva visualizada anteriormente, planificamos y desarrollamos la tesis titulada: Relación entre inteligencia emocional y desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015, cuyo informe se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Capítulo I: denominado **Problema de investigación**. En este apartado se precisan aspectos como: Planteamiento del problema, formulación del problema, justificación por la cual se realiza el estudio, limitaciones que se manifestaron, antecedentes de investigación y delimitación de objetivos de investigación.

Capítulo II: denominado **Marco teórico**. En esta sección se precisan las bases teóricas de las variables consideradas en estudio como: inteligencia emocional y desempeño directivo y definición de términos básicos, hipótesis, variables y definición operacional de variables.

Capítulo III: denominado **Marco metodológico**. En esta parte se destacan aspectos como: tipo de estudio, diseño de investigación, delimitación de la población, y muestra; método específico de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

Capítulo IV: denominado **Resultados**. En este apartado se presentan aspectos como: Descripción de los instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio, Resultados generales por objetivos y prueba de hipótesis general.

En la parte final del informe se destacan las conclusiones en base a los objetivos, recomendaciones en correspondencia a los diversos problemas identificados, referencia bibliográfica y anexos que contiene las evidencias que acredita el estudio.

De esta manera se encuentra organizada el informe y consideramos que puede ser mejorada con las recomendaciones que hubiera lugar en el proceso de evaluación por los señores jurados.

El Autor

INDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

INDICE

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación	4
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Formulación de objetivos.	5
1.5. Justificación de la investigación.	5
1.6. Limitaciones de la Investigación	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio	8
2.2. Bases teórica - científicas	12
2.3. Definición de términos básicos	59
2.4. Formulación de hipótesis	61
2.4.1. Hipótesis general	61
2.4.2. Hipótesis específicas	61
2.5. Identificación de variables.....	62
2.6. Definición operacional de variables e indicadores.....	62

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	63
3.2. Métodos de investigación	63
3.3. Diseño de investigación.	64
3.4. Población y muestra.	64
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	65
3.7. Tratamiento estadístico.....	66
3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	66

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- 4.1. Descripción del trabajo de campo. 67
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados..... 67

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y redirección de Visión, Misión y Valores Personales, Familiares, Profesionales y Ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre las cuales basamos nuestro actuar.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional, buscando el Desarrollo y Talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es El Vacío Personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya que

esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro.

Dentro del contexto también estaremos analizando el mantenimiento físico, seguridad, competencias, reconocimientos, poder, éxito, esperanza, habilidades, destrezas, entrenamientos, desde luego esta no es una lista completa de las necesidades físicas, psicológicas y espirituales del ser humano, pero si representan factores que son comunes en el trabajo.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líder donde cada uno de ellos tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como ser humano está dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional.

Mucha gente se engaña al pensar que altos coeficientes intelectuales, esos que se determinan mediante los test, o el éxito en los negocios nos dan el rótulo de "seguro de sí mismo", y con ese hecho ya creen que es suficiente para sentirse realizado. Esa es una falsa percepción de las cosas.

Puedes ser el cirujano más eficiente, el mejor arquitecto, el más honesto abogado, el futbolista más destacado, el comerciante más emprendedor; pero si no tienes en tu vida la inteligencia emocional siempre habrá inestabilidad. La razón es muy sencilla de explicar pero no fácil de entender sobre todo para los que tienen un pensamiento egoísta y lineal enfocado en una sola dirección según la cual ellos siempre son los acertados y los demás son los equivocados.

Muchas personas que tienen éxito en sus carreras y tienen problemas en otros aspectos de su vida, no son capaces de manejarlos adecuadamente porque sus emociones se desbordan. Se podrían poner muchos ejemplos de personas que son brillantes en los negocios y sus carreras, y que sin embargo a nivel familiar o de pareja son totalmente inestables debido a que no pueden controlar su impulsividad, eso se da porque en dicha persona falta el concepto de La Inteligencia emocional.

Muchas de las personas que tienen éxito en determinados aspectos de su vida, son soberbias, y dicha soberbia les hace olvidar que en otras facetas ellos podrían también ser los mejores.

La inestabilidad de estas personas ocurre porque que para lograr dicha inteligencia emocional, lo primero que hay que hacer, es reconocer en uno mismo las propias debilidades y defectos, y para ser más duro quizás podríamos hablar de tener que derrotar a ese lado "bruto" y "estúpido" que hay en nosotros.

A partir de allí, del análisis de esas debilidades, de reconocerlas, se consigue algo muy valioso, adquirir la empatía. Eso es comprender lo que sienten los demás, se comienza a desinflar el ego, y se tiene más cuidado de las cosas que se dicen y de las reacciones que se tienen; es como toda una profilaxis mental que te libera de la egolatría, de la soberbia, de la mezquindad y de otros conflictos mentales que no dejan tranquila a una parte de nuestro ser.

Es como una revolución mental, puesto que te acostumbras a vigilar cada uno de tus pensamientos para hacer lo correcto ya no sólo para beneficio de uno sino para el bien de los demás. Eso es algo muy importante, porque de esa forma nuestra conciencia está tranquila. Pero claro, el aprender o adquirir la Inteligencia emocional es un proceso que toma su tiempo, es un camino sinuoso, con altibajos y que sin embargo, vale la pena atravesar porque en el control de nuestras emociones está la clave de nuestra felicidad. Y no olvidar que dicho control implica perseverancia en decretar pensamientos positivos en la mente.

La evolución, avalada y propiciada por el marco legal, hacia un funcionamiento organizativo de los centros progresivamente más participativo, autónomo y colaborativo durante las dos últimas décadas, ha puesto de relieve la importancia y necesidad de desarrollar en las instituciones educativas una cultura basada en el trabajo en equipo, así como proyectos, estructuras y estrategias que lo posibiliten. Coherentemente, se ha desarrollado también una concepción cada vez más colegiada de la dirección y el liderazgo como condición para dinamizar ese modelo de centro.

En 1994 la necesidad de conocer y analizar cómo estaba siendo el ejercicio de estos equipos directivos nos llevó a iniciar un trabajo de investigación en colaboración con otro equipo de la Universidad Autónoma de Barcelona que tomaba, por primera vez en el contexto estatal, al equipo directivo como objeto de estudio. Los resultados obtenidos a partir de este estudio (Gairín y Villa, 1996, 1999) fueron de gran utilidad para arrojar luz sobre las necesidades y orientar el trabajo posterior de formación e intervención con equipos directivos.

Tanto este estudio (Gairín y Villa, 1996, 1999) como la revisión de los estudios empíricos sobre direcciones realizadas en el ámbito estatal (García Olalla, 1998), puso de manifiesto la existencia de una identidad definida y un perfil de funciones para los equipos directivos. Los resultados respecto a las funciones desempeñadas ratificaron la dificultad para asumir perfiles tan complejos como los esperados para estos cargos, avalando la necesidad de un ejercicio colegiado de la dirección.

En los últimos años hemos trabajado en el desarrollo de un modelo que facilite una estructuración eficaz del equipo directivo para el ejercicio de un liderazgo compartido, inspirado, en gran medida, en el modelo de liderazgo transformacional aportado por Bass (1985, 1995, 2000) y en el modelo de Roles de Equipo desarrollado por Belbin (1981, 2000); se ha desarrollado una amplia labor de formación, que ha alcanzado a unos quinientos centros educativos y se ha tratado de dar continuidad a la misma, facilitando el asesoramiento

1.2. Delimitación de la investigación

a. Espacio geográfico

- Región: Junín
- Provincia: Yauli
- Distrito: La Oroya

b. Sujetos

Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín

c. Delimitación temporal

El desarrollo del presente proyecto tuvo una duración aproximada de 10 meses desde diciembre del 2014 a octubre del 2015.

1.3. Formulación del problema.

1.1.1. Problema principal.

¿Cómo la inteligencia emocional influye en el desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015?

1.1.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuáles son los niveles de inteligencia emocional que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015?
- b. ¿Cuáles son los niveles de desempeño que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015?

1.4. Formulación de objetivos.

1.1.3. Objetivo general.

Determinar el nivel de influencia que ejerce la inteligencia emocional en el desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015

1.1.4. Objetivos específicos.

- a. Identificar los niveles de inteligencia emocional que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015
- b. Identificar los niveles de desempeño que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015

1.5. Justificación de la investigación.

La realización del presente estudio se justifica en los siguientes aspectos:

a. Justificación teórica

Esta investigación tiene justificación teórica por lo que el conocimiento sobre la intensidad de relación que hay entre inteligencia emocional y desempeño directivo

en las instituciones educativas servirá como teoría que puede justificar otros estudios que tengan que ver con las variables en estudio.

Asimismo esta investigación tiene justificación en este aspecto por lo que la base teórica que se desarrolló sobre las variables inteligencia emocional y desempeño directivo pueden servir como fuente de consulta para estudiantes y profesionales.

b. Justificación metodológica

Esta investigación tiene justificación metodológica por lo que constituirá un antecedente referente para que otros investigadores utilicen la metodología empleada en este estudio, asimismo para que puedan validar un instrumento de acopio de datos.

c. Justificación práctica

Esta investigación tiene justificación práctica porque los resultados de esta investigación serán de gran utilidad para que las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín construyan sus proyectos educativos institucionales. Asimismo consideramos que los resultados de esta investigación podrán servir para justificar el desarrollo de investigaciones experimentales

d. Justificación legal.

Esta investigación tiene justificación legal porque con la realización del presente estudio, se pretende optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia e Innovación Educativa en concordancia al Reglamento de Grados de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

1.6. Limitaciones de la Investigación

En el desarrollo de esta investigación se manifestaron varias limitaciones de los cuales algunas fueron superadas pero aquellas que no fueron resueltas indicamos a continuación:

- a. Escasa bibliografía sobre las variables inteligencia emocional y desempeño directivo en educación básica. Lo que se disponen son mayormente relacionados a empresas.
- b. Escasos profesionales con grado de maestro o doctor en nuestro medio para que nos puedan brindar sus servicios:
 - Asesoría en métodos de investigación educativa
 - Asesoría en estadística aplicada a la investigación

- Validación de instrumentos.
- c. Carencia de tiempo suficiente para dedicarnos a investigar sobre las variables e instrumentos por la recargada labor que tenemos. A ello se suma las constantes capacitaciones que recibimos por parte del Ministerio de Educación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

- a. Valverde, (2005), realizó un estudio sobre “Relación entre desempeño docente y el clima laboral en las instituciones educativas de Educación Básica de Ica”. En esta tesis se formuló las siguientes conclusiones:
 - Luego de haber evaluado la hipótesis general a través del test “t” de Student con un nivel de significancia del 5%, se concluyó que, existe correlación significativa entre desempeño docente y clima laboral en las instituciones educativas de Educación Básica de Ica.
- b. Herrera Jordán (2011) realizó un estudio sobre “Inteligencia emocional”, en ella formuló las siguientes conclusiones:
 - Al hacer referencia a recientes investigaciones por expertos en la materia pudimos analizar que además de ser de gran importancia es en este tiempo de crisis, violencia familiar, extrafamiliar, ciudadana y poblacional las emociones son componentes del ser humano que nos permiten sentir que estamos vivos, imaginémonos por un instante como sería nuestra vida si no tuviéramos emociones, la personalidad no tendría sentido, seríamos seres vacíos.

- Las emociones son estados afectivos, de expresión súbita y de aparición breve, pueden según David Golemar y otros, crear un impacto positivo o negativo sobre nuestra salud física, mental y espiritual.
 - Para controlar de mejor forma las emociones, tanto positivas como negativas las cuales forman parte de nuestra vida, y que es normal que las sintamos, ya que sin ellas aquellos Grandes Cerebros no contarían en la historia, ni tampoco los Retención, Recepción, Análisis, Emisión y controlen funciones de nuestro cuerpo en forma integra, de la misma forma.
- c. Hernando Celis, Domingo (2010) realizó un estudio sobre Inteligencia emocional en la eficacia de las decisiones financieras del servicio de intendencia de las Fuerzas Armadas”, en ella formuló las siguientes conclusiones:
- "La inteligencia emocional en la empresa" (1998) dice que la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones"
 - La inteligencia emocional, tiene mayor efecto cuando se trata del mundo de las relaciones y esto porque la empresa o las instituciones públicas y privadas es un conjunto de relaciones con los trabajadores, proveedores, clientes, entidades supervisoras, entidades fiscalizadoras, etc.; por tanto es necesario darle la importancia que se merece, porque esto de una u otra forma incide en las decisiones institucionales que se deban tomar o ejecutar.
- d. Mercano Mary, (2008), desarrolló la tesis titulada “Estudio de la inteligencia emocional de los empleados de la Empresa Operaciones de Producción y Exploración Nacionales (O.P.E.N.), S.A.; sucursal Maturín, Estado Monagas”, en ella formuló las siguientes conclusiones:

- Gran parte de la población opino que para ser un líder se necesita mantener equilibrio entre las capacidades intelectuales y las emocionales, para así lograr el desempeño efectivo de sus funciones.
 - El personal analiza los pros y los contras antes de tomar una decisión poniendo énfasis en mejorar y responder a las exigencias de la empresa.
 - Los empleados consideran la comunicación como un elemento esencial en sus relaciones de trabajo, ya sea con sus compañeros o superiores.
 - Los empleados al satisfacer sus necesidades propias pueden alcanzar las metas propuestas por la empresa.
 - Se detectó que entre los empleados de la empresa, existe una integración de compañerismo, donde están dispuestos a ayudarse unos con otros.
 - La mayoría de los empleados de la empresa de Operaciones y Producción y
 - Exploración Nacionales, (O.P.E.N.) S.A. poseen conocimientos muy vagos acerca del significado de Inteligencia Emocional.
 - Se observó que la mayoría de los empleados controlan sus impulsos sin premeditar y poseen actitudes de inteligencia intrapersonal e interpersonal.
- e. Zárate López, Eber (2009), realizó un estudio sobre “Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral”. En ella formuló las siguientes conclusiones:
- En el caso de la mayoría de empleados se confirmó que inteligencia emocional, la actitud y el clima laboral es una de las causas que contribuyen a la insatisfacción laboral, ello se refuerza cuando indican que para cualquier empleado el jefe puede contribuir tanto a la

satisfacción como a la insatisfacción laboral de acuerdo al trato que brinde.

- Para algunos de los empleados las condiciones físicas de las instalaciones no son del todo cómodas, señalan que tales podría mejorar, expresan que tal situación genera agentes estresantes en el trabajo por lo que el desempeño del empleado se ve deteriorado.
 - Se detectó que en un pequeño grupo de empleados existe falta de motivación, debido a que los jefes no les permiten emitir sus ideas y hacer sugerencias, situación que les produce incomodidad, haciendo que se deteriore el ambiente laboral.
 - El no tener acceso constantemente a la capacitación es una causa de insatisfacción encontrada en algunos empleados. La capacitación proporciona conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes en el trabajador, permitiéndole desarrollar su puesto, por lo que en caso de que no se reciba el empleado tiende a desactualizarse por un lado y por el otro sus actitudes no se pueden modificar.
 - El clima analizado se muestra con aspectos que hay que mejorar, entre ellos aspectos de; apoyo, valores, actitud y cooperación, recompensa, y comunicación; utilizando como herramienta principal las relaciones interpersonales, pues estas constituyen el mejor medio para contar con un ambiente organizacional más favorable.
- f. Castillo Magaly (2010) realizó un estudio sobre “Gestión del directivo y calidad educativa en las escuelas estatales de Venezuela”, en ella formuló las siguientes conclusiones:
- Existe una correlación de 0.720 a un nivel de significancia de 0,01, lo cual indica una relación moderada, estadísticamente significativa entre las variables, es decir, cuando aumentan los valores de la gestión del

directivo, se incrementa de forma moderada, positiva los valores de la calidad educativa y viceversa.

- Se concluye que en las instituciones educativas no están presentes los elementos constitutivos de la gestión del directivo aun cuando éstos son identificados por ambas poblaciones, pues según los docentes la comunicación es poco efectiva al producirse en una sola dirección, lo cual desmotiva al personal para participar en las actividades por cuanto no forman parte de su planificación como resultado de un liderazgo tradicional el cual impone su criterio sin permitir al personal emitir opiniones destinadas al logro de los objetivos.
- En relación al objetivo específico: Describir las funciones gerenciales que ejercen los directivos de las escuelas primarias estadales, ubicadas en la parroquia Pueblo Nuevo del municipio Baralt se determinó que los directivos manifiestan siempre planificar, organizar, dirigir según los requerimientos del ente rector pues elaboran el plan anual, comparten responsabilidad en la ejecución de actividades, tienen buenas relaciones con el personal, pero casi siempre establecen estándares de desempeño lo que les permite evaluar al personal.
- Por el contrario, el los docentes opinaron que casi nunca se cumplen estas funciones gerenciales, observándose una debilidad mayor en la planificación pues los directivos casi nunca les ayudan a realizar las actividades necesarias para enfrentar los retos permanentes de la educación; además, el control se concreta solamente al cumplimiento del horario de trabajo del personal.

2.2. Bases teórica - científicas

2.2.1. Inteligencia emocional

2.2.1.1. Concepto

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. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

El concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

La Inteligencia Emocional podría definirse como la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos.

Es decir, es la habilidad para gestionar bien las emociones. Tanto las nuestras como las de los demás.

Una persona que se enfada con facilidad, que se pone triste con frecuencia o que no es capaz de controlar sus impulsos... es alguien con mala inteligencia emocional. Por el contrario, una persona que se conoce bien a sí mismo, que es capaz de pensar antes de actuar, que entiende sus impulsos, que los expresa con educación siendo sincero pero, a la vez, consiguiendo no afectar negativamente a la gente que le rodea...o que es capaz de relativizar y sentir las cosas de una forma sana...sería una persona con muy buena inteligencia emocional.

Así mismo, la Inteligencia Emocional nos debe servir para entender las emociones de los demás y saber cómo tratar a la gente que nos rodea de forma que: Estén a gusto a nuestro lado.

No provoquemos emociones desagradables en ellos (ira, tristeza, frustración, etc.). Es decir tener mano izquierda a la hora de

plantear las cosas.

Alguien con una buena inteligencia emocional debería ser capaz de aplicar las siguientes cosas:

Pensar antes de actuar y no ir a la deriva y a lo "loco" antes de hacer las cosas. Esto no quiere decir que no se viva el momento o que no se disfrute. Esto quiere decir que las emociones y la razón vayan de la mano. Hay que disfrutar, pero también hay que ser capaz de utilizar la inteligencia y analizar las emociones, especialmente cuando hablamos de ira, tristeza o frustración.

Ser empático para poder entender, respetar y manejar las emociones de los demás, haciendo que la gente que nos rodee esté a gusto.

Saber elegir bien las emociones en cada momento, para que nuestro comportamiento sea óptimo. Si, ante una crítica, nos ofendemos y nos enfadamos, estamos eligiendo muy mal las emociones. Si, por el contrario, nos paramos a pensar, analizamos el comportamiento de la otra persona, escuchamos, entendemos su punto de vista, leemos entre líneas y nos damos cuenta de que, el problema ha sido que en nuestro argumento anterior le hemos ofendido nosotros a él/ella, entonces será mucho mejor pedir disculpas y sugerir que la próxima vez nos diga las cosas de otra forma. No es cuestión de ceder, es cuestión de manejar la situación eficientemente. Es decir, causando el mínimo daño. Y el enfado, normalmente es la emoción que MÁS daño genera.

Manejar, conocer y controlar bien las emociones negativas, especialmente en lo que respecta a: ira, tristeza, frustración y ansiedad/estrés. Vivir una vida con alto grado de motivación y optimismo, creciéndonos ante la adversidad, en vez de viniéndonos abajo.

Ser feliz. La inteligencia emocional, al final debe perseguir la

paz interior y la felicidad. Porque lo único que determina nuestra felicidad son las emociones. Si nuestras emociones están genial, nuestra vida irá genial. Si nuestras emociones van fatal, nuestra percepción de la vida será depresiva, y de fracaso.

Una buena Inteligencia Emocional es imprescindible para poder ser útil y atractivo para una mujer. La reactividad no deja de ser un resultado de una pésima inteligencia emocional y ya sabemos que eso es algo nefasto para nuestro Juego Interno y Externo.

Una mujer necesita que seamos muy inteligentes emocionalmente y que sepamos adaptarnos a cada situación, problema y adversidad en la vida, con entereza, optimismo y eficiencia.

2.2.1.2 Inteligencia emocional en el trabajo

El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales

Determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo (p.33).

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Hablaremos entonces de los 5 Poderes para el manejo de

negocios en el 2000. "Dejemos de pensar en gente y comencemos a pensar en talento. Nutramos sus mentes y almas", recomienda Rosabeth Moss Kanter, quien en la Conferencia Internacional de la ASTD, se convirtió en el centro de la atención al asegurar, en su conferencia, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con nuestros dedos de la mano.

Los profesionales de la consultoría y el adiestramiento, reunidos en la Conferencia Internacional de la ASTD, decir qué es el año pasado importante evento mundial del aprendizaje y el desempeño, celebrando el año pasado en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, compartieron un sin fin de experiencias e ideas a lo largo de valiosas conferencias y talleres. Creemos importante compartir con Uds. parte de esa discusión por su vigencia y relevancia.

La presencia de Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard, escritora de diversos bestsellers, nombrada como una de las 10 mujeres más influyentes de los Estados Unidos y listada por el Times de Londres como una de las 50 mujeres más exitosas del mundo, destacó por ser una de las más energizadoras conferencistas. Ella asegura que se requieren cinco poderes para enfrentar exitosamente una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores, donde desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor, dado el acortamiento de las distancias por la incorporación de tecnologías de conexión, como Iridium e Internet.

Estos cinco poderes, que personalmente he integrado en un

concepto que llamo "La Mano del Poder Humano", son: el poder de la imaginación, el poder de la alianza, el poder del compromiso y el poder de la contribución. Los he distribuido asociándolo con lo que representa cada uno de nuestros dedos. El pulgar, que nos sirve para pedir una cola y a la vez comunicarnos, representa el poder de la voz; el índice, dedo que levantamos para pedir la palabra e indicar que deseamos compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar nuestro índice estamos listos para compartir nuestras ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando extendemos nuestra mano para servirles, para retribuirles, es el que uso para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unidos al de otra persona para hacer la "liga", representa el poder de la asociación.

a. El poder de la voz

Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, éste no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo más necesitamos es organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

b. El poder de la imaginación

Las empresas y las personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de

desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio.

c. El poder de la retribución

El último poder tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global. Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creo el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, solo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.

d. El poder del compromiso:

En una posición claramente opuesta a la de su colega del MIT, Lester Thurow, en lo relativo al compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que son una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que si resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus

proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

e. El poder de la asociación:

Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aun cuando no siempre exitosas nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva. Consideramos que el desarrollar y usar estos poderes pueden marcar una gran diferencia en nuestras relaciones personales, familiares, laborales y vecinales, además de crear un notable impacto en los indicadores claves de nuestros negocios en el nuevo milenio.

Una vez que la Organización tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como al gente se beneficia. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son "destrezas de un gerente", porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros.

2.2.1.3. Cómo cultivar la inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional determina la manera en que nos

relacionamos y entendemos el mundo. Tiene en cuenta las actitudes y los sentimientos, y engloba habilidades como el control de los impulsos, la automotivación, la confianza, la empatía, la autoconciencia y sobre todo, constituye el recurso necesario para ofrecer nuestro potencial interior de forma brillante.

Cada vez somos más conscientes de la importancia del uso y aprendizaje de la Inteligencia Emocional en nuestras vidas, ya que constituye un ingrediente indispensable hacia el éxito en nuestras relaciones personales y cualquier área de nuestra vida.

- ***Ser consciente de las propias emociones.*** Identificar nuestras propias emociones al evaluar situaciones pasadas requiere una primaria inteligencia emocional. Si tenemos en cuenta la frase “Quien no se percata de sus emociones queda a merced de las mismas” hacemos referencia a la importancia de saber distinguir un sentimiento mientras está teniendo lugar. Esta acción supone una inteligencia emocional desarrollada.
- ***Manejar las emociones.*** Significa la capacidad de controlar los impulsos para adecuarlos a un objetivo. Esto es una habilidad que se puede entrenar y desarrollar, e implica el ser capaces de generar estados emocionales positivos y controlar los negativos.
- ***Automotivarnos.*** Las emociones nos ponen en movimiento. Por ello, desarrollar la capacidad de entusiasmarnos con lo que tenemos que hacer para dar lo mejor de nosotros y de la mejor forma, mejora el rendimiento de cualquier tarea que deseemos emprender.
- ***Empatía.*** Es el nombre que recibe la aptitud que implica reconocer las emociones de los demás. Nos permite la capacidad de “sentir dentro” de nuestra persona lo que el otro siente. La clave para ser personas con alta empatía reside en saber interpretar con destreza

el lenguaje corporal.

- **Manejar las relaciones positivamente.** El último ingrediente de la Inteligencia Emocional consiste en aprender a controlar nuestras emociones y las de las personas que nos rodean de forma positiva. No hablamos de manipular negativamente, hablamos de adelantarnos a los acontecimientos negativos y evitarlos teniendo en cuenta a las personas que nos importan.
- **Rodéate de gente positiva.** Las personas negativas pueden generar una pérdida de energía grande. Pasar tiempo con personas positivas te hace percibir y valorar más el lado bueno de la vida. Te fomenta una mayor alegría por vivir y aumenta el “ser positivo” ante las adversidades, facilitándote herramientas para superar obstáculos del día a día.
- **Pon límites y se firme cuando sea necesario.** Es muy importante saber poner límites y hacerte valer cuando la situación lo requiera, pero es muy importante no olvidar la educación y el saber estar cuando lo hagamos. Pensar antes de hablar es algo indispensable y pararnos a “entender nuestras emociones” una tarea requerida. Saber decir “No” también es esencial.
- **Atrévete a dejar atrás el pasado y pensar hacia adelante.** En los errores hay un aprendizaje inmenso. Antes de culparte o hacerte daño a ti mismo párate a reflexionar y sacar “el lado bueno” de la situación. Todo ocurre por “algo”.
- **Vuelve tu vida más alegre y feliz.** Descubre que te divierte o saca una sonrisa e intégralo en tus hábitos diarios para generarte una mayor felicidad y alegría. Te permitirá sentirte más realizado y a gusto, incluso pudiendo alegrar el día a las personas de tu alrededor de forma inconsciente.

- ***Elige de forma inteligente en que gastar tu energía.*** Aprende a gestionar los conflictos con los demás y valora tus logros personales. Valora el “por qué” de las cosas y pregúntate como superarte día a día. Los errores nos permiten superarnos, nunca bloquearnos o hacer que nos quedemos ahí. Eso nos ayudará a saber emplear nuestra energía personal de forma productiva.
- ***Concéntrate en lo positivo.*** No emplees demasiado tiempo en cosas y situaciones negativas. Eso no quiere decir que no te responsabilices de tus acciones, pero sí que intentes no centrarte solo en “lo malo”. Busca soluciones a los problemas, concéntrate en tus potenciales y lo que eres capaz de hacer.
- ***Nunca dejes de querer aprender cosas nuevas.*** Estar en constante crecimiento, abierto a nuevas ideas y estar dispuesto a aprender de los demás permite desarrollar nuestra Inteligencia Emocional y habilidades sociales. Todo lo anterior nos permite confiar en nosotros mismos y tomar la mejor decisión para nuestra persona.

Integrar estos pequeños hábitos tan saludables y positivos en nuestra vida, nos permite disfrutar y desarrollar una mayor Inteligencia Emocional. Evidentemente, necesitas tiempo para hacerlos familiares a tu interior, pero en cuanto te pongas manos a la obra, tendrás resultados cuando menos te lo esperes.

2.2.1.4. Importancia de la inteligencia emocional

En la película Una mente maravillosa, la cual narra la lucha contra la esquizofrenia del matemático John Nash, premio Nobel de economía, hay una escena que ejemplifica la inteligencia emocional. Un joven Josh Nash se encuentra en un bar cuando se acerca a una chica que llama su atención. En vez de usar las típicas frases de conquista,

caracterizadas por un juego sutil, su propuesta es directa y sin escalas: prefiere ahorrarse todo el ritual de cortejo y exigir un “intercambio de fluidos”. Romántico a morir.

La chica, quien lo mira atónita, no puede más que pensar que se trata, efectivamente, de un bruto. Sin embargo, John Nash es considerado una eminencia, y aun en esos precoces años juveniles, ya se destacaba incluso sobre sus mismos profesores en la universidad. En todo caso, a nivel de inteligencia emocional, su coeficiente intelectual no debía de ser tan robusto.

La inteligencia emocional es aquella capacidad que nos permite controlar nuestras emociones y expresarlas de forma asertiva. Aunque la palabra “inteligencia” suele estar ligada con conceptos relacionados con la memoria y la capacidad cognitiva, la mente es mucho más amplia y desde el siglo pasado los científicos se han dedicado a estudiar otras áreas del cerebro.

Ya desde los orígenes del ser humano las emociones llevaban la batuta: el tronco encefálico, la parte más primitiva del cerebro que controla funciones básicas, dio origen a los centros emocionales y no fue sino hasta millones de años después que se originó el neocórtex, que nos brinda la capacidad de raciocinio. En ese orden es en el que actuamos hasta el día de hoy: primero sentimos algo y luego razonamos al respecto; primero nos duele un dedo y luego nos damos cuenta de que nos lo hemos pillado con la puerta.

Más allá, la amígdala es la parte del cerebro donde se controlan las emociones. Si se separa, perdemos la capacidad de analizar el significado emocional de los acontecimientos y se afecta la memoria, ya que es ella la que guarda todos los recuerdos ligados a nuestras emociones, tanto los felices como los traumas. Incluso, sin la

amígdala, perdemos la capacidad de secretar lágrimas. Una verdadera ceguera afectiva.

También aquí reside el motivo de por qué las experiencias de nuestra infancia juegan un papel tan importante en nuestra vida adulta. De niños, los recuerdos se graban directamente en la amígdala, sin un proceso verbal que los respalde. En aquel entonces, los acontecimientos se limitaban a puras emociones, sin que contáramos con las palabras suficientes para explicar lo que sucedía y por qué. Más adelante en nuestras vidas, estos recuerdos emocionales surgen una y otra vez, sin que podamos muchas veces controlarlos, aunque nuestro ser adulto sepa que son irracionales.

2.2.1.5. Cómo saber si tenemos inteligencia emocional

El gurú de la inteligencia emocional del siglo XX es Daniel Goleman. Gracias a su libro *Inteligencia Emocional*, que se convirtió en un superventas, consiguió popularizar y dar a conocer este término a la gran mayoría de personas, además de introducirlo en el terreno laboral. En su obra, Goleman apuntó que muchas veces es mucho más importante saber manejar la inteligencia emocional que tener un coeficiente intelectual elevado.

De la misma forma, este psicólogo estadounidense estableció 11 puntos para saber si una persona cuenta con inteligencia emocional o no:

- Te genera interés la gente que no conoces: en una reunión social donde no conoces a nadie, ¿eres de los que se acerca a hablar con la gente? ¿te muestras interesado por las otras personas de tu alrededor? Quiénes son empáticos con los sentimientos de las otras personas suelen interesarse genuinamente por aprender de los

demás. Las personas que tienen un carácter curioso tienen más facilidad para ser empáticos.

- Conoces tus fortalezas y debilidades: una persona que tiene inteligencia emocional dedica parte de su tiempo a conocerse y aceptarse. Es muy importante saber cuáles son tus debilidades y fortalezas para que seas consciente de quién eres y qué debes mejorar.
- Prestas atención en lo que te dice el otro: Si te distraes fácilmente de la conversación cuando estás con alguien o no puedes resistirte a mirar el móvil, necesitas mejorar este aspecto. Ser capaz de concentrarse en el otro es uno de los secretos de la inteligencia emocional. Las relaciones sólidas se construyen en base a que el otro sienta que estás presente cuando está contigo.
- Sabes por qué te enfadas: una persona con inteligencia emocional no ignora ni menosprecia los sentimientos de ira, pena o alegría. Los reconoce y sabe qué efecto tienen sobre él. Por ejemplo, la ira: debes saber mirarla desde lejos para que se adueñe de tus acciones y cometes acciones de las que luego puedas arrepentirte.
- Te llevas bien con la mayoría de la gente: Si tienes relaciones efectivas y satisfactorias es un signo de inteligencia emocional.
- Te preocupas por ser buena persona: la identidad moral también es un aspecto de la inteligencia emocional, muy relacionada con el trato y el cuidado que tenemos hacia las otras personas.
- Ayudas a los demás: te preocupas por saludar a tus compañeros o preguntarles cómo están. Te tomas el tiempo necesario para cuidar tus relaciones con los demás y salir de ti mismo para preocuparte por las personas de tu entorno.

- Conoces las expresiones faciales de las personas: es una gran virtud saber entender los sentimientos de la otra persona aunque no los exprese.
- Si te tropiezas, te levantas rápido: es muy importante saber lidiar con los fracasos y los tropiezos que te vas a encontrar a lo largo de tu vida. El buen manejo de estas emociones te ayudará a salir adelante con éxito y sin perder el control.
- Confías en tu instinto: sigues tus intuiciones porque confías en ti mismo y en tus emociones.
- Sabes decir no: la capacidad de autorregulación es otro elemento de la inteligencia emocional. Esto significa saber disciplinarse solo. Si te han dicho muchas veces que no, sabrás manejar bien el estrés y los impulsos, ya que sabes de primera mano qué significa el rechazo y la frustración.

2.2.1.6. Inteligencia emocional en la organización

Daniel Goleman (1999) indica que el concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo, 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.

Aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, integro, responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debidos a su

claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, esta capacidad no es mágica. No nos haremos ricos con solo practicarla, pero lo cierto es que si ignoramos el elemento humano estamos destinados al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la inteligencia emocional.

En la actualidad, los requisitos para realizar una carrera profesional, para obtener altos cargos, y hasta para permanecer en un trabajo que nos satisfagan cada vez mayores. La carrera por obtener títulos es muy competitiva. Algunos ejecutivos buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas. Desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional.

Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición, gracias al estudio de más de quinientas organizaciones, demuestra que estas capacidades son las requeridas en el mercado de trabajo actual. Mientras más se avanza en la escala de liderazgo, más se percibe la importancia de la inteligencia emocional, la que con frecuencia determina si alguien se incorpora a la empresa o si es despedido, y resulta decisiva para ser ascendido

Goleman brinda claras recomendaciones para desarrollar las capacidades emocionales en el ámbito laboral. La inteligencia emocional en la empresa es la herramienta que se necesitaba para trabajar con humanidad y eficacia. Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación autorregulación, empatía y destreza para las relaciones:

- Aptitud personal: Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo.
- Autoconocimiento: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: Conocer las propias fuerzas y sus límites.
- Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valor y facultades.
- Autorregulación: Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Autocontrol: Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad Mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar el cambio Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- Motivación.

2.2.1.7. Habilidades de la inteligencia emocional

Como hemos dicho la inteligencia emocional incluye cuatro grupos de habilidades, si excluimos las habilidades sociales: la conciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía.

La primera, la toma de conciencia y expresión de las propias emociones es la capacidad de reconocer una emoción o sentimiento en el mismo momento en que aparece y constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. Hacernos conscientes de nuestras emociones requiere estar atentos a los estado internos y a nuestras reacciones en sus distintas formas (pensamiento, respuesta fisiológica, conductas manifiestas) relacionándolas con los estímulos que las provocan.

La comprensión se ve facilitada o inhibida por nuestra actitud y valoración de la emoción implicada: se facilita si mantenemos una actitud neutra , sin juzgar o rechazar lo que sentimos, y se inhibe la percepción consciente de cualquier emoción si consideramos vergonzosa o negativa. La captación de las emociones está además relacionada con la salud; al tratarse de impulsos tendentes a la acción (por manifestación comportamental, cambio de la situación o la reestructuración cognitiva) su persistencia origina problemas fisiológicos, e lo que denominamos somatizaciones.

Su adiestramiento es fruto de la mediación de adultos iguales, a través del aprendizaje incidental, centrando la atención en las manifestaciones internas y externas, especialmente no verbales, que acompañan a cada estado emocional y la situación que las origina. La expresión voluntaria de distintas emociones, su dramatización, es un camino eficaz de modelado y aprendizaje de las mismas.

La segunda de las habilidades es la capacidad de controlar las emociones, de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la

ansiedad, la tristeza y la irritabilidad exageradas. No se trata de reprimirlas sino de su equilibrio, pues como hemos dicho cada una tiene su función y utilidad. Podemos controlar el tiempo que dura una emoción no el momento en que nos veremos arrastrados por ella. El arte de calmarse a uno mismo es una de las habilidades vitales fundamentales, que se adquiere como resultado de la acción mediadora de los demás, es decir, aprendemos a calmarnos tratándonos como nos han tratado, pero aprendible y mejorable en todo momento de la vida.

En relación al enfado hay que conocer que su detonante universal es la sensación de hallarse amenazado, bien real o simbólicamente. Consiste desde la perspectiva hormonal en una secreción de catecolaminas que producen un acceso puntual y rápido de energía y una descarga adrenocortical que produce una hipersensibilidad difusa que puede durar hora o incluso días, descendiendo progresivamente nuestro umbral de irritabilidad.

Podemos pues decir que el enfado se construye sobre el enfado; que cada pequeño incidente nos predispone a reaccionar nuevamente enfadándonos con causa menor y a que la reacción sea cada vez más violenta. También podemos afirmar que es la emoción más persistente y difícil de controlar, aunque el peor consejero es la creencia errónea de que es ingobernable.

Lo importante para su control es intervenir en la cadena de pensamientos hostiles que los alimenta. Y entre las técnicas que han demostrado su eficacia destacan ante la reacción ya provocada: la relajación, la comprensión y una actitud contraria al enfado (quien se enfada tiene dos trabajos: enfadarse y desenfadarse). En cuanto a la catarsis y la expresión abierta del enfado no parece surtir el efecto deseado, al contrario, según la anatomía del enfado es

contraproducente.

Respecto al miedo, conviene recordar que como reacción ante un peligro real y objetivo, tiene un indudable valor adaptativo y está relacionada con la conducta de huida o lucha, para las cuales el organismo se prepara biológicamente mediante la movilización de sus recursos energéticos. Cuando esta movilización de los recursos energéticos se origina ante causas más subjetivas o difusas, y de forma más persistente, también ante las más variadas actividades que suponen un reto, la emoción resultante la podemos denominar ansiedad.

La ansiedad se ha relacionado con el rendimiento o el éxito en la actividad, concretamente en la escolar, comprobando que mientras que a niveles moderados es beneficiosa e imprescindible, su exceso es contraproducente. El componente fisiológico de la ansiedad es controlable a través de las técnicas de relajación. El componente cognitivo (la preocupación) responde ante estrategias de cambio del foco de la atención, la autocrítica de las creencias asociadas, inducción activa de pensamiento positivo, la utilización del sentido del humor. El componente conductual, evitación y lucha, requiere desensibilización, prevención o autoinstrucciones. Sin olvidar que una buena prevención de la ansiedad es el aumento del ejercicio, una dieta baja en calorías, una cantidad apropiada de sueño y descanso.... es decir, los hábitos de conducta asociados al incremento de la secreción de serotonina.

Respecto a la tristeza, en su manifestación extrema, desadaptativa, la depresión, volvemos a destacar el uso de estrategias de modificación de conducta y cognitivas. Y además la utilización de la tercera de las habilidades de la inteligencia emocional, el optimismo.

La habilidad de motivarnos, el optimismo, es uno de los requisitos imprescindibles cara a la consecución de metas relevantes y

tareas complejas, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas, autoestima.

- El control de los impulsos, la capacidad de resistencia a la frustración y aplazamiento de la gratificación, parece ser una de las habilidades psicológicas más importantes y relevantes.
- El control de los pensamientos negativos, veneno del optimismo, se relaciona con el rendimiento a través de la economía de los recursos atencionales; preocuparse consume los recursos que necesitamos para afrontar con éxito los retos vitales y académicos.
- El estilo atributivo de los éxitos y fracasos, sus implicaciones emocionales y su relación con las expectativas de éxito es una teoría psicológica que contribuye enormemente a nuestra comprensión de los problemas de aprendizaje y a su solución.
- La autoestima y su concreción escolar, autoconcepto académico o expectativas de autoeficacia, son conceptos que podemos relacionar con la teoría de la atribución; además consideramos al autoconcepto como uno de los elementos esenciales no sólo del proceso de aprendizaje escolar, sino también de salud mental y desarrollo sano y global de la personalidad.

La capacidad de motivarse a uno mismo se pone especialmente a prueba cuando surgen las dificultades, el cansancio, el fracaso, es el momento en que mantener el pensamiento de que las cosas irán bien, puede significar el éxito o el abandono y el fracaso (aparte de otros factores más cognitivos, como descomponer los problemas y ser flexibles para cambiar de métodos y objetivos).

El desarrollo del optimismo, la autoestima y la expectativa de éxito, están relacionados con las pautas de crianza y educación, evitando el proteccionismo y la crítica destructiva, favoreciendo la autonomía y los logros personales, utilizando el elogio y la pedagogía del éxito, complementado con la exigencia y la ayuda.

A nivel escolar es muy relevante la evolución, estudiada por Martín Covington, de la comprensión que tienen los niños y niñas de la relación entre el esfuerzo, la capacidad y el logro que se produce desde la infancia hasta la adolescencia: inicialmente esfuerzo es sinónimo de capacidad; de los 6 a los 10 años el esfuerzo se complementa con el factor capacidad innata; a partir de los diez algunos toman mal que su trabajo se vuelva más duro y requiera más tiempo, por lo que comienzan a desarrollar hábitos de postergar o evitar el trabajo; y a partir de los 13 se vuelven pesimistas sobre sus posibilidades de éxito. Ante este problema la mejor intervención es la prevención y la supervisión y apoyo familiar y la enseñanza de la habilidad de administración del tiempo (recursos de salud mental, que evita el estrés y aumenta eficacia laboral), así como cultivar hobbies, pues contribuyen a crear hábitos de trabajo.

Finalizamos este recorrido por las habilidades de la inteligencia emocional, con la empatía, La capacidad de captar los estados emocionales de los demás y reaccionar de forma apropiada socialmente (por oposición a la empatía negativa). En la base de esta capacidad están la de captar los propios estado emocionales y la de percibir los elementos no verbales asociados a las emociones. Su desarrollo pasa por fases como el contagio emocional más temprano, la imitación motriz, el desarrollo de habilidades de consuelo, pero el desarrollo de la empatía está fundamentalmente ligado a las

experiencias de apego infantil (los hijos maltratados que se convierten en maltratadores).

2.2.1.8. Modelos de inteligencia emocional

En los últimos años, los teóricos han elaborado modelos distintos de inteligencia emocional. En términos generales, Mayer plantea dos modelos de IE: Modelos mixtos y modelos basados en las habilidades. Al analizar la perspectiva que ubica la estructura de la IE como una teoría de inteligencia, Mayer y Salovey. Realiza una distinción entre los dos modelos.

a. Modelos mixtos.

Se caracterizan por integrar diversas características de la personalidad, están representados por Bar-On y Góleman.

Bar-On, hizo una amplia revisión de la literatura psicológica sobre características de personalidad que parecían relacionarse con el éxito, identificando cinco áreas importantes: Habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general. Se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente, por lo tanto, la inteligencia emocional y la inteligencia social, son consideradas como un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente.

Bar-On dividió las capacidades emocionales en dos tipos principales:

- Las capacidades básicas (core factors), que son esenciales para la existencia de la IE: La auto evaluación, la autoconciencia emocional, la asertividad, la empatía, las relaciones sociales, el afrontamiento

de presiones, el control de impulsos, el examen de realidad, la flexibilidad y la solución de problemas.

- Las capacidades facilitadoras (facilitators factor), que son el optimismo, la autorrealización, la alegría, la independencia emocional y la responsabilidad social (Bar-On, 2000). Cada uno de estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por ejemplo, la asertividad depende de la autoseguridad; mientras que la solución de problemas depende del optimismo, del afrontamiento de las presiones y de la flexibilidad,

Góleman, estructura un modelo que está compuesto por cinco grandes áreas: Entendimiento de nuestras emociones, manejo de emociones, auto motivación, reconocimiento de las emociones en otros, y manejo de las emociones. Concibe las competencias emocionales como rasgos de personalidad; sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás Este modelo formula la IE en términos de una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello esta perspectiva, es considerada como una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos.

b. Modelos de habilidades

Denominada también modelo de cuatro fases de inteligencia emocional corresponden a Mayer y Salovey; ellos definen a la IE como una habilidad para reconocer los significados emocionales, razonar y resolver los problemas.

Mayer y Salovey , conciben a la IE como una habilidad mental:

habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional, y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual; definen también como . La capacidad para procesar información con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones.

Este modelo está compuesto de cuatro etapas de capacidades emocionales, cada una de las cuales se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior.

Los modelos antes mencionados, comparten un núcleo común de conceptos básicos. En el nivel más general, la IE se refiere a las habilidades para reconocer y regular emociones en nosotros mismos y en los otros. Asimismo, dichos modelos comparten la noción base de la insuficiencia del intelecto para operar de manera óptima sin la IE. De esta manera se busca el balance de inteligencia entre la lógica, la emoción y nuestras capacidades personales, emocionales y sociales.

Para el desarrollo de la investigación, se ha tomado el modelo de Bar-On –Inteligencia No Cognitiva (EQ-i), que se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente.

2.2.1.9. Inteligencia emocional en la gestión educativa

Las sociedades modernas viven en torno a la inteligencia, los padres anhelan educar hijos inteligentes, profesionales, y desde este ángulo se abre todo un mundo de alternativas con respecto a la inteligencia; la inteligencia artificial revoluciona la computación y la tecnología, atribuyendo una cualidad reservada celosamente a la

especie humana, pero actualmente atribuida a objetos inanimados.

Los tiempos en que vivimos necesitan cada día más de la inteligencia, ya no es de gran utilidad la capacidad de resolver difíciles ecuaciones matemáticas, eso no basta, ahora se necesita ser y parecer emocionalmente inteligente. Es más útil a veces saber callar ante una persona que se encuentra descontrolada y no entregarle un cúmulo de razones para hacerla ver que está equivocada, y también saber dirigir esas emociones sin reprimirlas evitando generar angustias y represiones posteriores.

Las investigaciones en el ámbito de la inteligencia emocional han llevado a los investigadores a realizar estudios neurológicos para encontrar respuestas científicas a las interrogantes que se plantean en la actualidad; de ellas la inquietud más interesante podría ser ¿qué es lo que diferencia a los hombres y mujeres de éxito de aquellos que no los son? ¿si hombres y mujeres realmente inteligentes con un cociente intelectual alto no consiguen el éxito esperado y pronosticado por sus padres y profesores que los vieron crecer hasta la etapa adulta?.

Tiempos difíciles para aquellos que se deciden a buscar un empleo y aun siendo profesionales universitarios, se encuentran con la sorpresa de que la organización que recluta personal necesita un perfil psicológico totalmente distinto de aquel que ellos poseen, así encontramos en los periódicos de hoy anuncios con estos requerimientos: Se necesita personal calificado, con disponibilidad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, adaptación al cambio, influencia y liderazgo positivo, manejo de conflictos, comunicación efectiva y eficaz, en fin, por mencionar alguna de ellas.

Frente a este perfil las personas calificadas pero poco seguras

de sus capacidades no insistirán en presentarse a una entrevista, ni menos enviar su currículum, es la forma más sutil de seleccionar personal, apuntando a aquellas cualidades que no se encuentran presentes en todos los seres humanos. Hace un tiempo se realizaron estudios que pretendían encontrar una respuesta biológica a la agresividad , para ello se sometieron a análisis aquellos criminales que no demostraban ningún arrepentimiento ante los hechos de su autoría , el resultado fue clarificador , la mayoría de aquellos individuos presentaba en un tac (tomografía axial computarizada) gran parte de su masa cerebral destruida , lo que influía en sus emociones y en la capacidad de sentir empatía por los demás , por lo que cometían sus crímenes con el menor arrepentimiento , mostrándose fríos ante sus víctimas .

Algunos de estos hechos crueles recorren el mundo y se presentan a nuestros ojos como horrendos, increíbles y poco humanos, pero en realidad son cometidos por personas, muchas de ellas seguramente con un cociente intelectual normal y en ocasiones altos.

Los trabajos realizados en el área de la Inteligencia emocional pretenden dividir la inteligencia, reconocida por todos como aquella que nos permite desarrollarnos intelectualmente con eficacia en alguna tarea que implique habilidades intelectuales de aquella inteligencia relacionada con el manejo de las emociones: autoestima, seguridad en sí mismo, sentido del humor, tolerancia al fracaso entre otras, cuando ambas deben actuar en una persona de manera simultánea , claro seguramente en algunos individuos se deja entrever una de ellas por sobre la otra, pero eso no significa que este individuo carece de las cualidades que nos distinguen como personas.

La inteligencia emocional la encontramos desde la antigüedad

valorada como una cualidad en el ser humano, obviamente no con este término, pero recordemos la vida de los griegos , ellos valoraban la sabiduría por sobre todas las cosas , de hecho los sabios más reconocidos de la Hélade eran filósofos, personas prudentes , pacientes , sabias , tolerantes. La sabiduría en otras palabras, viene a ser lo que conocemos actualmente como inteligencia emocional, en el párrafo que leemos a continuación visualizamos rasgos de una persona emocionalmente inteligente: “Cualquiera puede ponerse furioso eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto , por el motivo correcto y de la forma correcta, eso no es fácil”.- Aristóteles, párrafo citado por el Dr. Alexis Codina, “Introducción a la Inteligencia Emocional”

Desde ese punto de vista recordemos algún episodio de nuestra vida en el cual perdimos el control de una situación , seguramente al cabo de unos minutos , horas o tal vez días , nos hayamos arrepentido de nuestro actuar , quienes han solicitado disculpas correspondientes pidiendo de alguna manera enmendar el error , han puesto en marcha una cualidad de las personas emocionalmente inteligentes ,la capacidad de reconocer errores, quienes no lo han hecho y han justificado su actuar diciendo que fueron totalmente agredidas o de alguna forma empujadas a reaccionar así, tendrán que repasar algún decálogo de los que se encuentran de moda hoy en día para lograr éxito en sus relaciones interpersonales .

La inteligencia Emocional ha sido tema obligado en todos los sectores laborales, esto se debe que desde que D. Goleman publicó su Best Seller “Inteligencia Emocional” en 1995 el interés por el tema creció enormemente, aunque este no fue el primero en preocuparse en definir esta área de la inteligencia y ya desde 1920 Thorndike definía lo que se

relacionaba con el control de las emociones.

En las organizaciones, se habla de organizaciones inteligentes, de mentes colectivas, de aprendizajes sociales, destacando una cualidad básica del hombre: El ser gregario por excelencia. Sin ir más lejos los investigadores reconocidos en el área han clasificado las inteligencias, es el caso de Howard Gardner, Profesor de la Universidad de Harvard, él clasifica las inteligencias en 7 tipos bien definidos: Inteligencia Lingüística, Inteligencia lógica, Musical, Visual, Kinestésica , Interpersonal e Intrapersonal , estas dos últimas relacionadas con la Inteligencia Social , aquella de la que nos preocuparemos a continuación.

2.2.2. Desempeño directivo

2.2.2.1. Perfil de un directivo

Los directivos de las empresas son personas que dedican su tiempo a discernir y planear estrategias para sus negocios. Entre sus funciones y competencias existen las de planificar, organizar, crear equipo, dirigir, coordinar, informar y, cómo no, hacer presupuestos. Pero, ¿cuáles son las características que debe reunir un directivo?

Michael Page Executive Search, firma especialidad en búsqueda y selección de alta dirección, ha organizado un evento para compartir con sus mejores clientes, las claves para ser un buen directivo.

- **Óptima formación.** Su formación y experiencia internacional son importantes. Contar con un buen nivel de idiomas así como estar a la última en nuevas tecnologías y experiencia profesional conforme a su puesto. También se valoran mucho las buenas referencias que haya acumulado a lo largo de su carrera.
- **Profesional con valor y con valores.** Sus decisiones impactan en su entorno, por lo que tiene que actuar como referencia y primer

responsable en la gestión de los recursos humanos. Para ello, deberá contar con un elevado compromiso ético, ser valiente, rápido, imparcial, eficaz en sus decisiones y autocrítico con su trabajo.

- **Profesional ganador.** Un buen directivo debe tener visión de negocio. Tiene que tener intuición, ser resolutivo y encontrar retos y oportunidades en la adversidad.
- **Debe ser un coach.** Es importante que sepa escuchar de manera activa, ser accesible y capaz de detectar, atraer y retener el talento. No debe tener miedo a delegar poder y autoridad a sus subordinados y darles la confianza de que son dueños de su propio trabajo.
- **Habilidades sociales.** Su carisma, empatía, liderazgo, inteligencia emocional, capacidades de negociación y una imagen adecuada serán determinantes para ser un buen líder de empresa.
- **Empleable.** Finalmente, el directivo del siglo XXI debe ser polivalente, flexible, funcional y contar con la capacidad de adaptarse a cualquier situación, saber gestionar la presión y la incertidumbre.

2.2.2.2. Perfil del directivo más deseado

Expertos en neurociencia, por otra parte, hablan del concepto de Neurománager, como el perfil del nuevo directivo. La autora del libro Neurociencia, empresa y marketing, Lucía Sutil Martín, doctora en Psicología y directora del máster en Neuromanagement en la Universidad Rey Juan Carlos, parte de las competencias que deben desarrollar los nuevos directivos para afrontar de forma satisfactoria las crecientes complejidades del entorno empresarial.

- **Amplitud de miras.** El más complicado de los retos a los que nos

enfrentamos es revisar la forma en que percibimos la realidad. Desde pequeños vamos moldeando la manera en que interpretamos el mundo. Los estudios psicológicos dicen que más del 80% de lo que percibimos está en función de nuestras creencias internas. Las creencias que tiene un directivo refuerzan sus percepciones, que a su vez apuntalan sus convicciones. Es imprescindible romper este círculo vicioso y elegir de forma consciente de qué ideas nos armamos para tomar decisiones.

- **Conciencia paradójica.** El nuevo empresario tiene que entrenarse en pensar fuera de la lógica, en buscar alternativas creativas. Para ello hay que estimular el lado derecho del cerebro, salirse del blanco y negro. El problema es que hacerlo implica abandonar la comodidad pasiva. La neurociencia ha contrastado que uno de los grandes impedimentos para producir cambios en este sentido está relacionado con la memoria del trabajo: el cerebro almacena los procesos que han conducido a realizar una tarea con éxito. El cerebro automatiza los mecanismos para ahorrar energía. En una era en la que los cambios son constantes es necesario limitar todo lo posible los automatismos del pensamiento.
- **Mantener una visión positiva.** Según las investigaciones del Institut Heart-Math, el corazón humano es la fuente de energía primaria tanto para la mente como para el cuerpo. Y la intensidad de las ondas electromagnéticas del corazón se incrementa con las emociones positivas. Por contra, el estrés, los conflictos, la incertidumbre y el desgaste (emociones todas ellas propias del entorno laboral) limitan nuestra energía. Hay que aprender a limitar, pues, la entrada de inputs negativos.
- **Conocimiento intuitivo.** Es fundamental manejar la mayor cantidad

de información posible cuando se debe tomar una decisión. Pero ante un exceso de datos, los análisis no siempre pueden ser todo lo lógicos que quisiéramos. La intuición acabará jugando la mayoría de las veces un papel destacado. El directivo ha de incluir en sus análisis los datos que acumuló de forma no consciente y contrastarlos con su experiencia. Las conclusiones a menudo no coinciden con análisis lógicos, pero suelen ser eficaces porque incluyen elementos que a menudo se infravaloran.

- **Decisiones integradas.** Cuando un ejecutivo toma una decisión ha de ser consciente y responsable. Se debe tomar en consideración la información desde las dimensiones racional, emocional, intuitiva y experimental. Toda decisión de cualquier miembro del equipo afecta a todo el equipo. Solo con el ejemplo se puede establecer en la plantilla ese vínculo de pertenencia y sentimiento de responsabilidad colectiva.

2.2.2.3. Hacia el perfil del directivo ideal

Sin embargo, para el Doctor en Ciencias Pedagógicas, Rafael Izaguirre Remón, el perfil del directivo ideal debe cumplir con una serie de valores, que se exponen a continuación:

- Altruista: Tener una actitud basada en la consideración del bienestar de los demás.
- Autocrítico, crítico y receptivo a la crítica: Debe ser capaz de combatir todo intento de obstaculizar la crítica, complacencia y tendencia a exagerar los éxitos. Debe reconocer sus debilidades y superarlas.
- Buen administrador de los recursos humanos y materiales: Debe preservar los bienes de la empresa y realizar una correcta gestión de los recursos humanos

- Carismático: Conjunto de cualidades que le dan un atractivo especial a una persona.
- Coherente: Debe existir una relación entre su forma de pensar y actuar, entre lo que dice que los colaboradores deben hacer y lo que hace.
- Comunicativo: Hacer partícipe a otros de lo que uno tiene. Basada en la práctica de una comunicación asertiva, con respeto a los colaboradores y escuchar sus criterios, sin imponerse. No humillar.
- Creativo: Crear es un deber del hombre y el directivo debe buscar constantemente soluciones, enfrentar nuevos retos. Es necesario que propicie la creación colectiva.
- Dinámico: Dotado de la energía encaminada a alcanzar los objetivos de trabajo.
- Gran preparación científico-técnica: Debe ser el mayor preparación científico-técnica y fomentarla en su colectivo.
- Inteligente: Estar dotado de facultades intelectuales, que no es la facultad de imponerse, sino el deber de serle útil a los demás.
- Honrado y modesto: Honestidad, decoro, compostura. Modestia, recato en las acciones de la palabra.
- Humanismo: Debe solidarizarse con sus semejantes, uno de los valores que tanto nos diferencian de otros profesionales.
- Líder: Como incursor o iniciador de conductas, arrastrar a las masas fundamentado en la fuerza del ejemplo personal.
- Investigador: Buscar de forma constante, las causas de los problemas, ayudar a encauzarlos y resolverlos. Utilizar la ciencia y la técnica en función de resolver los problemas que se presenten.
- Optimista: Con propensión a ver las cosas de una forma favorable, positiva y trasmitirla a los colaboradores.

- Respetuoso: Como manifestación de acatamiento que se hace por cortesía. Respetarse a sí mismo y los que lo rodean, predicar con el ejemplo personal como forma de obtener el respeto y reconocimiento; cumplir con la palabra empeñada.
- Sincero: El directivo debe luchar contra la mentira la demagogia, engaño y fraude.
- Sencillo: "La sencillez es la grandeza". Se debe alcanzar la grandeza a través de lo sencillo, combatir la vanagloria, autosuficiencia y engreimiento.
- Sensible: Debe saber situarse en el lugar del otro. Ayudar a enmendar errores en el desempeño del trabajo. Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.
- Sacrificado: El directivo debe entregarse por completo a la función que realiza.
- Teniendo en cuenta todos estos detalles de los expertos, y haciendo una autoevaluación de nosotros mismos, conseguiremos convertirnos en ese directivo ideal que las empresas están demandando.

2.2.2.4. Directivo emprendedor

Emprendedor y directivo son dos tipos de carácter que a menudo no se conjugan en una misma persona. Una empresa que nació en junio del 2003 en Silicon Valley y que seguí de cerca es un buen ejemplo.

La idea es fenomenal: quiere ser (y lo está consiguiendo) el punto de referencia dentro del mundo de los negocios de tecnología desde nuevas empresas (start ups), capital riesgo, y empresas de capitalización media, hasta grandes multinacionales. La compañía ha crecido mucho durante estos últimos tres años, pero con una rotación

muy significativa; ha llegado al punto de transición.

El director general es un gran visionario -suya es la idea- y un gran vendedor -suyas son la mayoría de las ventas de la empresa hasta el momento-. Pero su gran reto es crear un equipo que permita a la empresa crecer más allá de los setenta empleados que ahora tiene. Para él, crecimiento siempre ha querido decir más horas con los clientes, más presión en la organización para vender. Y el equipo directivo ha sido siempre él y tres personas de su confianza.

La rotación en la dirección de estas empresas de alto crecimiento sugiere varias ideas. Un buen emprendedor no tiene por qué ser un buen directivo. En un emprendedor se valora la capacidad de crear, de llevar una idea al mercado; en cambio, en un directivo se valora la capacidad de crecer, de dirigir un equipo para que tenga ideas.

El primero es un creador de productos y mercados. El segundo es un creador de empresas. Al primero, le gusta la incertidumbre, la novedad; al directivo, le gusta tener una plataforma para crecer y estructurar la empresa para conseguir ese crecimiento.

Sin directivos preparados y con ganas de hacerlo bien, la empresa se queda en unas decenas de empleados, ya que no existe capacidad directiva de calidad. Estas empresas pueden ser rentables durante unos años, pero conllevan mucho riesgo, ya que no tienen el tamaño suficiente ni el talento directivo para sobrevivir a cambios significativos en el entorno. Son empresas que, una vez se consume la llama de la idea inicial, dependen de los vaivenes del mercado.

Su destino está en manos del entorno, y no de los directivos. En épocas de bonanza, suelen atribuir el crecimiento a su aparente capacidad de gestión (aunque pocas veces llegan a superar los cien empleados y más de dos o tres ubicaciones); mientras que, en épocas

de crisis, culpan al entorno de sus problemas.

Crear empresas no necesita sólo de emprendedores, necesita también directivos personas que convierten los negocios en empresas, que crecen más allá de las ochenta personas. Estos directivos son un recurso escaso que hay que crear; son incluso más difíciles de encontrar que emprendedores.

Son personas con experiencia en grandes empresas -de ahí una de las funciones de las grandes empresas en un país: crear directivos- y que saben cómo crear infraestructuras de gestión. Pero con incentivos y ganas de trabajar en una "pequeña" empresa.

Estos directivos saben crear empresa, contratar las personas adecuadas que traen las herramientas de gestión necesarias. Una de las empresas con la que trabajamos en Silicon Valley necesitaba dar una estructura a su proceso de desarrollo de productos. En lugar de dar vueltas y esperar a que un fallo (debido a que el "equipo" resulta inmanejable con el crecimiento) les obligara a estructurar el proceso, el director general contrató a una responsable de desarrollo de productos de Intel.

Esta persona trajo consigo todo el conocimiento necesario. Otro tanto ocurrió en otras empresas con la gestión financiera -en lugar de inventar cómo hacer presupuestos, medir la rentabilidad y presentar una información financiera fiable al consejo -directores generales con experiencia- contratan a directores financieros experimentados que traen consigo las mejores prácticas. La idea de contratar experiencia en lugar de ' aprender en el trabajo ' se llama import in, es decir, importar el conocimiento que se requiere en cada etapa de crecimiento. No es necesario que cada proceso sea autóctono; al contrario, traer del exterior muchas veces acelera el crecimiento.

El concepto de ' import in ' es paralelo al concepto de open innovation. No hace falta inventar todo dentro de la empresa. Al contrario, muchas y buenas ideas vienen de fuera y hay que estar abierto a ideas externas. Es más, estas ideas pueden estar al lado nuestro o a miles de kilómetros. Es importante tener los ojos abiertos no sólo al entorno cercano, sino a lo que está pasando en los diferentes polos de crecimiento del mundo.

Quizás, la empresa que mejor entendió que para crecer hay que estructurar la empresa es Siebel Systems. Esta empresa, fundada en 1993, alcanzó el millardo de dólares en ventas y los 8.000 empleados en siete años, jamás visto antes en la industria del software. Microsoft tardó casi 15 años en llegar a ese tamaño y Oracle esperó 13.

Tom Siebel, fundador y director general (un emprendedor con capacidad de directivo) había trabajado en Oracle durante bastantes años antes de dedicarse a las nuevas empresas. Siebel Systems fue una empresa grande desde que nació con cinco personas; todas iban con traje (en Silicon Valley es atípico), y se comportaba como si fuera ya una gran multinacional.

Las herramientas de gestión siempre fueron por delante del crecimiento. La disciplina que llevó a esta empresa a la cima (y a ganar por muchísimo a otras compañías que nacieron con ella pero que nunca crecieron) fue diez años más tarde la semilla de sus problemas, pero esto es un tema para otra discusión.

2.2.2.5. Directivo innovador

Para ser un directivo de éxito, hoy más que nunca hay que tener presente el concepto de innovación. Existen algunas fórmulas para favorecer que la innovación no salga del equipo y pueda ser aprovechada en beneficio de sus miembros.

¿Qué puede hacer una empresa para mejorar su capacidad de innovar en la forma de gestionar adecuadamente a su equipo de profesionales? Existen ciertas claves que los expertos en el tema han señalado como los factores principales para favorecer el éxito de los esfuerzos de los directivos y lograr ser verdaderamente innovadores:

a. Sé un innovador consciente

Todos los directivos saben que se requiere fomentar constantemente la motivación de los profesionales de sus equipos. Esto puede lograrse mediante diversas estrategias, que afectan tanto a las formas de comunicación como a los incentivos que se ofrecen y a las dinámicas de trabajo que se implantan. En algunos casos, las estrategias se quedan obsoletas y los directivos deben recurrir a todas sus capacidades de innovación para poder seguir dirigiendo los equipos como los auténticos líderes que deben ser.

Para poder innovar en este tipo de estrategias, mantente al tanto de las acciones que suceden en tu entorno más cercano, tanto en otros equipos de la empresa como fuera de ella, en el sector en el que opera. Es imprescindible tener presente ese objetivo de forma permanente: hay que aspirar a innovar. De esta forma se estará receptivo para poder aplicar las mejores y más innovadoras prácticas de gestión.

b. Crea una cultura inquisitiva y enfocada hacia la resolución de conflictos.

Cuando tu equipo se vea obligado a enfrentarse a contratiempos inesperados, estúdialos con detenimiento. Trata de percibir nuevas perspectivas que puedan llevarlo a extraer diferentes conclusiones y soluciones.

Procura ser innovador en la forma de solucionar los conflictos, para lo cual te resultará muy útil animar a los miembros de tu equipo a tener

en cuenta vías inexploradas hasta ese momento y a evitar las respuestas más fáciles.

c. Busca parecidos y ejemplos en contextos diferentes.

En función del tipo de problema que necesites resolver en cada ocasión, las vías de solución a las que deberás recurrir serán distintas. Si expones a las personas de tu equipo a diferentes entornos de trabajo, las acostumbrarás a ser flexibles y a permanecer atentas para buscar en todo momento la forma de enfrentarse con éxito a situaciones nuevas.

Ésta es una manera muy valiosa de entrenar a los miembros de tu equipo para tener la mente abierta a las nuevas alternativas.

d. Refuerza su capacidad para experimentar sin arriesgar demasiado.

Es muy recomendable establecer un cauce para que los miembros de tu equipo puedan hacerte llegar sus sugerencias e ideas. Una vez establecido un cierto protocolo de recogida de las aportaciones individuales, es necesario ensayarlo en un contexto ficticio que recree de la forma más aproximada posible las propuestas de sus colaboradores. Esto garantizará que cada idea tenga al menos una oportunidad de ser tenida en cuenta, analizada y, en cada caso, aprobada o rechazada, sin exponer a la organización o al departamento a los riesgos derivados de su implementación.

e. Conviértete en un innovador en serie.

En las empresas innovadoras, el verdadero éxito no es llevar adelante una idea de forma aislada, sino lograr que esto suceda con relativa frecuencia y poner a funcionar los recursos disponibles para favorecer el entorno de la innovación.

Según Carballo Roberto (2010) hay una docena de cosas para desarrollar un estilo directivo innovador:

- Primero, indudablemente atreverse a innovar, tener en la cabeza la innovación, facilitarla;
- Su principal aliado será lo que sepa de los clientes, de las necesidades reales, de la realidad, su conocimiento le permitirá asentarse para proyectarse;
- Es importante que sepa analizar y, analizar no es aplicar una técnica cualquiera de tipo DAFO de vez en cuando y ya está, entre otras cosas porque es una técnica muy pobre, analizar y sobre todo, ser veraz con la realidad, no querer engañarse;
- Cuando gestione piense en calidad, es el centro de todo, no olvide que es como un cemento organizacional, lo que da lívido y desarrollo a la organización, y hasta capacidad de sentirse bien en un sitio;
- Si, sin duda, preocúpese por mejorar su estilo directivo, no se nace sabido, hay que esforzarse todos los días en aprender algo más, y sobre todo, de los errores;
- Ah, no se olvide de que la organización tiene unas leyes, y esas leyes tendencias son como las de Murphy, que ocurren aunque uno no quiera, no las olvide puede ser imperdonable;
- Sea fiel a un sistema de valores, al suyo propio, a aquél que le dé solidez, que le permita ser usted mismo, pero no los olvide, la coherencia y el ejemplo son elementos básicos para motivar o a veces, para no desmotivar, lo cual puede ser muy importante;
- Bueno, no se dedique solo a vender, pero sepa que todo necesita una buena política de marketing, que todo finalmente hay que “venderlo”, convencer a los otros, a los que nos acompañan, y a los que nos demandan;
- Prepárese en grupo de trabajo, hoy no se puede dirigir sin tener el

grupo en la cabeza;

- Y por supuesto eso nos llevará a generar espacios y redes de intercomunicación, que son como una gran opción del presente y futuro

2.2.2.6. Gestión del directivo

Las organizaciones escolares necesitan contar con personal altamente calificado en el área gerencial, quienes posean destrezas, habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, hacia los resultados, por ende, al rendimiento tanto individual como grupal de cada uno de ellos.

En este orden de ideas, el enriquecimiento del trabajo escolar suele estar asociado a la gestión del directivo, por cuanto es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, debiendo tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas. Cuando se habla de ella, siempre se relaciona con la administración, considerándola exclusiva de quienes ejercen como autoridades o representantes de las instituciones educativas, siendo definida por Manes (2009) como:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural (p.18)

De acuerdo con lo anterior, la gestión del directivo se orienta

hacia la vinculación con la comunidad, siendo responsable de la participación de la escuela en la búsqueda de solución a los problemas comunes a ambas instituciones, así como del éxito o fracaso del centro educativo. Se puede concebir entonces, como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar como una herramienta verdaderamente útil para los directores pues tiene inherencia directa en la formación del recurso humano, agente de cambio en las organizaciones.

En ese sentido, el directivo debe ser capaz de cumplir con las funciones gerenciales, detectando, seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de los conflictos, pues su acción consistente, persistente servirá como vía para introducir, realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, señala Gerstner (2008:90), el gestor educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad, eficiencia.

De esta forma, gestionar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación, actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo, para enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente. Visto de esa forma, una gestión eficiente es determinante en el éxito de una institución, por cuanto abarca el aspecto académico y pedagógico englobando diversos ámbitos del trabajo institucional, pero fundamentalmente, se refiere con el desempeño de los directivos de una institución educativa.

Dentro de ese contexto, está en relación a la capacidad de

gestionar, cumpliendo actividades esenciales e inherentes al cargo que desempeña el directivo, las cuales se refieren a la habilidad de éste para crear un grupo de trabajo armónico, en donde se fijan objetivos, se organizan tareas, actividades y recursos, todos ellos orientados a cumplir con una misión/visión común a todos sus miembros.

En el caso educativo, la gestión del directivo es una interpretación conceptual relativamente reciente, por cuanto las organizaciones escolares tienen un fin social, lo que ha originado dificultades al momento de su evaluación, orientándola predominantemente al aspecto administrativo, concibiéndola entonces como un proceso de organización, empleo de los recursos existentes para lograr objetivos predeterminados en la institución.

2.2.2.7. Habilidades fundamentales de un directivo

El entorno turbulento en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad, con una competencia intensa, un desarrollo de la tecnología avanzado, una fuerte globalización y un alto grado de volatilidad en los mercados, está provocando que el valor de poseer directivos preparados cotice al alza.

En los últimos tiempos, numerosas obras han abordado el liderazgo y otras capacidades que se relacionan con los directivos. Sin embargo, la dirección es algo más que el liderazgo. El liderazgo es una parte muy relevante a la hora de ser un buen directivo, pero éste también necesita conocer el negocio en profundidad y tener otras muchas cualidades de gestión y de administración.

Repasemos en estas líneas las habilidades básicas que todo directivo ha de tener:

- **Autoconocimiento:** lo primero que debe tener el directivo es un conocimiento propio acerca de cómo se relaciona consigo mismo,

con los demás y con el mundo. Debe tener claro qué desea ser en el mundo, cuáles son sus objetivos vitales. Solo de esta forma podrá saber dónde quiere llevar a la organización y a sus miembros.

- **Visión y pensamiento estratégico:** el directivo debe tener una visión clara sobre lo que debe ser la empresa y también sobre lo que es actualmente, así como el camino que debe seguir para conseguirlo. Para ello, el primer punto del autoconocimiento le ayudará a estar alerta ante todas las fuentes de información que tiene alrededor y que deben alimentar su pensamiento estratégico. Los contactos de alto nivel, las redes de trabajo, su vida familiar, amistades, publicaciones, etc deben ser sus vías de conocimiento constante que vayan reafirmando o moldeando la visión.
- **Dominio de las técnicas de captación de información:** como hemos dicho en el anterior punto, la visión no es estática, sino que es dinámica y puede ir cambiando sobre una base permanente que es propia de cada directivo. Para ello, el directivo debe conocer el funcionamiento de todos los sistemas de información internos, de las técnicas de investigaciones de mercado y de todas las fuentes internas y externas disponibles para saber dónde mirar para captar información. Por supuesto, debe saber realizar las preguntas correctas a sus interlocutores para conseguir datos relevantes.
- **Conocimiento del negocio y capacidad sistémica:** el directivo debe conocer muy bien el negocio y las técnicas y metodologías para desarrollar el mapa estratégico y las partes que se van a ver afectadas. Debe tener un pensamiento sistémico que le permita ver a la organización en relación con todas las partes que la forman internamente y con las que se relaciona externamente.

- **Gestión de equipo:** por descontado, el directivo no está solo, sino que debe dirigir y desarrollar un equipo. Es básico que sepa cómo gestionarlo para que los miembros del equipo alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas. Debe aprender muy bien las técnicas de gestión de reuniones, de networking, de creatividad, de innovación, etc.
- **Comunicación:** las habilidades de comunicación son básicas. El directivo debe ser un excelente comunicador y gran parte de su trabajo va a ser comunicar de forma constante el rumbo de la organización. Por supuesto, debe dominar como nadie las técnicas de presentación eficaces.
- **Habilidades negociadoras:** para sacar adelante su visión de forma interna, así como para conseguir los mejores resultados para la organización con los stake y shareholders, el directivo debe tener una alta capacidad de negociación y conocer todas las técnicas más avanzadas.
- **Gestionar los proyectos:** el directivo debe saber no sólo desarrollar una visión y una estrategia, sino también implementarla, para lo que es fundamental que el conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas desarrolladas.
- **Control y supervisión:** el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y de las áreas funcionales básicas (mk y comercial, producción, sistemas y tecnología, RRHH y eco-financiero) para poder conocer el resultado de su gestión y acometer las mejoras necesarias.
- **Inteligencia emocional y social:** el directivo debe manejar todas las

competencias relacionadas con la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y con la inteligencia social (confianza al grupo, aporte de experiencia, escucha activa, etc)

- Gestión de las crisis y del cambio: el directivo debe ser consciente de que el cambio es una constante y que este cambio viene precedido de un periodo de crisis que debe ser capaz de manejar adecuadamente.
- Estilo de liderazgo: por último, todo esto debe manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa cómo debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

En definitiva, el directivo ha de ser una persona muy completa que maneje las llamadas habilidades hard (conocimientos técnicos y de negocio) con las habilidades soft (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc.) Cualquier fallo en estas habilidades hará que el rumbo de la organización se resienta.

2.2.2.8. Elementos constitutivos de la gestión del directivo

Actualmente, la labor del gerente tiene como finalidad la excelencia de la organización, a través de herramientas, tal como las funciones que debe cumplir el personal directivo dentro de la institución educativa, para lograr la optimización a partir de la participación de todos sus miembros en el proceso educativo, con el propósito de alcanzar la calidad en los servicios prestados, lo cual constituye uno de los factores claves para una educación de excelencia.

De esa manera, la gestión del directivo puede considerarse como el conjunto de tareas que realiza el gerente dentro de la organización para el logro exitoso de los objetivos y metas propuestas,

siendo también esenciales las habilidades del mismo para comunicarse con el personal a su cargo, de esta forma, establecer una comunicación adecuada entre sus miembros.

Por ello, la concepción de la nueva gerencia requiere de un directivo capaz de planificar, organizar, coordinar dirigir y controlar en atención a un trabajo en equipo, el cual conlleve a una mejor productividad del personal a través del ejercicio de las funciones inherentes a su rol en donde prevalezca la eficiencia, así como la eficacia para lograr una gerencia efectiva. En ese marco de ideas, Chiavenato (2008:389) señala: "El gerente eficiente hace las cosas de manera correcta, resuelve problemas, cuida los recursos, cumple con su deber, reduce costos, utiliza alternativas creativas, optimiza el uso de los recursos".

Lo antes señalado permite inferir una gestión del directivo donde se evidencia su capacidad para actuar eficaz, eficientemente, lo cual se logra con base en competencias, habilidades para dirigir con responsabilidad, buenas relaciones interpersonales apoyándose en la autoridad, así como en el compromiso con la institución. Al respecto, Robbins et al (2009:51) expresan que "la gestión directiva es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Visto de esa forma, la gestión del directivo debe basarse en la unificación de criterios con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, generando satisfacciones tanto personales como colectivas dentro de la organización escolar, generando un mejoramiento del desempeño laboral del personal docente.

De igual manera, Koontz et al (2009:23) definen la gestión del directivo como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que

las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados". En otras palabras, señala la autora, implica el desarrollo de una gerencia efectiva, es decir, donde las actividades se efectúen seleccionando para ello los empleados más aptos para ello, estimulándolos para la realización adecuada de las mismas

2.3. Definición de términos básicos

a. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la posibilidad que puede tener uno de estar en profundo contacto con los diferentes niveles de sensibilidad, con las sensaciones y emociones. Este tipo de inteligencia no se aplica únicamente a la conciencia de los sentimientos propios, sino también a la posibilidad de reconocer y trabajar adecuadamente con las emociones y sentires de los individuos que nos rodean día a día.

b. Desempeño

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

El desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo, etc.

Entonces, este sentido del término desempeño resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad.

El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

c. Desempeño directivo

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados. Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

d. Liderazgo

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven

satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

e. Motivación

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

f. Autonomía

En filosofía, psicología y sociología, es la capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena. Teniendo un buen desarrollo mental y psicológico son características fundamentales para tener un buen criterio de decisiones.

g. Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La inteligencia emocional de los directivos influye significativamente en su desempeño, en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015.

2.4.2. Hipótesis específicas

En esta investigación no se han formulado hipótesis específicas porque los problemas específicos implican investigaciones simples o exploratorias. Esta

determinación queda justificada según Hernández Sampieri (2014).

2.5. Identificación de variables

Variable 1 : Inteligencia emocional

Variable 2 : Desempeño directivo

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Inteligencia emocional	Capacidad que tiene el directivo de una institución educativa para manejar los acontecimientos, la calma, emociones, alegría, furia, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Acontecimientos - Calma - Emociones - Alegría - Furia - Sentimientos - Compasión por otros - Emoción - Desgracias - Planificación - Reflexión - Sentimientos

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Desempeño directivo	Conjunto de acciones que realiza el directivo de una institución educativa, relacionado a su participación en la elaboración del PEI, trabajo en equipo, incorporación de estudiantes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en la elaboración del PEI - Trabajo en equipo - Incorporación de estudiantes - Dirección de equipos de trabajo - Publicación de visión y misión - Identificación de la problemática - Utilización del FODA - Difunden la visión y misión - Objetivos estratégicos - Propuesta pedagógico - Matriz axiológica - Plan anual

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Camargo (2011) sostienen que una investigación correlacional está orientada a conocer la relación teórica que hay entre dos o más variables en un determinado contexto. Y el grado de correlación entre variables se determina por métodos estadísticos y éste se encuentra en el intervalo -1 a +1.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el presente estudio es de tipo correlacional porque tuvo como objetivo central determinar el nivel de influencia que ejerce la inteligencia emocional en el desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015

3.2. Métodos de investigación

Carril (2009) refiere que el método descriptivo en una investigación cuantitativa consiste en cumplir con los siguientes procedimientos:

1. Formulación del problema.
2. Identificación de la información sobre las variables
- 3 Selección de instrumentos de investigación
4. Determinación de la muestra de estudio.
5. Aplicación de los instrumentos de investigación

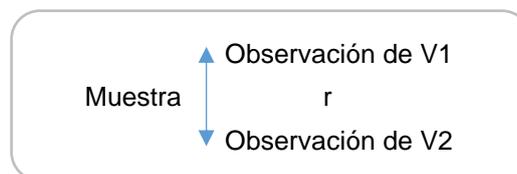
6. Análisis e interpretación de resultados.
7. Formulación de la teoría concluyente.

Teniendo en cuenta el citado concepto, el desarrollo de esta investigación fue orientada a través del método descriptivo, por lo que se cumplió con los procedimientos antes indicado.

3.3. Diseño de investigación.

Perales (2008) manifiesta que el diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional, indica que se debe disponer de un grupo muestral, a quien se le observará a través de alguna técnica de acopio de datos, uno o más variables con el propósito de conocer el grado de correlación que hay entre ellas.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el diseño que se utilizó en el desarrollo del presente estudio fue el descriptivo correlacional con una muestra y dos observaciones, cuyo diagrama es el siguiente:



r : Coeficiente de correlación entre variables.

3.4. Población y muestra.

Carranza (2011) refiere que la población es un conjunto bien definido de unidades de observación con características comunes, identificada con el propósito analizar el comportamiento de una o más variables. Y muestra, es una parte de la población obtenida a través de una determinada técnica de muestreo.

a. Población

La población considerada para esta investigación estuvo compuesta por directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín.

b. Muestra

La muestra representativa considerada para esta investigación estuvo compuesta por 18 directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín. Para la obtención de la muestra se utilizará el muestreo no probabilístico de tipo intencional

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Moreno (2008) manifiesta que una técnica de acopio de datos es el procedimiento para la obtención de datos o información e instrumento es el espacio diseñado para plasmar los datos que corresponden a una variable determinada.

En concordancia a los referidos conceptos, en esta investigación se han utilizado las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMACIÓN
Cuestionario	Test compuesta por 36 ítems correspondientes a la variable inteligencia emocional	Nivel de inteligencia emocional que tiene un directivo de la institución educativa considerada en estudio
Entrevista	Escala compuesta por 23 ítems correspondientes a la variable desempeño directivo	Nivel de desempeño que tiene un directivo de la institución educativa considerada en estudio

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos que se obtendrán en esta investigación, serán procesados a través de la técnica estadística cuyos procedimientos son:

- Organización de datos a través de tablas estadísticas de una y dos entradas
- Representación de datos a través de diagramas estadísticos como columnas y dispersigrama
- Estimación del coeficiente de correlación de Pearson
- Estimación de la media aritmética
- Análisis e interpretación de resultados

- Prueba de hipótesis a través del test de Pearson para un nivel de significancia de 0,05.

3.7. Tratamiento estadístico.

Para obtener las tablas, gráficos y medidas de resumen, así como para realizar la prueba de hipótesis se han utilizado los programas estadísticos: como el Microsoft Excel y el SPSS.

3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación

El test sobre inteligencia emocional y la escala sobre desempeño directivo fueron validados a través del juicio de tres expertos, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

No	Experto	Test	Escala
1.	Mg. Armando Vicuña Sánchez	74%	78%
2.	Mg. Florinda Culis Machuca	84%	88%
3.	Mg. Frida Martínez Romero	80%	75%

El test sobre inteligencia emocional obtuvo un coeficiente de valoración de 79% y la escala sobre desempeño directivo obtuvo un coeficiente de valoración de 80%. En ambos casos indican que los instrumentos en referencia son válidos.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.

El trabajo de campo llevado a cabo en esta investigación se dio de la siguiente manera:

- Visita a los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, solicitarles el permiso y para comunicarles sobre el cronograma de desarrollo de la investigación.
- Recopilación de instrumentos de acopio de datos sobre las variables inteligencia emocional y desempeño directivo.
- Validación de instrumentos de acopio de datos sobre las variables inteligencia emocional y desempeño directivo con el juicio de expertos.
- Aplicación de instrumentos de acopio de datos sobre las variables inteligencia emocional y desempeño directivo.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

4.2.1. Descripción de los instrumentos

a. Test sobre inteligencia emocional

La variable inteligencia emocional fue medida en la escala de 00 a 72. Y para facilitar la representación de resultados se ha categorizado

de la siguiente manera:

- De 48 a 72: (A) Alta
- De 24 a 47: (B) Media
- De 00 a 23: (C) Baja

b. Escala sobre desempeño directivo

La variable desempeño directivo fue medido en la escala de 00 a 69. Y para facilitar la representación de resultados se ha categorizado de la siguiente manera:

- De 46 a 69: (A) Bueno
- De 23 a 45: (B) Aceptable
- De 00 a 22: (C) Deficiente

4.2.2. Tabla sobre intensidad de correlación de variables

Para llevar a cabo la interpretación del coeficiente de correlación entre variables se ha utilizado la siguiente tabla de categorías:

BAREMO	CATEGORÍAS
$r = 1$	Correlación perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Correlación muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Correlación alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Correlación aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Correlación moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Correlación baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Correlación muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Correlación despreciable
$r = 0$	Correlación nula

4.2.3. Resultados para el objetivo específico 1

Tabla N° 1

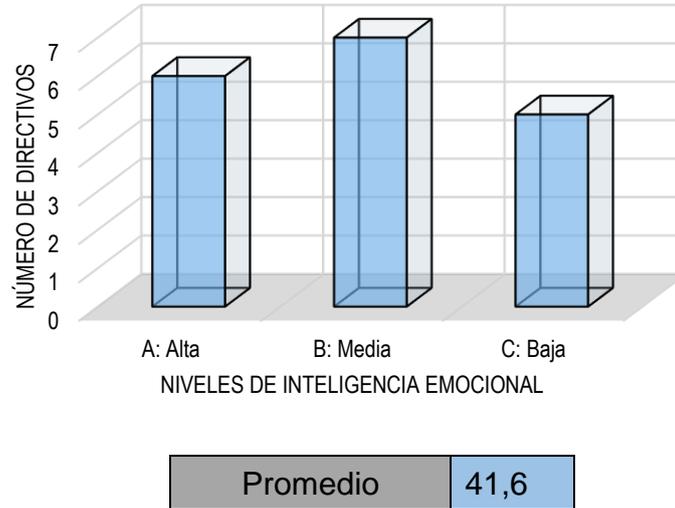
Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, agrupados por niveles de inteligencia emocional

INTELIGENCIA EMOCIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A: Alta	06	33,3%
B: Media	07	38,9%
C: Baja	05	27,8%
Total	18	100,0%

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

Gráfico N° 1

Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, agrupados por niveles de inteligencia emocional



Los resultados que se muestran en la tabla, y gráfico, acusan claramente que el 33,33% de los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, tienen un alto nivel de inteligencia emocional, el 38,9% de ellos tienen inteligencias emocionales de nivel medio y el 27,8% de los directivos tienen bajos niveles de inteligencia emocional. Asimismo se puede constatar que el coeficiente de inteligencia emocional promedio logrado en esta observación fue de 41,6; la misma que corresponde al nivel medio.

4.2.3. Resultados para el objetivo específico 2

Tabla N° 2

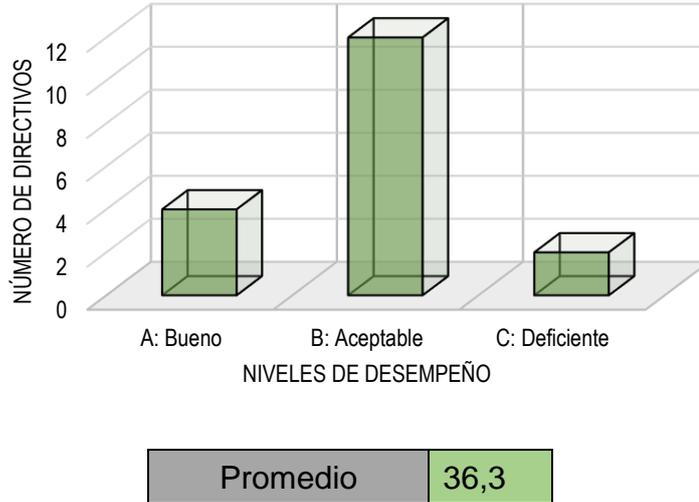
Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, agrupados por niveles de desempeño

DESEMPEÑO DIRECTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A: Bueno	04	22,2%
B: Aceptable	12	66,6%
C: Deficiente	02	11,1%
Total	18	100,0%

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

Gráfico N° 2

Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, agrupados por niveles de desempeño



Los resultados que se muestran en la tabla, y gráfico, acusan claramente que el 22,2% de los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, tienen buen desempeño, el 66,6% de ellos se desempeñan aceptablemente y el 11,1% de los directivos tienen desempeños deficientes. Asimismo se puede constatar que el coeficiente de desempeño promedio logrado en esta observación fue de 36,3; la misma que corresponde al nivel aceptable.

4.2.4. Resultados para el objetivo general

Tabla N° 3

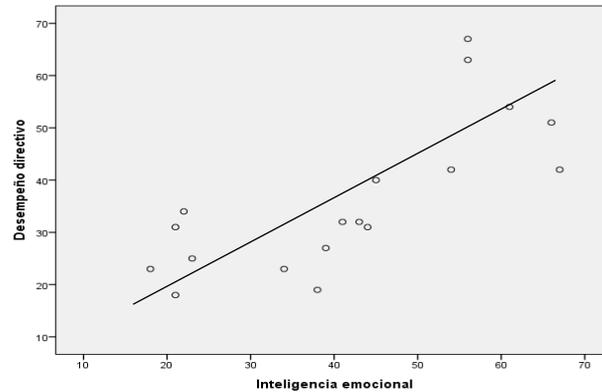
Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, agrupados por niveles de inteligencia emocional y niveles de desempeño

		Desempeño directivo			Total
		A	B	C	
Inteligencia emocional	A	4	2	0	6
	B	0	6	1	7
	C	0	4	1	5
Total		4	12	2	18

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

Tabla N° 3

Directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, agrupados por niveles de inteligencia emocional y niveles de desempeño



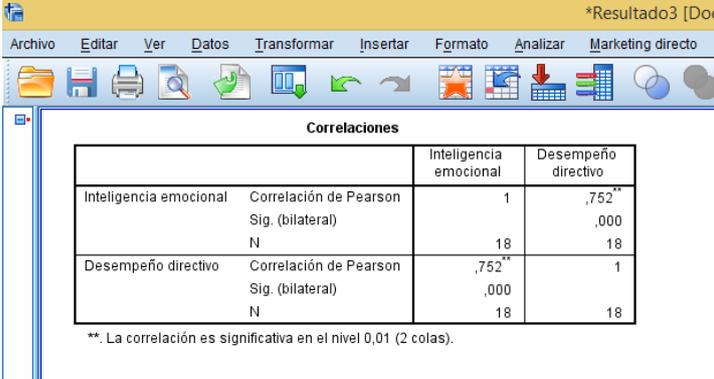
Coefficiente de correlación	$r = 0,752$
Signo de orientación	$r > 0$

Los resultados que se muestran en la tabla, gráfico y medidas de resumen, acusan claramente que existe correlación alta entre inteligencia emocional y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín. Asimismo se puede notar que la relación entre variables es positiva, es decir que cuanto mayor sea el nivel de inteligencia emocional, mejor es el desempeño de los directivos de una institución educativa considerada en estudio.

Prueba de hipótesis

Formulación de hipótesis

- H_0 La inteligencia emocional de los directivos no influye significativamente en su desempeño, en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015.
- H_1 La inteligencia emocional de los directivos influye significativamente en su desempeño, en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015.

Nivel de significancia $\alpha = 0,05$ **Valor de probabilidad**


The screenshot shows a software window titled '*Resultado3 [Doc]' with a menu bar (Archivo, Editar, Ver, Datos, Transformar, Insertar, Formato, Analizar, Marketing directo) and a toolbar. The main content is a table titled 'Correlaciones' with the following data:

		Inteligencia emocional	Desempeño directivo
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	1	,752**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
Desempeño directivo	Correlación de Pearson	,752**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

P = 0,000 Sig. (bilateral)

Decisión y conclusión

Como el valor de probabilidad $P = 0,000$ es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, la inteligencia emocional de los directivos influye significativamente en su desempeño, en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015.

CONCLUSIONES

1. El 33,33% de los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, tienen un alto nivel de inteligencia emocional, el 38,9% de ellos tienen inteligencias emocionales de nivel medio y el 27,8% de los directivos tienen bajos niveles de inteligencia emocional. Asimismo se puede constatar que el coeficiente de inteligencia emocional promedio logrado en esta observación fue de 41,6; la misma que corresponde al nivel medio.
2. El 22,2% de los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, tienen buen desempeño, el 66,6% de ellos se desempeñan aceptablemente y el 11,1% de los directivos tienen desempeños deficientes. Asimismo se puede constatar que el coeficiente de desempeño promedio logrado en esta observación fue de 36,3; la misma que corresponde al nivel aceptable.
3. existe correlación alta entre inteligencia emocional y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín. Asimismo se puede notar que la relación entre variables es positiva, es decir que cuanto mayor sea el nivel de inteligencia emocional, mejor es el desempeño de los directivos de una institución educativa considerada en estudio.
4. Luego de haber evaluado la hipótesis general a través del test de Pearson, para un nivel de confianza del 95%, se concluye que la inteligencia emocional de los directivos influye significativamente en su desempeño, en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015.

RECOMENDACIONES

- 1.º Como el 38,9% de los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, tienen inteligencias emocionales de nivel medio, siendo éste relativamente desfavorable. Sugerimos a las autoridades educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Oroya, implementen programas de asistencia para mejorar el nivel de inteligencia emocional en los directivos, porque este factor determina su desempeño y por ende la calidad educativa.
- 2.º Sugerimos a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Oroya que analicen y reflexionen los resultados de esta investigación para reformular su política educativa o en todo caso implementar su Proyecto de Desarrollo Institucional.
- 3.º Sugerimos a los señores directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín, implementen sus bibliotecas institucionales con tesis desarrolladas al menos en la región de Junín, con el propósito de aprovechar los estudios realizados por los docentes.
- 4.º Sugerimos a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Oroya, que incentiven e impulsen el desarrollo de investigaciones educativas en los docentes, porque con ello se puede mejorar la calidad educativa como vienen haciendo en otras regiones del país.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

- Boreal L. (2000) *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Amorós E. (2007) *Comportamiento organizacional*, Barcelona España: Biblioteca Virtual EUMEDNET
- Arellano, R (2000), *Desempeño directivo en instituciones de excelencia, Enfoque América Latina*. Primera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Barrera, R. (2004). *Inteligencia emocional en administradores educativos*. Guatemala: Serviprensa.
- Barriga Hernández, C. (2006). *Elementos de investigación científica*, Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Blum M. (2007) *Desempeño directivo en épocas de cambios de paradigmas* México: Editorial Trillas
- Bosch, M. (2009) *La danza de las emociones*. Madrid España: Editorial EDAF, S.L.
- Córdova, I. (2013) *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Córdova, I. (2014) *El informe de investigación cuantitativa*. Lima Perú: Editorial San Marcos
- Córdova, I. (2012) *Estadística Básica Aplicada*. Lima Perú: Editorial San Marcos
- Chiavenato, I. (2000) —*Administración del recurso humano* Quinta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Davis K. (2007) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 4a edición, México, Macgraw-Hill
- Esteban Rivera, E. (2000). *Cómo elaborar proyectos de investigación en educación*, Huancayo Perú: Grafi Centro.

- Flores, J. (2008). El comportamiento humano en las organizaciones. México. Editorial. CECSA.
- Farfán T. (2007). Escuelas eficaces y directivos eficientes. Madrid, España: La Muralla.
- Kerlinger. F. (2000) Investigación del comportamiento, México Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez G. (2007) Comunicación y cultura organizacional en organizaciones exitosas. Lima: Editorial San Marcos.
- González, M. y Olivares, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Celsa.
- Morales, D. (2004). La inteligencia emocional en la empresa. Argentina: Vergara.
- González J (2005), Administración de Recursos Humanos. Novena Edición México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Hanna, D. (2002). Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. México. Editorial. Addison.
- Koholer G. (2005), Desempeño directivo para lograr la calidad total, México: Editorial Trillas
- Martin, D.(2002) ¿Qué es inteligencia emocional? Madrid España: Editorial Edaf.
- Molina, P. (2010) La inteligencia emocional para una gestión de calidad. México: Estrella
- Ramírez. (2009) La inteligencia emocional por qué es más importante que el cociente intelectual. Ediciones B, S.A. España.
- Timoteo, J. R. (2006). Interpretación sobre el pensamiento de Daniel Goleman. México. Editorial Trillas.

ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Relación entre inteligencia emocional y desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<p>General: ¿Cómo la inteligencia emocional influye en el desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015?</p> <p>Específicos: ¿Cuáles son los niveles de inteligencia emocional que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de desempeño que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el nivel de influencia que ejerce la inteligencia emocional en el desempeño directivo en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015</p> <p>Específicos: Identificar los niveles de inteligencia emocional que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015</p> <p>Identificar los niveles de desempeño que tienen los directivos de las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015</p>	<p>Principal: La inteligencia emocional de los directivos influye significativamente en su desempeño, en las instituciones educativas del distrito de La Oroya, provincia de Yauli, región Junín en el año 2015.</p>	<p>Inteligencia emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acontecimientos - Calma - Emociones - Alegría - Furia - Sentimientos - Compasión por otros - Emoción - Desgracias - Planificación - Reflexión - Sentimientos 	<p>Test</p>
			<p>Desempeño directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en la elaboración del PEI - Trabajo en equipo - Incorporación de estudiantes - Dirección de equipos de trabajo - Publicación de visión y misión - Identificación de la problemática - Utilización del FODA - Difunden la visión y misión - Objetivos estratégicos - Prouesta pedagógico - Matriz axiológica - Plan anual 	<p>Escala</p>

ANEXO No. 1
BASE DE DATOS

	V1: INELIGENCIA EMOC.		V2: DESEMPEÑO DIR.	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	23	C	25	B
2	54	A	42	B
3	67	A	42	B
4	21	C	18	C
5	18	C	23	B
6	22	C	34	B
7	56	A	67	A
8	43	B	32	B
9	39	B	27	B
10	45	B	40	B
11	66	A	51	A
12	56	A	63	A
13	41	B	32	B
14	21	C	31	B
15	38	B	19	C
16	34	B	23	B
17	61	A	54	A
18	44	B	31	B

ESCALA SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO

INTRODUCCIÓN.

Estimado docente, la presente encuesta tiene como objetivo reunir información acerca de los Instrumentos de Gestión que se utilizan en la Institución donde Usted labora. Su opinión es personal y confidencial con la finalidad que las respuestas sean lo más sincero posible.

DATOS GENERALES.

1. Institución Educativa:
2. Sexo: Femenino () Masculino ()
3. Fecha :

INDICACIONES.

Marca con una (X) sólo una de las alternativas de cada ítem presentado a continuación. Le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas. Contestar todas las preguntas.

1. Los directivos participan en forma conjunta con los docentes en la construcción del Proyecto Educativo Institucional para brindar una educación de calidad.
a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
2. La Comunidad Educativa asume con responsabilidad su participación en el trabajo en equipo para coadyuvar eficientemente con el Proyecto Educativo Institucional.
a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
3. En la Institución Educativa se promueve la incorporación de estudiantes de diversos grupos culturales y lingüísticos, distintos niveles socioeconómicos y estudiantes con necesidades educativas especiales en el Proyecto Educativo Institucional.
a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
4. Los directivos dirigen los equipos de trabajo propiciando un ambiente de democracia para la formulación de la visión y misión de la Institución Educativa.
a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
5. Los directivos publican la Misión y Visión de la Institución Educativa en diversas modalidades para el conocimiento de la Comunidad Educativa.
a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
6. La Comunidad Educativa identifica la problemática institucional mediante la utilización adecuada del FODA.

- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
7. Los directivos difunden los objetivos estratégicos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y orientan el trabajo pedagógico hacia el cumplimiento de los mismos.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
8. Los objetivos estratégicos responden a la problemática institucional obtenida en el diagnóstico a través de la aplicación de instrumentos que han permitido recoger información confiable.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
- El planteamiento de la Propuesta Pedagógica se fundamenta en la Propuesta Educativa Evangelizadora y Proyecto Educativo Evangelizador.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
10. Los directivos orientan, verifican y facilitan la inserción de la matriz axiológica en la práctica pedagógica.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
11. Los directivos orientan, verifican y facilitan al proceso de contextualización, adecuación y diversificación curricular.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
12. El Plan Anual de Trabajo con el Proyecto Educativo Institucional se articula eficientemente para la ejecución de este último.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
13. La formulación del Plan Anual de Trabajo contribuye con la concreción de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
14. Las Metas consignadas en el Plan Anual de Trabajo son: atención, ocupación, físicas, de equipamiento, eficiencia interna y capacitación.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
15. Los directivos manifiestan actitudes de sencillez, cercanía en sus relaciones, creando un clima fraterno de alegría y austeridad entre los miembros de la comunidad educativa.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
16. Los directivos orientan y proponen estrategias de adaptación de la Propuesta Educativa Evangelizadora como Política Educativa.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca

17. Los directivos cultivan en los docentes la Pastoral Educativa como ente generador de responsabilidad y participación en lo administrativo, lo organizativo, lo institucional, lo comunitario, lo social y lo relacional desde la clave humana y cristiana del proceso evangelizador en las diferentes actividades educativas.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
18. Los directivos orientan la inserción de la Pastoral Educativa como tema transversal en la Programación Curricular permitiendo la articulación entre las áreas académicas.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
19. Los directivos promueven la adecuación de la Pastoral Educativa en las actividades de acción social y cultural en la localidad.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
20. Los directivos participan en el proceso de contextualización y/o diversificación curricular orientando y monitoreando las actividades planificadas.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
21. Los directivos desarrollan estrategias que permiten realizar el análisis del ambiente interno y externo de la realidad.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
22. Los directivos potencian las habilidades de los miembros de la Comunidad Educativa asignando responsabilidades que le permitan promover la competitividad y liderazgo en su accionar dentro de los equipos de trabajo.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca
23. Los docentes conforman equipos de trabajo para la elaboración de la programación curricular demostrando identificación institucional.
- a. Siempre b. Frecuentemente c. A veces d. Nunca



TEST INTELIGENCIA EMOCIONAL

		RESPUESTA		
		A	I	D
1	No me afectan fácilmente los acontecimientos.			
2	Mantengo la calma durante situaciones de emergencia.			
3	Creo que las emociones dirigen nuestras vidas.			
4	Siento la alegría de los demás.			
5	Me cuesta demostrar a la gente que estoy furioso con ellos.			
6	A menudo ignoro mis sentimientos.			
7	No siento compasión por los criminales.			
8	Lloro de emoción con facilidad.			
9	Las desgracias ajenas me perturban.			
10	Planifico mi vida basándome en cómo me siento.			
11	A veces me río a carcajadas cuando leo o cuando veo la televisión.			
12	Reflexiono sobre las causas de mis emociones.			
13	Hago caso a mis sentimientos cuando voy a tomar una decisión importante.			
14	Expreso físicamente mi afecto.			
15	Raramente muestro mi enfado.			
16	Me disgustan las fiestas de cumpleaños infantiles.			
17	Si algo es gracioso, me río a carcajadas.			
18	Me compadezco de los sin techo.			
19	Creo que los criminales deberían recibir ayuda antes que castigo.			
20	No puedo ayudar pero parezco afectado cuando sucede algo malo.			
21	No me afecta la felicidad de los demás.			
22	Tengo dificultades para demostrar mi afecto.			
23	A menudo me detengo a analizar cómo me siento.			
24	Escucho a mi cerebro antes que a mi corazón.			
25	Me cuesta demostrar a la gente que me importa.			
26	No siento mucha compasión por las personas desempleadas.			
27	Muestro mi tristeza.			
28	Raramente analizo mis emociones.			
29	Generalmente, termino riéndome si los que me rodean también lo hacen.			
30	Raramente pienso sobre cómo me siento.			
31	Me disgusta estar rodeado de gente feliz cuando me siento triste.			
32	Me cuesta mantener mi mal humor si la gente que me rodea está contenta.			
33	Desprecio cualquier debilidad.			
34	Generalmente, soy consciente de lo que siento.			
35	Ojalá pudiera exteriorizar fácilmente mis sentimientos negativos.			
36	Expreso mi felicidad como si fuera un niño.			

A: De acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo