

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Enrique Guzmán y Valle**

**Alma Máter del Magisterio Nacional**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**La inteligencia emocional de los actores educativos  
y su relación con el clima organizacional de las Instituciones  
Educativas del distrito de Matahuasi-Concepcion en el año 2011**

**Presentada por:**

**Katia Margarita CUNZA SACO**

**Asesor:**

**Luis Magno BARRIOS TINOCO**

**Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Gestión Educacional**

**Lima - Perú**

**2018**

**La inteligencia emocional de los actores educativos  
y su relación con el clima organizacional de las Instituciones  
Educativas del distrito de Matahuasi-Concepcion en el año 2011**

A mí amada madre y a mi hija luz de mis ojos.

**Reconocimiento**

A, la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Alma Máter del Magisterio Nacional, por acogernos en su seno para nuestra formación y especialización profesional.

Al, Dr. Jorge Germán Robles Orué por su apoyo cuyas orientaciones oportunas hicieron realidad este trabajo de investigación.

A, los directores, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas de los diferentes niveles del ámbito de la UGEL de Concepción, por haberme brindado las facilidades necesarias para la aplicación de la investigación.

A, todas aquellas personas que contribuyeron con su grano de arena.

## Tabla de contenidos

Carátula	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>1</b>
1.1. Determinación del problema	1
1.2. Formulación del problema: general y específicos	11
1.2.1. Problema general.	11
1.2.2. Problemas específicos.	12
1.3. Objetivos: general y específicos	12
1.3.1. Objetivos generales.	12
1.3.2. Objetivos específicos.	12
1.4 Importancia y alcance la investigación	13
1.5 Limitaciones de la investigación	14
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes del estudio	16
2.1.1. Antecedentes internacionales.	16
2.1.2. Antecedentes nacionales.	20

2.2.	Bases teóricas	31
2.2.1.	Aspectos generales del estudio.	31
2.2.2.	Inteligencia emocional.	36
2.2.3.	Teoría Jerárquica.	53
2.2.4.	Clima organizacional.	95
2.2.5.	Historia del clima organizacional.	113
2.2.6.	Clima y cambio organizacional.	123
2.2.7.	Elementos del clima organizacional.	125
2.2.8.	Tipos de clima organizacional.	126
2.2.10.	Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional.	130
2.2.11.	Determinaciones específicas del clima organizacional.	131
2.2.12.	La medición del clima organizacional.	132
2.2.13.	Modelos para el estudio de clima organizacional.	134
2.3.	Definición de términos básicos	138
<b>Capítulo III. Hipótesis y variables</b>		140
3.1.	Hipótesis: general y específicas	140
3.1.1.	Hipótesis general.	140
3.1.2.	Hipótesis específicas.	140
3.2.	Variables	141
3.2.1.	Variable independiente.	141
3.2.2.	Variable dependiente.	141
3.3.	Operacionalización de variables	142
<b>Capítulo IV. Metodología</b>		143
4.1.	Enfoque de investigación	143
4.2.	Tipo de investigación	143

4.2.1. Metodología.	143
4.2.2. Método de investigación.	144
4.3. Diseño de investigación	145
4.4. Población y muestra	146
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	146
4.5.1. Técnicas de recolección de datos.	147
4.6. Tratamiento estadístico	148
<b>Capítulo V. Resultados</b>	150
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	150
5.2. Presentación y análisis de los resultados	151
5.3. Discusión	164
<b>Conclusiones</b>	171
<b>Recomendaciones</b>	173
<b>Referencias</b>	174
<b>Apéndices</b>	179
Apéndice A. Matriz de consistencia	180
Apéndice B. Matriz: Escala de Inteligencia Emocional	182
Apéndice C. Matriz: Escala de Clima Organizacional	185

**Lista de tablas**

Tabla 1. Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.	151
Tabla 2. Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.	153
Tabla 3. Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 9 directores.	154
Tabla 4. Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 9 directores.	156
Tabla 5. Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 46 docentes.	157
Tabla 6. Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 46 docentes.	159
Tabla 7. Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 8 administrativos.	160
Tabla 8. Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 8 administrativos.	162



## Lista de figuras

Figura 1. Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.	151
Figura 2. Diagrama de dispersión de la relación entre Inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.	152
Figura 3. Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 9 directores.	154
Figura 4. Diagrama de dispersión de la relación de la Inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel de directores.	155
Figura 5. Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 46 docentes.	157
Figura 6. Diagrama de dispersión de la relación de la Inteligencia emocional y el clima organizacional de 46 docentes	158
Figura 7. Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 8 administrativos.	160
Figura 8. Diagrama de dispersión de la relación entre la Inteligencia emocional y el clima organizacional de 8 administrativos.	161

## Resumen

La presente investigación aborda el problema de cómo se relaciona la Inteligencia Emocional y el clima organizacional en los Directivos, docentes y administrativos de los diferentes niveles educativos del ámbito de la UGEL Concepción, para lo cual se formuló el siguiente objetivo general: Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional según los actores educativos en las II.EE del Distrito de Matahuasi - Concepción en el año 2011. Se investigó con el método descriptivo, con un diseño correlacional bivariado, en una muestra de 46 docentes, 9 directivos y 8 administrativos de los diferentes niveles educativos recopilándose los datos a través del inventario del Coeficiente Emocional de Bar-On para medir la Inteligencia Emocional y el Cuestionario Encuesta para el clima Organizacional; cuyos resultados se analizaron con la estadística descriptiva y correlacional según el género, edad, zona de residencia, cargo que desempeña y condición laboral. En conclusión; se halla una correlación directa y altamente significativa entre la Inteligencia Emocional entre los docentes y el clima organizacional en la Instituciones Educativas, con un 95% de confianza, lo que revela que a mayor Inteligencia Emocional de los docentes se percibe mejor el clima organizacional con las Instituciones Educativas.

**Palabras claves:** Inteligencia Emocional, Clima Organizacional.

## Abstract

This research addresses the problem of how Emotional Intelligence and the organizational climate are related to the managers, teachers and administrators of the different educational levels of the UGEL Concepción, for which the following general objective was formulated: To demonstrate that intelligence Emotional affects the organizational climate according to the educational actors in the II.EE of the District of Matahuasi - Concepcion in 2011. The descriptive method, with a bivariate correlational design, was investigated in a sample of 46 teachers, 9 managers and 8 administrators of the different educational levels, collecting the data through the Bar-On Emotional Coefficient inventory to measure Emotional Intelligence and The Survey Questionnaire for the Organizational Climate; Whose results were analyzed with descriptive and correlational statistics according to gender, age, area of residence, position and job status. In conclusion; There is a direct and highly significant correlation between Emotional Intelligence among teachers and the organizational climate in the Educational Institutions, with 95% confidence, which reveals that the greater emotional intelligence of teachers is perceived better the organizational climate with the Educational institutions.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Climate Organizes

## Introducción

El presente trabajo de investigación, titulado: “La Inteligencia Emocional de los Actores educativos y su Relación en el Clima organizacional de las II.EE. del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011” es el resultado de un proceso de investigación permanente en el interior de cada Institución Educativa, donde se percibe determinados formas de comportamiento de sus integrantes; conocedores de esta situación vemos que es necesario investigar si existe o no la correlación entre los dos variables en estudio, para proponer alternativas de mejora de calidad de los servicios educativos en el ámbito de estudio y así coadyuvar a elevar el rendimiento académico y desarrollar las dos competencias emocionales y comunicativas de los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia y la comunidad en general.

Por consiguiente, en esta investigación se propone abordar la relación entre la Inteligencia Emocional y sus componentes con el clima organizacional existente en cada uno de las Instituciones Educativas de los diferentes niveles del ámbito de la UGEL Concepción.

La importancia de este estudio radica en el clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano, mientras tanto la Inteligencia Emocional entendida como aquella que se refiere al acceso a la propia vida emocional y a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerlas nombrar y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral además es necesario estudiar si existe alguna correlación entre las variables. La

Inteligencia Emocional entendida como aquella a la que se refiere a la autocomprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminación de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellos como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajo para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evaluó el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuales son las dificultades que existen en una Institución Educativa y la influencia que sobre estas ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo de objetivos institucionales.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos, en cada una de las Instituciones Educativas, derivadas estas de la influencia de fuerzas internas a externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ellos recae la supervivencia de las Instituciones Educativas.

Con la realización de este trabajo se pretende valorar la importancia del clima organizacional en él se desarrolla de los sistemas organizativos escolares.

Conocer el clima de las Instituciones Educativas es relevante y el comportamiento del personal directivo, docente y administrativo que labora en las organizaciones educativas; ella..."Potencia, aspectos como el de la eficacia diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p.74) considerando la cita, en el medio educativo por eje urbano y zona rural, se han evidenciado comportamiento que refleja la falta de adaptación

al medio laboral por parte del personal docente y administrativo, directivo, lo que lógicamente ha repercutido en el clima organizacional de las Instituciones Educativas.

El presente estudio consta de cinco capítulos; el primero presenta el marco teórico, para ello me he remitido principalmente a los autores de reconocimiento internacional, para el presente estudio y complementado por los registrados bibliográficamente, abordando los términos pertinentes al estudio, los antecedentes relacionados a la investigación en nuestro país son escasos en relación a clima organizacional.

En el segundo, presenta una visión general sobre los tópicos de la investigación, resaltado el estudio la justificación para su realización y las limitaciones que se encuentran en el proceso de trabajo en sí, se formuló el siguiente problema: ¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011?

El tercero desarrolla la metodología de la investigación donde de determina la población y la muestra probalística la hipótesis se asume la siguiente forma: Existen relaciones significativas entre Inteligencia Emocional y clima organizacional entre los actores de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011; se determina también las correlaciones de los diversos variables de control, la técnica de recolección de datos y los procedimientos para el análisis cuantitativo.

El cuarto, se refiere el análisis de los datos recolectados donde se compara el análisis de los datos recogidos a través de la encuesta, se compara y se realiza las deducciones correspondientes, con la finalidad de comprobar los objetivos trazados, haciendo uso de la estadística inferencial: Z de Gauss para una proporción y la diferencia de medios de las muestras independientes y la prueba binominal para una proporción.

El quinto capítulo se presenta las conclusiones donde se muestra la correlación existente entre la Inteligencia Emocional y el Clima Organizacional y las sugerencias para las futuras investigaciones en este campo.

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Determinación del problema**

Las razones que me impulsaron a realizar este Proyecto de Investigación sobre Inteligencia Emocional de los actores educativos y su relación con el clima organizacional de las II.EE del Distrito de Matahuasi; fue porque se observa problemas en los actores educativos en la organización que repercute en el clima institucional; en la mayoría de las II.EE, tienen problemas muy acentuadas en las relaciones interpersonal, intrapersonal careciendo de la inteligencia emocional, en las relaciones con los profesores, ya con sus mismos colegas, los Padres de Familia e inclusive con los estudiantes. Es decir, no se está conociendo bien, ni manejado adecuadamente los componentes de la Inteligencia emocional entre los miembros de la comunidad Educativa, se ha observado que el éxito de las relaciones interpersonales es la inteligencia que dependen en gran medida del manejo de las Inteligencias Emocionales, que es la habilidad que tienen las personas de conocer y controlar sus emociones y sus sentimientos así como de las personas que desean lograr sentirse satisfechas en su entorno; estableciendo vínculos cooperación y colaboración en la organización, percibiéndose mejor el clima organizacional.



Goleman (1996) ya que la finalidad de las Inteligencia emocionales es integrar dos partes del ser humano. Aquella que les permite desarrollar intelectualmente con eficacia en su trabajo y la otra está relacionada dentro de la inteligencia, si no de mejorar la calidad de vida con el propósito de perfeccionar la calidad educativa, elevar el rendimiento académico y desarrollar las competencias emocionales y comunicativas de los actores educativos de las I.I.EE. Se percibe incompatibilidad de objetivos. educacionales, discrepancias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamientos adecuados, actos funcionales inapropiados, hasta las formas más sutiles de entendimientos y falta de consensos sobre estándares de calidad y de servicios educativos que se presta, en relación al desarrollo de capacidades y logro de competencias tal como lo establecen los propósitos educacionales.

A nivel mundial puede percibir que en los últimos documentos la investigación y publicación en el campo de la inteligencia humana están dando un giro hacia la inteligencia emocional y en la sistematización y propuestas de sus componentes, desplazando relativamente las investigaciones de la inteligencia intelectual clásica, más aun después de los trabajos publicados por Gardner y Goleman. Este fenómeno del ámbito afectivo emocional de las personas parece ser una de los motores activadores de los componentes humanos sin embargo, la Instituciones Educativas los componentes han sido poco abordados y estudiados sistemáticamente en nuestro país no existen disciplinas afines le están dando mayor importancia a tal punto que ya no es novedad su uso en lenguaje cotidiano y se cuenta con bastante apertura al trabajo profesional de los directores y educadores junto con los términos de competencia educativa, la autoestima, los valores, los mapas conceptuales, el desarrollo de las emociones, las inteligencias múltiples.

En estos últimos años el término de cociente emocional, requiere ser estudiados en el contexto real, pues no existe una prueba reconocida en la comunidad científica para

medir el cociente emocional (CE) como los del (CI) pero aparecieron valiosas contribuciones de (Salovey y Mayer 1990).

El interés por el estudio del (CE) va cobrando importancia en el campo laboral por que quienes logran niveles altos dentro de la organización poseen un adecuado control de sus emociones, autoestima positiva, claridad objetiva, empatía, honestidad, lectura de los sentimientos ajenos igual ocurre en el campo educativo, pues su estudio resulta muy útil para el desarrollo de la autoestima y los valores de los escolares , docentes, la enseñanza significativa y el estudio de la emoción no solamente como control ni para el invento del rendimiento, si no del aliciente como personas.

El Clima Organizacional, repercute en las actitudes y el comportamiento de los actores educativos, así como en el nivel de las coordinaciones y las tareas en el trabajo generando conflictos en la organización, los directores, los docentes y el personal administrativo, empiezan a distraer la atención que demanda su trabajo para dedicar tiempo, ocasionando la disolución, estancamiento y difícil coordinación, entre los actores educativos.

La última década, a pesar de las malas noticias que produjo, también fue testigo de un entusiasmo sin precedentes con respecto al estudio científico de las emociones. Más increíbles son las visiones del cerebro en funcionamiento, posibilitadas por métodos innovadores como las nuevas tecnologías de las imágenes cerebrales. Estos métodos han hecho visible por primera vez en la historia de la humanidad lo que siempre ha sido una fuente de absoluto misterio: exactamente cómo opera esta intrincada masa de células mientras pensamos y sentimos, imaginamos y soñamos. Esta corriente de los centros de la emoción del cerebro nos provoca ira o llanto, y cómo partes más primitivas del mismo, que nos mueven a hacer la guerra y también el amor, están canalizados para bien o para mal. Esta claridad es

precedente con respecto al funcionamiento de las emociones y sus fallos revela algunos nuevos remedios para crisis emocionales colectivas. (Goleman, Daniel. 1995, p.15)

Podemos deducir, según los estudios científicos que las emociones posibilitan al cerebro en funcionamiento, aplicar métodos innovadores; que permiten equilibrar las emociones complementando adecuadamente con lo racional de modo que se desarrolle la inteligencia emocional, dado que se generan ideas, sentimientos, provocándonos entre ellos las emociones de ira o llanto, melancolía etc, induciendo aspectos negativos y positivos según nuestro sentir,

Nos encontramos en las primeras etapas de lo que muchas autoridades creen que será la siguiente revolución La Inteligencia Emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal. (Cooper Robert y Sawaf Ayman. 1998, p. x)

No se va a derramar sangre en esta tremenda transformación de lo viejo a lo nuevo, pero sí perecerán muchas ideas preconcebidas, todo empezó con una serie de estudios sobre la Inteligencia Emocional, los cuales indicaron que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tienen, ni en el trabajo, ni en su vida privada. En el curso de los últimos, años el cociente emocional, se ha venido a aceptar ampliamente como una expresión abreviada del equivalente en inteligencia emocional al cociente de inteligencia. (Cooper Robert y Sawaf Ayman. 1998, p .x)

Asimismo, podemos comentar que en la actualidad las personas con un nivel intelectual superior, no determina que sean personas exitosas o equilibradas emocionalmente. Por los estudios realizados se demuestran que no existe una intrínseca relación entre el intelecto y lo emocional. Por lo que es necesario otorgarle la debida importancia al desarrollo paralelo entre lo intelectual y lo emocional, de modo que existan cada vez más personas con dominio de las inteligencias intrapersonal y interpersonal.

Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto cociente emocional, es una persona que percibe más, hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar a los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen ser de oro y rentables. (Cooper Robert y Sawaf Ayman. 1998, p x)

De tal modo que las personas con un mayor cociente emocional, son las que perciben más rápido los conflictos que se generan en las organizaciones y además son capaces de encontrar alternativas de solución de manera creativa y eficaz.

Otro de los problemas que me he planteado es que los directores, docentes y personal administrativo, requieren aprender a reconocer y valorar la Inteligencia Emocional, en nosotros mismos y en los demás y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficientemente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo.

“La ciencia de la Inteligencia Emocional está creciendo a pasos a agigantados, sostenida por centenares de estadios, investigaciones e informes administrativos;

nos enseña todos los días como mejorar nuestra capacidad de raciocinio y al mismo tiempo, como utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición y el poder inherente en la capacidad que posemos de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y con los que nos rodean” (Cooper Robert y Sawaf Ayman. 1998, p XII)

A mi modo de comprender, las sensaciones tienen una posición realmente privilegiada, porque retienen una primacía que satura nuestra vida mental. Deciden como desempeñan su función en nuestras emociones y la cognición; su influencia es inmensa, por lo general las emociones no son en sí mismas ni positivas ni negativas; más bien actúan como las más poderosas fuentes de energía humana, de autenticidad y empuje y ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva.

Hemos pagado un precio demasiado elevado, no solo en nuestras organizaciones sino en nuestra vida, por tratar de desconectar las emociones del intelecto. No solo sabemos intuitivamente que eso no se puede hacer, sino que la ciencia moderna no está demostrando todos los días, que la inteligencia emocional, no el cociente intelectual ni la sola potencia cerebral, lo que sustenta muchas de las mejores decisiones, las organizaciones más dinámicas y rentables y las vidas más satisfactorias y de éxito. (Cooper Robert y Sawaf Ayman 1998, p. XII)

Como se puede comprender todo lo mencionado anteriormente tiene relación, razonamiento, toma de decisiones y emoción; sensación que se entrecruzan en el cerebro, hay un conjunto de sistemas dedicado al proceso de pensar orientado a una meta que llamamos toma de decisiones. Este mismo conjunto de sistemas cerebrales actúa en las emociones y las sensaciones, la sensación y emoción ejercen poderosa influencia sobre el razonamiento.

La inteligencia Emocional , es un conjunto de habilidades que el Director, docente y personal administrativo deberían aprender por dos razones; por que las aulas son el modelo de aprendizaje socio-emocional adulto de mayor impacto para los estudiantes, otro porque la investigación está demostrando que unos adecuados niveles de inteligencia emocional ayudan a afrontar con mayor éxito los contratiempos cotidianos y el estrés laboral al que se enfrentan los Directores, docentes y personal administrativo en el contexto educativo. (Revista Iberoamericana de Educación 2003, p.1)

Las habilidades de inteligencia emocional ejercen efectos beneficiosos para el profesorado a nivel preventivo, es decir la capacidad para razonar sobre nuestras emociones, percibir las y comprenderlas, como habilidad intrínseca del ser humano, implica, en último término, el desarrollo de procesos de regulación emocional que ayudarían a moderar y prevenir los efectos negativos del estrés docente a los que los directores, docentes y personal administrativo están expuestos.

En las II.EE se debe tener una visión más amplia, reuniendo mente y corazón en el aula inculcar aptitudes esencialmente humanas: como las habilidades sociales, que nos ayudan a lograr nuestras metas, asentarnos bien y a expresarnos adecuadamente, relacionándonos con el mundo que nos rodea. Defendiendo nuestros derechos, expresando lo que se cree, piensa y siente de manera directa y clara, en un momento oportuno, respetando a los demás asertivamente, comunicando nuestros sentimientos, pensamientos, información; para poder solucionar problemas nuevos que nos permitan adaptarnos mejor a un ambiente organizado.

Es necesario aprender a razonar, comprender y regular nuestras emociones en el contexto educativo, el motivo es que la actividad docente es una de las profesiones con mayor riesgo de padecer distintas enfermedades. Hoy en día experimentan de

forma más reciente una variedad de trastornos y síntomas relacionados con la ansiedad, la ira, la depresión y el conocido síndrome de estar quemado o burnout, estos problemas e salud mental además se agravan, en algunos caso, con la aparición de diferentes alteraciones fisiológicas (e.g, úlceras, dolores de cabeza tensionales, insomnio,) como consecuencia de diversos estresores en el ámbito laboral que van articulando su aparición y desarrollo. (Revista Iberoamericana de Educación .2003, p.4).

En la actualidad en las ILEE los directores, docentes y personal administrativo, han de afrontar una posición diferente, nuevos retos y desafíos que poco tienen que ver con los de décadas anteriores, problemas de comportamiento, la falta de motivación por trabajar, la apatía laboral, el bajo nivel educativo se han convertido en importantes fuentes de presión, que afectan a su rendimiento laboral.

La inmigración está contribuyendo a la heterogeneidad cultural de las clases, lo cual se convierte en un desafío adicional para el director, docente, personal administrativo que debe ajustar el estilo de enseñanza y el currículo a las nuevas necesidades convirtiéndose en un factor de estrés. (Revista Iberoamericana de Educación. 2003, P.5)

En muchos casos, la pérdida de credibilidad en la labor profesional de los profesores y el bajo estatus social y profesional, entre otros, merman aún más la capacidad de afrontamiento del docente. Así, la sociedad demanda al docente, en el conocimiento psicológico de los alumnos, la enseñanza de valores cívicos y morales.

El problema de estas variables clásicas de personalidad es que hacen referencia a rasgos o estados inherentes de la persona más que a la manera en la cual el sujeto percibe, comprende y maneja sus emociones y la de los demás. En este sentido, desde el campo de

estudio de la inteligencia emocional se empieza a prestar atención a las habilidades emocionales que las personas desarrollan para afrontar los diversos contratiempos, entre ellos, aquellos ocurridos en el contexto organizacional, surge de la interacción social entre quien ofrece sus servicios y quien los recibe, examinar diferencias individuales en las habilidades para regular las emociones negativas de los demás, así como manejar las propias sería un componente clave en el estudio

El desarrollo de las habilidades de inteligencia emocional del profesorado ayudara a adquirir habilidades de afrontamiento; de este modo emocionalmente más inteligentes, es decir, aquellos con una mayor capacidad para percibir, comprender y regular las emociones propias y la de los demás, tendrán los recursos necesarios para afrontar mejor los eventos de un clima organizacional adecuado y manejar más adecuadamente las respuestas emocionales negativas que frecuentemente surgen en las interacciones que mantienen con los compañeros de trabajo.

En el Clima Organizacional de nuestros I.IEE tenemos experiencias agradables, satisfactorias y estimulantes, como también situaciones desagradables, frustrantes e irritantes, es por ello que nos hallamos en permanente interacción en la organización y que nuestra propia conducta contribuye a que esas experiencias se conviertan en evidencias más o menos placenteras y positivas, tanto para nosotras mismas como para los demás. Recibimos el impacto de clima organizacional, con las que nos conectamos y simultáneamente influimos en su propio comportamiento, nuestro desempeño puede hacer que otras personas vivan experiencias organizacionales placenteras y enriquecedoras.

A estas crecientes exigencias se suma el hecho de que el sistema educativo no siempre favorece un contexto organizacional que apoye al docente, independientemente del nivel en el que se situé. Las condiciones laborales, la falta de recursos en comparación con las altas demandas requeridas, las distintas presiones temporales se convierten en



obstáculos, muchas veces insalvables, que pueden hundir el entusiasmo inicial de los directores, personal docente y administrativos y desembocar en la aparición de un clima organizacional desfavorable, en algunos casos, el absentismo, la baja laboral o el abandono de la institución.

Las consecuencias de esta situación, finalmente, no afectaran únicamente al profesional docente (e.g, bajo bienestar psicológico, deterioro de las relaciones sociales), o a la organización en la que trabaja (e.g. absentismo, abandono de la institución), sino que el estudiantado va ser el directo receptor de un servicio de “baja calidad” en relación a algo esencial: su propia educación y/o formación como profesional. (Revista Iberoamericana de Educacion.2003, p.5)

De tal manera, que el mayor afectado va ser directamente el estudiante por un bajo servicio educativo. Entonces lo que se debe mejorar en la organización en la que se labora, practicar las buenas relaciones interpersonales, asumir el compromiso de servicio y vocación contribuyendo con la formación continua, para revertir tal precedente que solo perjudicara a nuestros niños (as).

En el mundo contemporáneo, el Clima Organizacional ejercen un poder sobre las personas infinitamente superior al que tenían en etapas anteriores de la humanidad, para lograr las metas deseadas, quienes dirigen ese Clima Organizacional, disponen de una cantidad y veracidad de recursos antes inimaginable. Para tener éxito tenemos que aprender a manejar problemas más complejos de los acostumbrados, deberemos aprender a examinar las cosas desde diferentes puntos de vista, estaremos obligados a mejorar su capacidad para escuchar a diferentes personas. (García, Javier.2001. p.22)

Podemos decir que necesitaremos aprender a armonizar enfoques opuestos, a encontrar coincidencias y resolver creativamente problemas para los cuales no hay soluciones pre establecidas, aprendiendo a reconocer las condiciones que producen el mejor desempeño de los actores educativos, en suma se debe actuar con un acertado especialista en habilidades sociales; la comunicación es la esencia del Clima Organizacional; de lo contrario existirían barreras que dificultan una adecuada comunicación, para superarlos será necesario formar grupos de trabajo o con personalidades complementarias y la clave es asegurar que la persona correcta reciba la información exacta en el momento preciso.

Es necesario aprender a razonar, comprender y regular nuestras emociones en el contexto educativo, el motivo es que la actividad docente es una de las profesiones con mayor riesgo de padecer distintas enfermedades.

## **1.2. Formulación del problema: general y específicos**

Después de haber presentado un breve panorama acerca de la inteligencia emocional de los actores educativos enmarcado en el aspecto del clima organizacional.

### **1.2.1. Problema general.**

PG. ¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional de los actores educativos y el clima organizacional de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- PE1. ¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional en los directores en las II.EE del distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011?
- PE2. ¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional en los docentes en las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011?
- PE3. ¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional en los administrativos en las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011?

### **1.3. Objetivos: general y específicos**

#### **1.3.1. Objetivos generales.**

- OG. Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los actores educativos en las II.EE del Distrito de Matahuasi -Concepción en el año 2011.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- OE1. Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los directores de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011.
- OE2. Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los Docentes de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011.
- OE3. Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los Administrativos de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011.

#### 1.4 Importancia y alcance la investigación

La presente investigación es de gran importancia fundamentalmente en el aspecto educativo por los siguientes motivos:

- Nos permitirá conocer la inteligencia emocional, de los actores educativos, para poder discernir un apropiado y favorable clima organizacional.
- A través de la investigación comprobaremos que la inteligencia emocional influye en
- el clima organizacional que existe entre los actores educativos de las diversas II.EE.
- Nos permitirá tener un panorama más amplio de la relación que existe entre el clima emocional y el clima organizacional.
- Los estudios indican no solo de la rapidez del proceso, si no de la probabilidad de que quienes lo utilizan, descubren una solución tan buena y mejor.
- Por el cambio de aptitudes de los actores educativos en las II.EE.
- En el clima organizacional, es importante la buena comunicación para que exista asertividad y la práctica de aptitudes sociales; para el buen manejo de las relaciones sociales.
- El aporte de la presente investigación nos permitirá el conocimiento de las propias emociones y sus efectos, para generar y promover en los actores educativos, confianza en sí mismo.
- Nos permitirá en los actores educativos las respuestas deseadas, escuchar abiertamente, estableciendo vínculos de colaboración y cooperación en pos de trabajar en colectivo.
- Nos permitirá describir el equilibrio emocional y administrarlos con inteligencia.

- A mayor inteligencia emocional de los actores educativos, se percibe mejor el clima organizacional en las II.EE.
- El propósito de la presente investigación es plantear y examinar algunas cuestiones potencialmente útiles sobre las características y valores de desarrollar y aplicar la inteligencia emocional en el trabajo y la vida
- Cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable se daría se quedaría en desventaja con otros que lo cuentan puesto que inciden en el desempeño pedagógico y administrativo de sus integrantes.
- Esta investigación pretende ser fuente y herramienta para la toma de decisiones en la II.EE objeto de estudio ante una etapa de desarrollo de la Educación en el país, donde han surgido diversas necesidades tales como mejorar el comportamiento del personal, de sus relaciones entre ellos y el personal directivo.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

- La falsedad de los datos (cuestionarios, encuestas etc.) que no permite tener una información veraz.
- Los directores de las II.EE limitan el acceso oportuno y también no brindan las facilidades para la aplicación de los instrumentos pertinentes.
- La carencia de bibliografía, por limitaciones económicas y la distancia de las bibliotecas de nuestros lugares de procedencia.
- La información es limitada, no se pueden fotocopiar las tesis que te permitirán un panorama más amplio y sobre todo tener más ideas fuerza, para fortalecer y darle más soporte teórico nuestro trabajo de investigación.
- La Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” no cuenta con la bibliografía actualizada sobre el tema a investigar.

- En el presente trabajo no es el objeto de estudio evaluar el clima organizacional en términos de calidad total, teniendo en cuenta que en la calidad intervienen el desempeño humano en el trabajo.
- Existencia de la posibilidad que la información no se manifieste su actitud, opiniones y percepciones de que realmente poseen en relación con los sociables estudiados.

## **Capítulo II.**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

Los estudios pioneros sobre clima organizacional surgieron en los EE.UU., en la década de (1960). Forelhard y Gilmer (1964) citado por Sánchez S. 2005) enfocan los problemas de conceptualización y medición del clima organizacional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizado en el área de psicología. En realidad estudios de los autores refiriéndose a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional.

La primera concepción de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesto por Kart Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir con afectaba tres estilos de liderazgo en el comportamiento, la intermediación de los tipos polares “atmosféricos” grupales: a democracia y la autocrática Lewing & Lippit (1938:292-300) evidenciando comportamientos que reflejan la falta de adaptación laboral

por parte del personal administrativo tiene lo que lógicamente ha repercutido en las demás organizaciones de esas instituciones educativas.

Pez y Andrews (1966), miembros del Instituto de Investigación social de la Universidad de Michigan investigaron Climas Favorables para la investigación entrevistando a 1,300 científicos e ingenieros de once organizaciones industriales, gobierno central y universitario, objetivizando detectar la influencia de la administración de los locutorios, en el desempeño de los individuos.

Litwin Estringer (1968), condujeron en laboratorio, un experimento para buscar posibles relaciones de un modelo general recurrente de comportamientos se ha realizado tres diferentes campañas (Brisa, balance y bazer ), de manera que los dirigentes de cada uno de ellos actuaron de acuerdo con los motivos sociales básicos psiconizados por McClelland (1955): Realización, aplicación y poder.

M. Rosales (2005), en su trabajo “Calidad sin Liderazgo”, analizo determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuela de nivel medio de la provincia de San Juan- Argentina. Población. Directores y profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa,” que los directores, escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

J. Benvenuto, Z. Monge y M. Zanini (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar”, Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluyen, “Nuestra afirmación el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente”

Araujo María (2007), Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo-Venezuela, “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral En Las Instituciones de



Educación Superior Publicas”. La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Nivel Directivo, en las instituciones de Educación Superior Publicas del estado Trujillo, el estudio se encuentra sustentado teóricamente por Goleman (1995,1996,2000), Robbins (2004) y Benavides (2002).Se realiza dentro del paradigma positivista, tipo descriptivo, cuantitativo correlacional, observacional, diseño no experimental transeccional correlacional-causal .La población es finita, a los individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores. Se diseñaron dos instrumentos, tipo escala Likert. Se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas. (Belloso, Rafael 2010.P 132: CICAG)

El nivel directivo de las Instituciones de Educación superior del estado Trujillo posee una idea realista de sus propias habilidades y una sólida confianza basada en ellos mismos, son capaces de saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. No obstante, la opinión del nivel medio expone que el nivel directivo no poseen, predicen y aplican de forma muy efectiva el autoconocimiento ya que desconocen cuáles son sus habilidades gratificación en pos de los objetivos, de igual forma manejan adecuadamente las emociones y los impulsos.

Los directivos son personas poco conocedoras de lo que sienten los demás, son poco atentos presentan dificultad para cultivar la amistad entre tareas programadas, son cuidadosas y demoran la gratificación en pos de los objetivos, de igual forma manejan adecuadamente las emociones y los impulsos perjudiciales.

Vargas Hugo (2010), La investigación “Estilos de Liderazgo y su incidencia en el Clima Organizacional de tres Escuelas Básicas Municipalizadas de la Comuna de San Fernando”-España. La calidad de la Educación de nuestro país es un tema ampliamente discutido, las últimas mediciones SIMCE arrojan un diferencia significativa en las

comparaciones de los resultados de las escuelas municipalizadas, particulares subvencionadas y particulares pagadas, encontrándose con que el sector municipal es el más descendido en los tres subsectores medidos. Las escuelas de la comuna de San Fernando, presentan una situación similar a la del resto del país, motivo por lo que es necesario determinar las variables de gestión que influyen negativamente en la calidad de educación que se está entregando.

El Ministerio de Educación, en su modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, señala como aéreas temáticas o claves de la gestión de liderazgo y la convivencia escolar, es por ello que este estudio, se indagara en tres organizaciones educativas el comportamiento de estas variables y cómo influyen en la calidad de la educación que entregan. Son variados los factores que influyen en la calidad educativa, por ello, que en la última década el tema de liderazgo y clima organizacional ha adquirido gran relevancia, por su incidencia en el funcionamiento y efectividad de la organizacional.

En este sentido el liderazgo juega un importante rol para lograr el equilibrio interno de la escuela, es decir u equilibrio entre los objetivos propios y los objetivos de las personas y colectivos que ellas se involucran. Por otra parte el clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente.

Entonces, se puede deducir, que el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Casa Y Echevarria (1999), trata sobre el clima organizacional y satisfacción laboral en el centro de salud” Manuel Bonilla” (DASAI Callao / Red Bonilla La Punta). El estudio se aplicó a 100 empleados y según los resultados no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontrada se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.

Concluyen los autores del estudio que el factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de soles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos tienen otros que los apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones por ultimo concluye expresando que se evidencian el alto incremento de las motivaciones al lograr ya que este personal encuentre oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progresa personal de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenencia al centro y se identifica con él.

Escurra y Delgado (2001), “La inteligencia Emocional y Clima Institucional en Docentes del Nivel Secundario de Instituciones Educativas del Distrito de Huancayo”

Una de las dificultades que existe en las Instituciones públicas y privadas de forma muy particular en las I.E del Distrito de Huancayo es el clima institucional que muchas veces se ve afectando por los sentimientos negativos que no son controlados con facilidad por los docentes, generando cierta indiferencia hacia la institución, trabajo individualizado,

debilidad en la autoestima, falta de seguridad en el desempeño profesional impidiendo el logro de los objetivos y metas institucionales.

Investigaron a 375 alumnos de 5 áreas de las facultades de UNMSM por medio de IE construida por el (1999) que mide 5 componentes: autoconocimiento emocional, control emocional, control emocional, auto motivación, empatía y habilidad para relaciones interpersonales, la misma que reunía condiciones de validez y confiabilidad ( 0,81 y 0,87). Encontraron que varones y mujeres presentan niveles similares tanto de I.E como necesidad cognitiva, no obstante, las mujeres presentan mayor nivel de empatía que los varones; así mismo, por la existencia de correlaciones positivas, la necesidad cognitiva y las áreas de IE constituyen constructos que conforman una sola dimensión.

Álvarez. (2001), trató la cultura y clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología de Lima, de abril-agosto. UNMSM- Lima, con el problema de investigación: ¿Cuál es la importancia de la cultura y el clima organizacional con la eficacia del Instituto Oftalmológico, para tal efecto seleccionó una muestra de 137 trabajadores, y de acuerdo a los resultados llegando a la conclusión siguiente: Partiendo de análisis y teoría de la cultura y clima organizacional?

Se concluye que ambos procesos son de elevada importancia práctica, de todas las organizaciones, de ello dependerá la eficacia y productividad de los mismos.

Sánchez, S. (2005), Investiga sobre “La Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional”, cuyos hallazgos fueron: Que el estudio realizado soporta que en las universidades particulares, la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo los docentes y no docentes, las dimensiones estudiadas resultan aceptables, mientras que en la Universidad estatal tienen déficit de gestión y clima organizacional. Las tres universidades: (UNCP, UPLA, UCCI) tienen su mayor fortaleza al

tener percepción favorable y consecuencias favorables y aprobatorias: aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Dante Padilla (2005), en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, concluye, entre otros:

- “En las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”.
- “Con relación importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”.
- “Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”:

N. Rodríguez (2005), en su trabajo de investigación titulado “El Clima Escolar”, en Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. Del diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.) El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

Hildebrando Chávez, Cesar. (2005), “La inteligencia emocional e instrumentos de gestión estratégica para el incremento del valor Electrocentro S.A-Unidad-Negocio Tarma.

Se sirve del diagnóstico-análisis para conocer lo real de la situación organizacional de la Empresa del Centro S.A y plantea los alcances de las herramientas modernas de gestión, validando la gestión de la calidad y el cuadro de modo integral y la Inteligencia Emocional inteligente, exitosa y modelo de gestión con ventaja competitiva en el trato especial y diferenciando el talento humano interno y externo, en complemento de la visión, misión y objetivos empresariales en pos de la acreditación de la calidad ISO-900.

Méndez, G, (2006), Investigó: La relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de la EPG de la Universidad “Federico Villareal” de Lima, formulando el problema de investigación entre ¿Qué solución existe entre el clima y compromiso organizacional en las instituciones estatales del distrito de El Agustino- de la UGEL N° 5 ¿ Como hipótesis de investigación planteó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los docentes de las diversas instituciones estatales del distrito.

El análisis descriptivo y correlacional entre las escalas de la prueba de clima organizacional y las escalas de compromiso organizacional, presentado en la tabla para alcanzar valores con niveles medios y altos, y según la “r” de PEARSON, se halló una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de las docentes de las distintas instituciones educativas.

Revista Telos (2006), con el trabajo de investigación “Inteligencia Emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES”.

El propósito fue determinar la influencia de la Inteligencia Emocional sobre Clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. La investigación fue

caracterizada bajo un enfoque descriptivo explicativo, con un diseño no experimental transeccional. Como unidades de análisis fueron tomadas las PYMES adscritas a la cámara de industria y Comercio de Cabinas, totalizando 100 empresas activas. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario autoadministrativo, con escala tipo Likert.

Los resultados arrojaron que los gerentes del nivel medio tienen bien identificadas sus emociones y sentimientos, igualmente tienen una excelente percepción del clima organizacional, sin embargo existen ciertos factores de la Inteligencia Emocional que afectan directamente sobre el Clima Organizacional, tal es el caso de la motivación y las habilidades sociales, los cuales no se encuentran en los niveles óptimos de actuación, afectando directamente los niveles de responsabilidad y manejo de conflictos, permitiendo así referenciar que si existe una muy alta influencia de e los factores de la inteligencia Emocional sobre el Clima Organizacional.

En este sentido y al asumir al hombre como un ser biosicosocial, inmerso en un contexto en el cual interactúa, se hace oportuno mencionar que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la empresa, entre otros.

Arteaga Victoria (2006), Investiga sobre: “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional “A” del Perú”. La presente investigación descriptiva correlacional estudia el Grado de Relación entre Liderazgo, las relaciones interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa “A”

Se buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6

jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utilizó, el diseño correlacional, el método cuantitativo; una encuesta con 3 partes: Una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística.

La conclusión general a la que hemos llegado es que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La prueba estadística del chi cuadrado arrojó un valor  $p < 0.05$

Tecsi Zuñiga, Rosario (2006), “Relación Entre La Inteligencia Emocional De Los Directores Y La Calidad De Las Relaciones Humanas Con Los Profesores De Las Instituciones Educativas Del Nivel Primario De La RED N° 04, UGEL Ventanilla, Callao, En El Año 2006.”

El coeficiente emocional de los componentes intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general de la inteligencia emocional de los directores se ubica preponderadamente en el nivel medio o promedio; al igual que la inteligencia emocional general, los promedios de todos los Directores presentan a un nivel medio, indicando una capacidad emocional adecuada o aceptable en el manejo de sus habilidades emocionales.

Pedraza Tipacti, María (2006), “La Relaciones Humanas y su Influencia Sobre El Clima Institucional En Las Instituciones De Educación Inicial De La Región Callao Durante El Periodo lectivo 2006”

Existe relación moderada, directa y altamente significativamente entre el clima institucional y las relaciones humanas en el personal de las Instituciones de Educación Inicial de la Red N° 05 Del Callao. Los Docentes perciben en las acciones del directivo un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio, ya que



se presentan situaciones ambiguas e inciertas que pueden ser frustraciones para los docentes un estilo más orientado a las tareas.

Evidencia el rompimiento de las relaciones humanas, debido a decisiones de la dirección que no satisfacen las necesidades del personal, problemas de malos manejos económicos, relaciones interpersonales deficientes, formación de grupos entre los docentes que impiden todo tipo de logros significativos para la institución. La comunicación y organización influyen significativamente sobre el manejo y distribución de recursos en las instituciones Educativas del Nivel Inicial, existen problemas internos que no han permitido integrar a todos sus miembros con fines de mejorar en forma permanente una gestión de calidad; los resultados indican que la Figura del líder no es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida que estos no la conciben como una fuente de satisfacción.

Adriano, Ñ. (2007), Investiga sobre: “Clima organizacional y satisfacción laboral en la institución educativa de la provincia de Satipo”,

Cuyos hallazgos fueron: Que el clima organizacional y la satisfacción laboral de las instituciones públicas de Satipo es parcialmente estable, mientras que en las instituciones educativas privadas es estable y persistente, asimismo existe una correlación dada entre las variables: clima organizacional y satisfacción laboral, tanto en las instituciones estatales y privadas, agrega la existencia de precariedad en la satisfacción de necesidades en el personal de las instituciones estatales, en particular en sus necesidades interpersonales, reconocimiento, consolidación de trabajo, oportunidades de progreso y beneficios.

Melgar Meza, Paula (2007), “Inteligencia Emocional de los Padres de Familia y su Relación con el Aprendizaje en el Distrito de Huamali”

Dentro de este contexto, una de las más grandes dificultades que se ha detectado en las instituciones educativas del distrito de Humanal, es el bajo nivel de aprendizaje de los

alumnos, generando posiblemente por las características propias de nuestros tiempos ( aumento de la ineptitud emocional, la desesperación y la imprudencia en las familias, en la comunidad y en la vida colectiva) que han repercutido notablemente en el bajo nivel de desarrollo inter e intra personal y por ende en la educación.

Las emociones juegan un papel muy importante en el estudio y aprendizaje, todo está en la capacidad de incrementar aquellas que favorecen nuestro aprendizaje, y evitar o disminuir aquellos que lo perjudican u obstaculiza, La inteligencia Emocional y el aprendizaje están por tanto íntimamente vinculados o relacionados; ya que el termino Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar, dirigir, equilibrar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Palacios Seas, Florencia (2007), “Desarrollo Organizacional y Calidad De Gestión Educacional En Las Instituciones Educativas Del Distrito De Tres de Diciembre De La Provincia De Chupaca, Junín”

El desarrollo organizacional influye en la calidad de la gestión educacional en las Instituciones educativas del distrito de Tres de Diciembre de la provincia de Chupaca, Junín. El liderazgo aplicado al desarrollo organizacional influye positivamente en la calidad de gestión educacional en las instituciones educativas, la motivación en el desarrollo organizacional influye favorablemente en la calidad de gestión educacional en las Instituciones educativas, la utilización de conocimientos inteligentes en el desarrollo organizacional influye en la calidad de gestión educacional.

Santiago Mendoza, Abel Víctor (2007), “Relación De La Inteligencia Emocional Del Director Y Desempeño De Docentes De Secundaria Adultos En Las Instituciones Educativas Públicas Del Distrito De Bellavista 2007.”

Evidencia que entre la inteligencia emocional del director y el desempeño existe un alto grado de correlación (0.751 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas de secundaria de adultos del distrito de Bellavista, Callao. Esta relación hallada ha evaluado a sus docentes, al 99% de confiabilidad a un nivel de 0.01, demuestran que estos resultados, al ser significativos, se pueden generalizar a nivel de la población.

Según los resultados también se determina que el 39% evidencia bajas manifestaciones de inteligencia emocional del director en los indicadores intrapersonales, interpersonales capacidades emocionales. Lo que determina que este porcentaje no está haciendo de manifiesto la inteligencia emocional en sus labores de gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundario de la base alternativa del distrito de Bellavista, Callao. Se ha podido también demostrar la existencia de un nivel bajo de desempeño en casi la mitad del profesorado de secundaria de adultos. Así, según se ha podido demostrar estadísticamente, el 45 % de los docentes se ubican en un nivel regular según la percepción de los propios estudiantes, lo que pone de manifiesto que no está cumpliendo su rol formador en las dimensiones de; promoción y atención a las expresiones de los estudiantes, claridad y congruencia en la evaluación, facilitación del aprendizaje y valoración de lo aprendido.

Paucar Camposano, Eddi Wenceslao. (2008), “Plan de entrenamiento de Educación emocional en la inteligencia emocional y rendimiento académico en alumnos del quinto año de secundaria de la zona urbana de Satipo (UNCP)

El estudio tuvo como objetivos determinar si existe influencia del plan de entrenamiento de educación emocional en la I.E de los alumnos del quinto año de secundaria de la zona urbana de Satipo y determinar si existe influencia del plan de

entrenamiento de Educación emocional en el rendimiento académico de los cinco años de formación en los alumnos del quinto año.

En esta investigación tecnológica se aplicó el método experimental, y el diseño cuasi-experimental, se trabajó con una muestra de 30 estudiantes en el grupo experimental y 30 estudiantes en el grupo central, la variable dependiente se midió con el cuestionario de la I.E y con pruebas pedagógicas adhoc. El promedio, la homogeneidad y la clasificación d los datos, de los componentes de la inteligencia emocional y las áreas de aprendizaje en el grupo experimental varia y directamente en el proceso de experimentación.

Cárdenas Villegas, Lilian (2008), “Inteligencia Emocional y Clima Institucional en las Instituciones Educativas Estatales de Huancayo”

Fundamenta la relación que existe entre Inteligencia Emocional y Clima Institucional se toma como referencia a investigaciones que dan inicio a tratar sobre el tema de mucho interés hoy en día y que aún no se puede dar solución, sino que cada vez se acredita dicho problema por lo que damos a conocer desde cuando se comienza a hablar e investigar lo que es emocional y clima institucional.

Corilla Melchor, Raúl. (2009), “La inteligencia intrapersonal y el clima organizacional en docentes de Educación secundaria en la I.E Universidad del Centro del Perú (UNCP)

Este trabajo de investigación aborda el problema de Cómo se relaciona la inteligencia y el clima organizacional de los docentes del ámbito de la UGEL Chupaca. Para lo cual se formuló el siguiente objetivo general:

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los directivos y docentes de las II.EEs de secundaria del ámbito de la UGEL Chupaca. Se

postuló como hipótesis: Existe correlación significativa y directa entre la inteligencia intrapersonal y el clima organizacional entre los directivos y docentes de las II.EEs de secundaria del ámbito de la UGEL Chupaca.

Se investigó con el método descriptivo, con un diseño correlacional de variado, en una muestra de 65 docentes y 8 directivos de Educación, seleccionados, recopilando los datos a través del inventario de Coeficiente emocional – Bar-On, para medir la inteligencia intrapersonal y el cuestionario de encuesta para el clima organizacional, cuyos resultados se analizaron con la estadística descriptiva correlacional según género y edad, zona de residencia, cargo que desempeña y condición laboral. En conclusión, se halló una correlación directa y altamente significativa entre la inteligencia intrapersonal de los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas, con 95% de confianza, lo que revela que a mayor inteligencia intrapersonal se percibe un mejor clima organizacional en las instituciones educativas.

Huaroc Flores, Margot (2009), “La Inteligencia Emocional y Clima Institucional en Docentes de Educación Primaria de I.E Del Distrito de Chilca”

En el presente trabajo de investigación se ubicaron los siguientes antecedentes relacionados con la investigación, los cuales, a pesar de no coincidir con el título del presente estudio, guardan relación estructural, de forma y fondo con el tema: Tesis de grado titulada: El impacto de los estilos de liderazgo sobre el Clima Organizacional (2002), realizada por Guerra y Pérez, Universidad Católica Andrés Bello, escuela de Psicología Industrial.

Se puede decir que existe preocupación a través del tiempo por estudiar el clima de las organizaciones, y en segunda instancia el impacto del liderazgo y del uso de la

inteligencia emocional en el mismo, considerando que cada estilo para liderizar la acción laboral, varia no solo entre las empresas sino entre individuos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Aspectos generales del estudio.**

#### ***2.2.1.1. La inteligencia.***

La inteligencia ha sido objeto de estudios desde el tiempo de Platón y Aristóteles. “Platón definió a la inteligencia que era como un auriga que lleva las riendas mientras que la emoción y la voluntad representan los caballos que tiran del carro. La primera guía y la segunda suministran la fuerza motriz.”(Flores y otros.2009, p.109)

Se puede deducir que la inteligencia, es como la fuerza que conduce al ser humano, mientras que las emociones son la fuerza que la generen. “Aristóteles lo simplifico al contraponer la capacidad intelectual a la orática o capacidad apetitiva que abarca a la vez la emoción y la voluntad.” (Flores y otros.2009, p.109)

Puedo comentar lo siguiente que para Aristóteles, lo intelectual no es un factor privilegiado que posibilita el crecimiento y desarrollo personal como una integridad de su esencia humana. Cada vez es mayor la preponderancia que va alcanzando la gestión de las emociones en sus diversas manifestaciones para lograr la realización personal.

Hoy en día la inteligencia es un tema que se encuentra en el punto de mira de muchas discusiones por parte de distintas disciplinas, como la psicología humana con ayuda de test en que se ponía a prueba las capacidades numéricas, lingüísticas o espaciales de cada persona. Pero se ha visto que esto ha sido un error, pues hemos estado tan interesados en medir la inteligencia dedicada a resolver problemas

técnicos, que hemos olvidado otras habilidades del ser humano como son la comunicación o la inteligencia emocional. (Castillo y otros.2010, P.9)

Se vive por eso, en nuestros tiempos, una ola de estudios que le otorga una atención especial al estudio sistémico, sostenido, científico y sociológico de las manifestaciones emocionales que se producen en las personas y estas, ubicadas con parámetros de valor como inteligencia. Entonces, es preciso ahora profundizar en el estudio de esta ciencia que determina la relevancia que permite el éxito personal y calidad de vida de las personas, así como su contribución en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y una convivencia social armoniosa.

Gardner “Define la inteligencia como una capacidad, cuando hasta hace poco era considerada algo innato e inamovible: se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar esta situación. Al definir la inteligencia como una capacidad, Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar. No niega el componente genético, pero estas potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias, la educación recibida” (Egas, Elvira. 2010, p.30)

Desde ya, también tenemos ciertas inteligencias menos desarrolladas. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo bien amigos y, por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo utilizamos un tipo distinto que no es ni peor; Einstein no es más inteligente que Michael Jordan, pero sus inteligencias pertenecen a campos diferentes. “Dentro de la historia general de los esfuerzos por conceptualizar la inteligencia, se consideró útil dividir el continuo histórico en fases libremente secuenciales”. (Howard Gardner. 1995, p.5)

Entonces, el esfuerzo por reconceptualizar no sólo estaría enmarcado en el estudio de lo cognitivo, sino también, por correlación, la inteligencia misma, pero en el contexto emocional. “Celebres personajes tan diversos como Thomas Jefferson, Jane Austen, Frederick Douglas o Mahatma Gandhi pudieron ser llamados “sagaces” semejantes asertos informales satisfacían las conversaciones cotidianas.” (Howard Gardner. 1995, p.6)

La gente mencionaba acerca de inteligencia y lo calificaba a las personas de tontos, ingeniosos o inteligentes o a veces de brillante.

Enfoque psicométrico común: Hace casi un siglo, los psicólogos emprendieron los primeros intentos de definir la inteligencia de manera técnica y de crear pruebas que pudieran medirla.

Se realizaron esfuerzos para la psicología científica, se abusaron de las pruebas de coeficiente intelectual no habiendo mucho avance dentro de la comunidad psicométrica.

Pluralización y Jerarquización :La primera generación de psicólogos de la inteligencia, como Charles Spearman (1927) y Lewis Terman (1975), tendía a considerar que la mejor manera de juzgar la inteligencia era como una capacidad general, única para formar conceptos y resolver pruebas reflejaba un solo factor subyace de “inteligencia general”.

Se cuestionó esta posición y al transcurrir el tiempo surgieron psicólogos como L. Thurstone (1960) y J.P Guilford (1967), sostenían que existían otros factores o componentes de la inteligencia. Se “centraba en el individuo” y que podía ser medida por sí sola, era tan inherente a los artefactos y a los individuos que la rodean como el cráneo que la contiene.

En sentido más general. Estructuras de la mente es una contribución a esta tradición, aunque difiere en gran medida de las fuentes a las que se remite, basado



en la teoría I.M sobre testimonios neurológicos, evolucionistas y transculturales que considero dos tendencias nuevas”. (Howard Gardner. 1995, p.6)

“Una nueva teoría, a veces resulta útil indicar los enfoques a los cuales se opone de manera más radical. Esta innovación parece adquirir una importancia especial en vista de los críticos que no han podido o no han querido abandonar las perspectivas tradicionales. (Howard Gardner, 1995, p.5)

Contextualización: “En vez de suponer que tenemos una “inteligencia” independiente de la cultura en que nos toca vivir, hoy muchos científicos consideran la inteligencia como el resultado de una interacción, por un parte, de ciertas inclinaciones y potencialidades y, por otra, de las oportunidades y limitaciones que caracterizan un ambiente cultural determinado. Según la influyente teoría de Robert Sternberg (19859, una parte de la inteligencia está constituida por la sensibilidad que poseemos para reaccionar a los contenidos variables que nos rodean. En planteamientos más radicales inspirados en la obra del psicólogo soviético Lev Vygotsky (1978), algunos investigadores estudian las diferencias entre las culturas y las prácticas sociales, más que las diferencias entre los individuos (Lave, 1988) “. (Howard Gardner. 1995, p.7)

Se ha criticado mucho sobre las teorías psicológicas, que no tienen en cuenta las diferencias que existen y más aún el contexto donde viven y se desarrollan los seres humanos.

Distribución: “Aunque la idea de distribución nos recuerda la de contextualización, una “Visión distribuida” se centra en la relación de la persona con las cosas/objetos en un ambiente inmediato, y no en las estructuras y en los valores de un contexto o una cultura más general.” (Howard Gardner. 1995, p.7)

En el grado de las oportunidades que se brindan y se desarrollan en el niño en su formación, centrada en el individuo, la inteligencia de cada persona está en su cabeza, es medida por sí sola.

De hecho, en la última década se han dado nuevos esfuerzos para apoyar las consideraciones tradicionales de la inteligencia y su funcionamiento en las pruebas. Estudiosos como Arthur Jensen (1980) y Hans Eysenk (1981) no solo han seguido creyendo en la singularidad de la inteligencia, sino que también han completado su larga lealtad a los instrumentos psicométricos con un renovado entusiasmo respecto de la base cerebral de la inteligencia. (Howard Gardner.1995, p.8)

Entonces podemos acotar, que la inteligencia proviene del sistema nervioso y que se puede evaluar electrofisiológicamente, dejando de lado las pruebas escritas y /u otros de medición.

Para Michael Anderson (1988), ha reunido suficientes pruebas para sugerir que tales índices de la inteligencia se pueden comprobar aun entre niños. Y lo que acaso es sorprendente Thomas Bouchard y sus colegas (1999 de la Universidad de Minesota han demostrado que la inteligencia psicométrica presenta un gran carácter hereditario entre una población singularmente apta para dar fe sobre este tema: los gemelos educados por separado. (Howard Gardner.1995, p.8)

Así mismo se han desacreditado las afirmaciones que se refieren a la naturaleza hereditaria entre las razas y dentro de ellas, no es determinante las culturas o los contextos para desarrollar la inteligencia del ser humano. “Para Gardner, no es posible medir las inteligencias en forma pura, y los tipos de evaluación y los tipos de evaluación son distintas con las pruebas del coeficiente de inteligencia” (Howard Gardner. 1995, p.15)

Por consiguiente según el autor, no existe aún una caracterización de grupos o individuos como si presentaran uno u otro perfil de inteligencia, tratándose de una imagen cambiante en determinadas inteligencias.

La inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida. Sin embargo, aunque un CI elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, nuestras escuelas y nuestra cultura se concentran en las habilidades académicas e ignoran la inteligencia emocional, un conjunto de rasgos que algunos podrían llamar carácter que también tiene una enorme importancia para nuestro destino no personal. La vida emocional, en un ámbito que, al igual que las matemáticas y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades. Y saber hasta qué punto una persona es experta en ellas es fundamental para comprender por qué triunfa en la vida, mientras otra con igual capacidad intelectual acaba en un callejón sin salida. (Goleman, Daniel. 1995, p.56)

Entonces podemos deducir que la aptitud emocional es una meta –habilidad, porque podemos utilizar nuestro talento, de manera óptima, incluido el intelecto.

### **2.2.2. Inteligencia emocional.**

#### **2.2.2.1. *La inteligencia emocional.***

“La última década, a pesar de las malas noticias que produjo, también fue testigo de un entusiasmo sin precedentes con respecto al estudio científico de las emociones. Más increíbles son las visiones del cerebro en funcionamiento, posibilitadas por métodos innovadores como las nuevas tecnologías de las imágenes cerebrales. Estos métodos han hecho visible por primera vez en la historia de la humanidad lo que siempre ha sido una fuente de absoluto misterio: exactamente cómo opera esta

intrincada masa de células mientras pensamos y sentimos, imaginamos y soñamos. Esta corriente de datos neurobiológicos nos permite comprender más claramente que nunca como los centros de la emoción del cerebro nos provocan ira o llanto, y como partes primitivas del mismo, que nos mueven hacer la guerra y también el amor, están canalizadas para bien o para mal. Esta claridad sin precedentes con respecto al funcionamiento de las emociones y sus fallos revela algunos nuevos remedios para nuestras crisis emocionales colectivas.” (Goleman, Daniel. 1995, p. 15)

Es cierto que en tiempos anteriores a lo que llamamos la sociedad del conocimiento; la mundialización de las comunicaciones virtuales, etc. Hace que la presión mediática por responder con eficacia y eficiencia a los retos de la competitividad en el lugar laboral donde nos encontramos; el esfuerzo por mantenernos en el puesto que ocupamos y la ansiedad de millones de personas en el mundo por preservar su status socioeconómico y de vida, hace que sea imperativa e ineludible crear estrategias eficaces de autoayudas terapéuticas en el ámbito emocional de las personas. Capitalizar nuestras emociones entonces, será nuestro soporte vital para gestionar sus reacciones, sus actitudes, su estilo de afrontar la vida y de saber comunicarse asertivamente con el entorno social en la que se desenvuelve. “Para Mayer y Salovey es un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Mayer y Salovey.1993, p.433)

“Uno es un acto de la mente emocional, el otro de la mente racional. Es un sentimiento muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra de la mente racional. En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente.” (Goleman, Daniel. 1995, p. 27)

Entonces entendemos que existe una perfecta sinapsis en nuestro cuerpo. Son dos elementos que movilizan nuestras ideas y luego las acciones en un sentido ideal y perfecto, al saber regular nuestro comportamiento para que actúe a nuestro favor; la de aprender a relacionarnos propositivamente; trabajar en equipo y ser por añadidura altamente productivos en cantidad y calidad y nuestra habilidad de ser potencialmente líderes.

Estas dos formas fundamentalmente diferentes al conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a la conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional. (Goleman, Daniel, 1995, p. 27)

Estamos hablando de una forma diferente de sabiduría, que implica darnos cuenta de cómo actuamos, como nos perciben; es una forma como interactuamos con el mundo que tiene 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, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier organización. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión, el altruismo, que resultan indispensables para un desempeño competitivo y sostenible en un mundo cada vez más salvaje, excluyente y discriminatorio. Estos rasgos guiarán nuestra creativa adaptación social. “La inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, plantea que es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción” (Goleman, Daniel.1995, p.30)

La dicotomía es más ineficaz la racional. Emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre “corazón” y “cabeza”; saber que algo está bien “en el corazón de uno” es una clase de convicción diferente en cierto modo una clase de certidumbre más profunda que pensar lo mismo de la mente racional. Existe un declive constante en el índice del control racional emocional sobre la mente; cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y más ineficaz la racional. (Goleman, Daniel, 1995, p. 27)

Entonces diremos que las emociones y las intuiciones guían nuestra respuesta en acciones de nuestra vida, cuando es tan en riesgo y si nos ponemos a reflexionar nos costaría la vida. Concluyo que estas dos mentes como lo racional y lo emocional están estrechamente vinculados para guiarnos en el mundo actual, también operan semiindependientes donde existe el equilibrio entre ambas, estando interconectadas al cerebro la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional y la mente racional depura y a veces veta la energía de las emociones. En la mayoría estas mentes están exquisitamente coordinadas, los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y el pensamiento lo es para el sentimiento, a veces cuando se percibe las pasiones, es la mente emocional la que domina y desaparece a la razón.

Los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica. Este vacío se ha llenado por una avalancha de libros de autoayuda, consejos bienintencionados basados, en el mejor de los casos, en la opinión clínica pero carente en su mayoría de base científica. Ahora, por fin, la ciencia es capaz de abordar con autoridad estos interrogantes urgentes y sorprendentes que despierta la psiquis en su aspecto más irracional, con

el fin de trazar con cierta precisión el mapa del corazón humano. (Goleman, Daniel, 1995, p.16)

Obviamente, la Inteligencia Emocional (IE), es considerada ahora como otro tipo de inteligencia, sin dejar de lado la inteligencia cognitiva o del coeficiente intelectual (CI). La IE es más bien una destreza, que le permite a las personas conocer y manejar sus propios sentimientos, del mismo modo, leer e interpretar las actitudes y predisposiciones de los otros, que le permitirán enfrentar con éxito los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho e interactuar con eficiencia en la vida, así como crear hábitos mentales que favorezcan su performance social. “Un desafío a aquellos que adhieren a una visión estrecha de la inteligencia, argumentando que el cociente intelectual es un factor genético que no puede ser modificado por la experiencia vital, y que nuestro destino en la vida está fijado en gran medida por estas aptitudes.” (Goleman, Daniel, 1995, p.16)

Los factores que entran en juego, cuando las personas tienen un elevado CI, tienen dificultades y las que tienen un CI modesto se desempeñan modestamente bien, la diferencia consiste en las habilidades que se denominan Inteligencia emocional, que incluye el autodomínio, el celo y la persistencia, y la capacidad de motivarse uno mismo, que deben practicarse desde niños, dándoles mejores posibilidades de utilizar el potencial intelectual que la genética les haya proveído.

Vivimos en una época en la que el tejido de la sociedad parece deshacerse a una velocidad cada vez mayor, en la que el egoísmo, la violencia y la ruindad espiritual parecen corromper la calidad de nuestra vida comunitaria. La importancia de la inteligencia emocional gira en torno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales. Existen cada vez más pruebas de que las posturas éticas fundamentales en la vida surgen de capacidades emocionales subyacentes. En principio, e impulso es un sentimiento que estalla por expresarse en la acción.

Quienes están a la merced del impulso los que carecen de autodominio padecen una deficiencia moral: por la capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter. Por la misma razón, las emociones de los demás: si no se siente la necesidad o la desesperación del otro, no existe preocupación. Y si existen dos posturas morales que nuestra época reclama son precisamente estas dominio de sí mismo y compasión. 28/11/10 (<http://www.es.wikipedia.org/inteligencia/emocional>).

Esta penetración científica en las emociones, destinado a brindar una mayor comprensión a algunos de los momentos más desconcertantes de nuestra propia vida y del mundo que nos rodea. Proporcionando inteligencia a la emoción, para el éxito en el trabajo y para nuestra salud y bienestar.

Presento Goleman, otra definición basado en los presupuestos de Salovey y Mayer agregando más rasgos de la personalidad (optimismo, perseverancia y habilidad de retardar la satisfacción) como componentes de la IE y la define de la siguiente manera: “un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar la información para guiar nuestros pensamientos y sentimientos”. (<http://www.es.wikipedia.org/inteligenciaemocional>)

Implica tener la capacidad de discurrir arrastrado por nuestras emociones, por la vida, con la fuerza que en ella misma contiene, sopesando, equilibrando, complementando e interactuando creativamente con muchos factores sociales en la que estamos inmersos, de modo tal que entrelazamos tanto las cuotas entre pensamiento y emoción, que nos permita caminar sin cansancio ni de las emociones ni del pensamiento.



“Para comprender el gran poder de las emociones sobre la mente pensante y la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón debemos considerar la forma en que ha evolucionado el cerebro.” (Goleman, Daniel.1995, p.28)

“El cerebro humano, con casi kilo y medio de células y jugos nerviosos, tienen un tamaño aproximadamente tres veces mayor que el de nuestros parientes más cercanos en la escala evolutiva, los primates no humanos.” (Goleman, Daniel.1995, p.28)

Científicamente está probado que el cerebro humano es poderosa, con mayor capacidad de raciocinio- se genera el “intellectum”, que le permite crear, innovar, aprender y desaprender, entre otras facultades intelectivas.

La región más primitiva del cerebro es el tronco encefálico, que regula las funciones vitales básicas, como la respiración o el metabolismo, y lo compartimos con todas aquellas especies que disponen de sistema nervioso, aunque sea muy rudimentario. De este cerebro primitivo emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante: el neocórtex. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento.

A lo largo de millones de años, el cerebro ha ido evolucionando hasta perfeccionar su nivel de complejidad y ello le ha permitido efectuar operaciones cerebrales cada vez más complejas. Al mismo tiempo, generaba eventos emocionales. Recordemos nada más que cuando los primeros hombres del Australopithecus, derramaban lágrimas de pena cuando uno de su tribu perecían ahogados en los ríos al tratar de cruzarlas en busca de alimentos y mejores condiciones de vida.

El neocórtex permite un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de la vida emocional porque, en estos

asuntos, delega su cometido en el sistema límbico. Esto es lo que confiere a los centros de la emoción un poder extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro, incluyendo a los centros del pensamiento. (Goleman, Daniel.1995, p.31)

Se entiende que el neocórtex ejerce un papel regulador entre los centros de emoción y los procesos psíquicos; al otorgarle grados de funcionamiento global del cerebro.

La neocorteza permite tener la sutileza y complejidad de la vida emocional, como la capacidad de tener sentimientos con respeto a nuestros sentimientos. Hay más neocorteza a sistema límbico en los primates que en otras especies y mucho más en los humanos que sugiere porque son capaces de desplegar una variedad mucha más amplia de reacciones a nuestras emociones, y más matices. (Goleman, Daniel.1995, p.31)

En tanto a raíz a partir de la cual creció el cerebro más nuevo, las zonas emocionales están entrelazadas a través de innumerables circuitos que ponen en comunicación todas las partes de la neocorteza. Esto da a los centros emocionales un poder inmenso para influir en el funcionamiento del resto del cerebro, incluidos sus centros de pensamiento.

El cerebro humano, con casi kilo y medio de células y jugos nerviosos, tiene un tamaño, con su casi kilo y medio de células y jugos nerviosos, tiene un tamaño aproximadamente tres veces mayor que el de nuestros parientes más cercanos en la escala evolutiva, los primates no humanos. El curso de millones de años devolución, el cerebro ha crecido de abajo hacia arriba, y sus centros más elevados se desarrollaron como elaboraciones de partes más inferiores y más antiguas. (El

crecimiento del cerebro en el embrión humano reconstruye aproximadamente este curso evolutivo). (Goleman, Daniel.1995, p.28)

La parte más primitiva del cerebro, compartida con todas las especies que tienen más que un sistema nervioso mínimo, es el tronco cerebral que rodea la parte superior de la medula espinal. Esta raíz cerebral regula las funciones vitales básicas como la respiración y el metabolismo de los otros órganos del cuerpo, además de controlar las reacciones y movimientos estereotipados. No se puede decir que este cerebro primitivo piense o aprenda; más bien es un conjunto de reguladores preprogramados que mantienen el organismo funcionando como debe y reaccionando de una forma que asegura la supervivencia. Este cerebro fue el predominante en la Era de los Reptiles: imaginemos una serpiente que sisea para señalar la amenaza de un ataque. (Goleman, Daniel.1995, p.29)

“A partir de la raíz más primitiva, el tronco cerebral, surgieron los centros emocionales. Millones de años más tarde en la historia de la evolución, a partir de estas áreas emocionales evolucionaron el cerebro pensante o “neocorteza”, el gran bulbo de tejidos enrollados que formó las capas superiores. El hecho de que el cerebro pensante surgiera del emocional es muy revelador con respecto a la relación que existe entre pensamiento y sentimiento; el cerebro emocional existió tiempo antes que el racional.” (Goleman, Daniel.1995, p.29)

“La amígdala cerebral y el hipocampo fueron dos piezas clave del primitivo «cerebro olfativo» que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y se la considera una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. Constituye una especie de depósito de la memoria emocional. Es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de

noradrenalina, que estimula los sentidos y pone al cerebro en estado de alerta”(Goleman, Daniel.1995, p.35)

Le Doux descubrió que la primera zona cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo y, a partir de ahí y a través de una sola sinapsis, la amígdala. Otra vía procedente del tálamo lleva la señal hasta el neocórtex —el cerebro pensante—, permitiendo que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex haya ponderado la información. Según Le Doux: «anatómicamente hablando, el sistema emocional puede actuar independientemente del neocórtex. Existen ciertas reacciones y recuerdos emocionales que tienen lugar sin la menor participación cognitiva consciente».28/11/10  
([www.es.wikipedia.org/inteligenciaemocional](http://www.es.wikipedia.org/inteligenciaemocional))

“En los seres humanos, la amígdala (que deriva de la palabra griega que significa “almendra”) es un racimo en forma de almendra de estructura interconectada que asienta el tronco cerebral, cerca de la base del anillo límbico.” (Goleman, Daniel. 1995, p.33)

“Existen dos amígdalas, uno en cada costado del cerebro, apoyadas hacia el costado de la cabeza. La amígdala del ser humano es relativamente grande, comparada con la de cualquiera de nuestros primos más cercanos en la escala evolutiva, los primates.”  
(Goleman, Daniel 1995, p.34)

“La amígdala es la especialista en asuntos emocionales, a veces se llama a esta condicen “ceguera afectiva”, la amígdala actúa como depósito de la memoria emocional, y así tiene importancia por sí misma; la vida sin amígdala es una vida despojadas de significados personales. Además del afecto de ella dependen también las pasiones, sin amígdala no hay lágrimas de pesar que deben ser aliviadas”  
(Goleman, Daniel.1995, p.34)

“La investigación de Le Doux explica como la amígdala puede ejercer el control sobre lo que hacemos incluso mientras el cerebro pensante, la neocorteza, está intentando tomar unas decisiones funcionamiento de la amígdala y su interjuego con la neocorteza están en el núcleo de la inteligencia emocional.”(Goleman, Daniel. 1995, p.35)

**a) La memoria emocional**

“Las opiniones inconscientes son recuerdos emocionales que se almacenan en la amígdala. El hipocampo registra los hechos puros, y la amígdala es la encargada de registrar el «clima emocional» que acompaña a estos hechos. Para Le Doux: «el hipocampo es una estructura fundamental para reconocer un rostro como el de su prima, pero es la amígdala la que le agrega el clima emocional de que no parece tenerla en mucha estima». Esto significa que el cerebro dispone de dos sistemas de registro, uno para los hechos ordinarios y otro para los recuerdos con una intensa carga emocional”. (Goleman, Daniel 1995, p.39)

“Son recuerdos emocionales; su depósito es la amígdala. La investigación de Le Doux y otros neurólogos parece sugerir que el hipocampo, que ha sido durante mucho tiempo considerado la estructura clave del sistema límbico, está más comprometido en registrar y dar sentido a las pautas de percepción que a las reacciones emocionales. La principal entrada del hipocampo esta en proporcionar una memoria perfecta del contexto, vital para el significado emocional; es el hipocampo el que reconoce el significado diverso de, por ejemplo, un oso que está en el zoo y uno que está en el patio de casa. Mientras el hipocampo recuerda los datos la amígdala retiene el clima emocional que acompaña a esos datos. Si intentamos adelantar un coche en una autopista de dos años y nos salvamos rozando de un choque frontal, el hipocampo retiene los datos específicos del incidente”. (Goleman, Daniel .1995, p.39)

Le Doux descubrió un conjunto más pequeño de neuronas que conduce directamente desde el tálamo hasta la amígdala, además de aquellos que recorren la vía más larga de neuronas a la corteza. Esta vía más pequeña y más corta una especie de callejón nervioso permite a la amígdala recibir algunas entradas directas de los sentidos y comenzar una respuesta antes de que queden plenamente registrados por la neocorteza. Este descubrimiento echa por tierra la noción de que la amígdala debe depender totalmente de las señales de la neocorteza para formular sus reacciones emocionales. (Goleman, Daniel. 1995, p.37)

Anatómicamente, el sistema emocional puede actuar con independencia de la neocorteza”, Le Doux “Algunas reacciones emocionales y memorias emocionales pueden formarse sin la menor participación consciente y cognitiva”. La amígdala puede albergar recuerdos y repertorios de respuestas que efectuamos sin saber exactamente por qué lo hacemos porque el atajo desde tálamo hasta la amígdala evita completamente sea un depósito de impresiones y recuerdos emocionales de los que nunca fuimos plenamente conscientes. Propone que el papel subterráneo de la amígdala en la memoria. Otra investigación ha demostrado que en las primeras milésimas de segundo durante las cuales percibimos algo, no solo comprendemos “inconsciente cognitivo” presenta a nuestra conciencia no solo la identidad de lo que vemos, sino una opinión sobre ello. Nuestras emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de nuestra mente racional. (Goleman, Daniel. 1995, p.37)

El hipocampo es crucial para reconocer que un rostro determinado es el de nuestra prima. Pero es la amígdala la que añade que en realidad no nos gusta, Esto significa que en efecto, el cerebro tiene dos sistemas de memoria, uno para los datos corrientes y uno para aquellos que poseen carga emocional. Un sistema especial para recuerdos emocionales

tiene perfecto sentido en la evolución, por supuesto, asegurando que los animales tendrán recuerdos especialmente vividos de lo que amenaza o les produce placer. Pero los recuerdos emocionales pueden ser guías defectuosas para el presente.

**b) Un sistema de alarma anticuado**

El cambiante mundo social, uno de los inconvenientes de este sistema de alarma neuronal es que, con más frecuencia de la deseable, el mensaje de urgencia mandado por la amígdala suele ser obsoleto. La amígdala examina la experiencia presente y la compara con lo que sucedió en el pasado, utilizando un método asociativo, equiparando situaciones por el mero hecho de compartir unos pocos rasgos característicos similares, haciendo reaccionar con respuestas que fueron grabadas mucho tiempo atrás, a veces obsoletas.” (Goleman Daniel. 1995, p.41)

Entonces se produce una interacción entre las experiencias pasadas y las presentes; es decir el enlace espacial de los hechos producidos y vividos por las personas; todo esto por la acción de la amígdala.

En opinión de Le Doux, la interacción entre el niño y sus cuidadores durante los primeros años de vida constituye un auténtico aprendizaje emocional, y es tan poderoso y resulta tan difícil de comprender para el adulto porque está grabado en la amígdala con la tosca impronta no verbal propia de la vida emocional. Lo que explica el desconcierto ante nuestros propios estallidos emocionales es que suelen datar de un período tan temprano que las cosas nos desconcertaban y ni siquiera disponíamos de palabras para comprender lo que sucedía.

**c) Cuando las emociones son rápidas y toscas**

La importancia evolutiva de ofrecer una respuesta rápida que permitiera ganar unos milisegundos críticos ante las situaciones peligrosas, es muy probable que salvaran

la vida de muchos de nuestros antepasados, porque esa configuración ha quedado impresa en el cerebro de todo protomamífero, incluyendo los humanos. Para Le Doux: «El rudimentario cerebro menor de los mamíferos es el principal cerebro de los no mamíferos, un cerebro que permite una respuesta emocional muy veloz. Pero, aunque veloz, se trata también, al mismo tiempo, de una respuesta muy tosca, porque las células implicadas sólo permiten un procesamiento rápido, pero también impreciso», y estas rudimentarias confusiones emocionales basadas en sentir antes que en pensar son las «emociones pre cognitivas. (Goleman Daniel. 1995, p.45)

#### **d) El gestor de las emociones**

La amígdala prepara una reacción emocional ansiosa e impulsiva, pero otra parte del cerebro se encarga de elaborar una respuesta más adecuada. El regulador cerebral que desconecta los impulsos de la amígdala parece encontrarse en el extremo de una vía nerviosa que va al neocórtex, en el lóbulo prefrontal. El área prefrontal constituye una especie de modulador de las respuestas proporcionadas por la amígdala y otras regiones del sistema límbico, permitiendo la emisión de una respuesta más analítica y proporcionada. El lóbulo prefrontal izquierdo parece formar parte de un circuito que se encarga de desconectar o atenuar parcialmente los impulsos emocionales más perturbadores.” (Goleman, Daniel 1995, p.45)

Aquí vemos que el papel de la amígdala es la de mediar y regular los impulsos y las respuestas a estas; una especie de catalizador neuronal.



**e) Armonizando emoción y pensamiento.**

“Las conexiones existentes entre la amígdala (y las estructuras límbicas) y el neocórtex constituyen el centro de gestión entre los pensamientos y los sentimientos. Esta vía nerviosa explicaría el motivo por el cual la emoción es fundamental para pensar eficazmente, tomar decisiones inteligentes y permitimos pensar con claridad. La corteza prefrontal es la región cerebral que se encarga de la «memoria de trabajo”. (Goleman, Daniel 1995, p.47)

Se reafirma entonces el rol regulador de la amígdala entre el pensamiento y las emociones, así como de los sentimientos. La ausencia de esta maravillosa herramienta generaría en extremo un caos, desesperación, angustia o trastornos perjudiciales en el hombre.

***2.2.2.2. La naturaleza de la inteligencia emocional.***

El modelo de Inteligencia emocional fue propuesto por primera vez en Peter Salovey y Jhoon D.Mayer, “Emotional Intellegence”, Imagination, Cognition and Personality, (1990). La definición básica de “La inteligencia emocional” aparece en Salovey y Mayer, “(Emotional Intellegence”, p 189.)

“Cociente Intelectual versus inteligencia emocional: componentes Jack Block, Universidad de California en Berkeley, manuscrito inédito, febrero de 1995. Block utilizando el concepto “elasticidad del ego”, en lugar de inteligencia emocional, pero señala que sus principales componentes incluyen la autorregulación emocional, un control de impulso, un sentido de eficacia personal e inteligencia social. Aunque estos son elementos importantes de la inteligencia emocional, la elasticidad del ego puede considerarse una medida sustituta de la inteligencia emocional, en gran parte como las puntuaciones SAT son para el CI. Block analizo datos de estudio longitudinal de unos cien hombres y mujeres en edades

comprendidas entre la adolescencia y principios de la veintena, y utilizo métodos estadísticos para evaluar la correlación de personalidad y conducta de un elevado para evaluar la correlación de personalidad de la inteligencia emocional, y de la inteligencia emocional separada del C.I. Descubrió que existe una modesta correlación entre CI y elasticidad del ego, pero que ambos son estructuras independientes.” (Goleman, Daniel.1995, p. 55)

### ***2.2.2.3. Historia de la inteligencia emocional.***

El uso más lejano de un concepto similar al de inteligencia emocional se remonta a Charles Darwin, que indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas. varios influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de la ausencia de aspectos cognitivos. Thorndike, en 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores. 28/11/10 ([www.es.wikipedia.org/inteligencia emocional](http://www.es.wikipedia.org/inteligencia%20emocional)).

Lo que significa ser firmes pero asertivos, tomar decisiones difíciles pero con empatía, asumir una tarea y tener la automotivación para ser perseverantes y obtener los resultados esperados, resolviendo cualquier contratiempo o dificultad recurriendo siempre a la inteligencia emocional.

En 1983, Howard Gardner, en su Teoría de las inteligencias múltiples *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence* introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia

interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios). Para Gardner, los indicadores de inteligencia, como el CI, no explican plenamente la capacidad cognitiva. Por lo tanto, aunque los nombres dados al concepto han variado, existe una creencia común de que las definiciones tradicionales de inteligencia no dan una explicación exhaustiva de sus características.

El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral: *Un estudio de las emociones: El desarrollo de la inteligencia emocional*, de 1985. Sin embargo, el término "inteligencia emocional" había aparecido antes en textos de Leuner (1966). Greenspan también presentó en 1989 un modelo de IE, seguido por Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995) y relevancia de las emociones en los resultados del trabajo, la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación del célebre libro de Daniel Goleman: *Inteligencia Emocional: ¿Por qué puede importar más que el concepto de cociente intelectual?*, que se convirtió en muy popular. Un relevante artículo de Nancy Gibbs en la revista *Time*, en 1995, del libro de Goleman fue el primer medio de comunicación interesado en la IE. Posteriormente, los artículos de la IE comenzaron a aparecer cada vez con mayor frecuencia a través de una amplia gama de entidades académicas y puntos de venta populares.

Las bases biológicas de la inteligencia Emocional y su relevancia están siendo más conocida en los últimos años, gracias al progreso de la neuropsicología (Brockert y Braun, 1997). Ahora se sabe que las emociones y su control posee una ubicación cerebral determinada, una base neuroanatomica con localizaciones específicas.

Investigador y periodista del New York Times, Goleman quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra. El nuevo concepto, investigado a fondo en esta obra y en otras que se sucedieron con vertiginosa rapidez, irrumpe con inusitado vigor y hace tambalear las categorías establecidas a propósito de interpretar la conducta humana.

### **2.2.3. Teoría Jerárquica.**

#### ***2.2.3.1 Teoría sobre las inteligencias múltiples.***

La teoría que más se ha impuesto últimamente es la de la inteligencia múltiple de Howard Gardner. Dice que no tenemos una sola capacidad mental, sino varias, concretamente siete: lógico-matemática; la espacial; la lingüística; la musical; la corporal; la interpersonal y la intrapersonal. Por tanto, cuando queremos medir la inteligencia de un sujeto, lo debemos hacer basándonos en todas ellas, no solo en unas cuantas. Se están intentando generar nuevos test que midan estas capacidades, pero es un proceso difícil y que todavía está en sus inicios. (Castillo y otros. 2010, p.9)

Un ilustre antecedente cercano de la Inteligencia Emocional lo constituye la teoría de 'las inteligencias múltiples' del Dr. Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, quien plantea ("Frames of Mind", 1983) que las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo.

Las inteligencias múltiples fueron creadas como teoría científica y no como un instrumento de política social. Como cualquier otra teoría, distintas personas pueden darle usos diferentes; no es posible y acaso tampoco sea apropiado, que el creador de una teoría intente controlar los modos en que habrá de ponerse en práctica. (Howard Gardner. 2007, p.14)

Se ha distorsionado la aplicación de las Inteligencias múltiples haciendo uso y abuso; como algo comercial, más no se le está dando importancia el aporte de esta teoría en su práctica.

El visionario guía que se encuentra detrás del Proyecto Spectrum es Howard Gardner, psicólogo de la facultad de Ciencias de la Educación de Harvard, ha llegado el momento de ampliar la noción que tenemos del espectro de talentos. La contribución más importante que se puede hacer a la educación al desarrollo del niño es ayudarlo a acceder a un campo en el que sus talentos se desarrollan más plenamente, donde se sienta satisfecha y capaz. Hemos perdido totalmente de vista esa noción. En cambio, sometemos a todos a una educación en la que, si tienes éxito, estarás en las mejores condiciones de ser profesor, y evaluamos a todos sobre la marcha en función de que se ajustan a ese estrecho criterio de éxitos. Deberíamos perder menos tiempo clasificando a los chicos en categorías y más tiempo ayudándolos a reconocer sus aptitudes y dones naturales y a cultivarlos. Hay centenares de maneras de tener éxito y muchísimas habilidades diferentes que nos ayudan a alcanzarlo. (Goleman, Daniel.1995, p.58)

Asimismo, podemos decir que en el quehacer de la educación, al estudiar el desarrollo del niño, ayudándolo a acceder a un campo en el que sus talentos se desarrollen más plenamente, donde se sienta satisfecho y capaz. La mayoría de los individuos tenemos todas esas inteligencias, aunque cada una desarrollada de modo y a un nivel particular, producto de la dotación biológica de cada uno, de su interacción con el entorno y de la cultura imperante en su momento histórico. Las combinaciones las usamos de en diferentes grados, de manera personal.

Gardner reconoce los límites de las antiguas formas de entender la inteligencia.

Señala que los tiempos gloriosos del test de CI comenzaron durante la primera

guerra mundial, cuando dos millones de norteamericanos fueron seleccionados mediante la primera forma escrita del test, que había sido recién desarrollada por Lewis Terman, psicólogo de Stanford. Esto llevó a décadas que Gardner llama “el modo de pensar CI” que la gente es inteligente o no, que nacen así, que no hay mucho una persona inteligente. El test SAT para el ingreso en la Facultad se basa en la misma noción de una única clase de aptitud que determina el futuro.

(Goleman, Daniel. 1995, p. 58)

Podemos mencionar que el modo de pensar del CI, que la gente nace así, la gente es inteligente o no, que no hay mucho que hacer al respecto, mediante las pruebas o test, se podrían determinar si son o no inteligentes.

“El influyente libro *Frames of Mind* que Gardner publicó en 1983 era un manifiesto que refutaba el punto de vista del CI, planteaba que no existía una única y monolítica clase de inteligencia, fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades clave. Su lista incluye dos clases académicas típicas, la facilidad verbal y la lógico-matemática, pero llega a incluir la capacidad espacial que poseen, por ejemplo, artistas o arquitectos destacados, el genio kinestésico exhibido en la plasticidad y la gracia de una Martha Graham o de Magic Johnson, y en el talento musical de un Mozart o de YoYoMa. Como remate de la lista, hay dos caras de lo que Gardner llama: “inteligencias personales”: destrezas interpersonales, como las de un gran terapeuta del estilo de Carl Rogers, o un líder mundial como Martin Luther King, Jr; y la capacidad “intrínseca” que podría surgir, por un lado, en las brillantes interpretaciones de Sigmund Freud o, con menos fanfarria en la satisfacción interior que surge de armonizar la propia vida para que esté de acuerdo con los auténticos sentimientos personales”(Goleman, Daniel. 1995, p.59)

El modelo de Gardner, se abre paso sobre el CI, como único, entonces son inteligencias múltiples, reconociendo que las pruebas, test etc que determinaban la inteligencia humana, se basaban solo en una noción limitada de la inteligencia y separada a la verdadera gama de habilidades y destrezas e importantes para la vida, muy por encima del CI. Reconoce que siete es una cifra arbitraria para todas las variedades de inteligencia que existen.

En primer lugar, establece siete tipos de inteligencia a partir de un método que considero único: la síntesis de cuerpos significativos de pruebas científicas acerca del desarrollo, el colapso, la organización cerebral, la evolución y otros conceptos afines. La mayoría de las otras listas son consecuencia de las correlaciones existentes entre los resultados de las pruebas o de observaciones empíricas; por ejemplo, de los estudiantes en una escuela. (Howard Gardner. 2007, p.14)

En segundo lugar, las inteligencias que establece se vinculan específicamente con el contenido. Sostengo que los seres humanos tienen inteligencias particulares en virtud de los contenidos de información que existen en el mundo: información numérica, información espacial, descripciones estilísticas van más allá del contenido: de este modo, se dice que alguien es “en general” impulsivo, emotivo o analítico. (Howard Gardner. 2007, p.14)

Lo que pasa es que los seres humanos poseen en sí todas las inteligencias, que las han heredado por naturaleza; están dormidas, latentes, ávidas por desarrollarse ante el menor estímulo. Naturalmente en grados diferentes de desarrollo. No importa la naturaleza o rasgo emotivo de las personas; es cuestión sólo de explotarlos para potenciar nuestras capacidades, habilidades y destrezas de cada persona para perfeccionarlas.

“En tercer lugar, más que parecerse (o aun ser idénticas) a los estilos, las inteligencias bien pueden tener que atravesar a otro tipo de categorías analíticas. Tal vez los estilos sean específicos a las inteligencias o estas sean específicas a los estilos.

(Howard Gardner, 2007. p.14)

Se puede hablar entonces de una interrelación existente entre las inteligencias y los estilos de aprendizaje. Estas se complementan según el grado de desarrollo de la inteligencia que se le imprima.

Existe, de hecho, a grandes rasgos, estas inteligencias son:

a) **Inteligencia Lingüística:** “La lógica del poeta se centra en una sensibilidad para los matices de significado, y lo que implican (o excluyen) para palabras afines. Incluso, así como uno no aspiraría a ser científico sin apreciar las leyes de la deducción lógica, tampoco se puede aspirar a ser poeta sin la sensibilidad para la interacción entre las connotaciones lingüísticas.” (Howard Gardner. 2007, p.93)

Podemos decir, es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras. El lenguaje puede ser transmitido a través de la escritura y los gestos faciales, mímicos etc.; se le considera al lenguaje como medio visual, permitirá fluir a las formas espaciales de la inteligencia, cabe mencionar que los daños que afectan al sistema del lenguaje afectan la capacidad de lectura.

b) **Inteligencia Lógica:** “Los orígenes de esta forma del pensamiento se pueden encontrar en una confrontación con el mundo de los objetos, pues en la confrontación de objetos, en su ordenación y reordenación y en la evaluación de su cantidad, el pequeño logra su conocimiento inicial y más fundamental acerca del campo lógico matemático”.

(Howard Gardner. 2007, p.145)



Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias. Podemos comentar que a través de esta inteligencia la persona se vuelve capaz para apreciar las acciones que se puede efectuar sobre los objetos, las relaciones que se obtienen entre acciones, las declaraciones (o proposiciones) que uno puede hacer respecto de acciones reales o potenciales, y las relaciones entre esos enunciados.

c) Inteligencia Musical: “La destreza musical se puede alcanzar en gran medida con la sola exploración y explotación del canal auditivo-oral. De hecho, apenas parece accidental que las dos capacidades intelectuales, que desde el periodo más temprano del desarrollo pueden avanzar sin relación con objetos físicos, se apoyen en el sistema oral auditivo; aunque, como se parecía, lo hacen en modos neurológicamente distintos.” (Howard Gardner. 2007, p.139)

Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos. La mente musical opera en forma selectiva, refiriéndose predominantemente a los mecanismos de la memoria tonal, sin embargo no puede funcionar en forma creativa, que sus funciones fisiológicas están intactas, trabajando de manera indiscriminada; una gran proporción de lo que se escucha queda sumergida en el inconsciente y está sujeto al recuerdo literal. El ritmo y el tono operan juntos en el área de la música.

d) Inteligencia Visual Espacial: “La operación más elemental, en la que se apoyan otros aspectos de la inteligencia espacial, es la habilidad para percibir una forma o un objeto. Uno puede probar esta habilidad por medio de preguntas de selección múltiple o pidiendo a un individuo que copie una forma; copiar es una asignación más exigente, y a menudo se pueden observar dificultades latentes en el ámbito espacial por medio de errores en una tarea de copiado.” (Howard Gardner. 2007, p.190)

Así mismo concluimos que es la capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos. También pueden producirse en diversos campos, como orientación en diversas localidades como: diagramas, mapas o formas geométricas. La habilidad para reconocer instancias del mismo elemento en otro, la capacidad de evocar la imaginería mental y luego transformarla; la de producir una semejanza gráfica de información espacial, y cosas por el estilo, estas capacidades operan como una familia, a tal punto que el uso de cada operación bien puede reforzar el uso de las demás.

e) Inteligencia Kinestésico corporal: “El cuerpo es más que tan solo otra máquina, indistinguible de los objetos artificiales del mundo. También es la vasija del sentido del yo del individuo, de sus sentimientos y aspiraciones más personales, al igual que la entidad a la que otros responden en una manera especial debido a sus cualidades singularmente humanas. Desde el mero principio, la existencia de un individuo como ser humano afecta la manera que los otros lo trataran, y muy pronto el individuo llega a pensar que su cuerpo es especial. “(Howard Gardner. 2007, p.253)

Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos Al desarrollarse estas habilidades en los seres humanos, es un tema sobre el que se puede lograr avance científico; En tanto que no se ha comentado mucho la preservación de las actividades motoras, es notable una forma de preservación relacionada con la inteligencia corporal.

f) Las Inteligencias Personales: “En 1909, G. Stanley Hall, psicólogo y presidente de la Universidad de Clark, invito a Sigmund Freud y a unos cuantos de sus colegas a los Estados Unidos a dictar algunas conferencias preliminares sobre la teoría recién formulada del psicoanálisis. Fue la primera (y, posteriormente se vería, la única) vez que Freud viajó a Estados Unidos, aunque era marcado el interés en su nueva teoría y método de

tratamiento. Freud presento un conjunto magistral de conferencias sobre los Orígenes y desarrollo del psicoanálisis, serie que presento su entonces controvertida teoría de la personalidad humana y ayudo a impulsar la causa del psicoanálisis en los Estados Unidos, aunque dejo por completo sin tocar la corriente principal del establecimiento psicológico, que estaba a punto de dar un giro conductista radical.” (Howard Gardner. 2007, p.254)

Para Freud, el pesimista intelectual europeo, prefirió concentrarse en el inmediata del individuo, la lucha por la independencia, las múltiples ansiedades y defensas que se dan en la condición humana. Para Freud la clave de la salud era el conocimiento de sí mismo y la disposición para enfrentar los dolores y paradojas inevitables de la existencia humana.

Existe una dimensión de la inteligencia personal que está ampliamente mencionada, aunque poco explorada, en las elaboraciones de Gardner: el papel de las emociones. Tal vez es así porque, como me sugirió Gardner, su obra está claramente inspirada en un modelo de mente cognitivo-científica. Así, su punto de vista con respecto a estas inteligencias pone de relieve la cognición: la comprensión de uno mismo y de los demás en relación a los motivos, a los hábitos de trabajo y a la utilización de esa perspicacia para dirigir la propia vida y llevarse bien con los semejantes. Pero al igual que el reino de la cinestesia, donde la brillantez física se manifiesta de una forma no verbal, el reino de las emociones también se extiende más allá del alcance del lenguaje y la cognición. (Goleman, Daniel.1995, p.60)

Así mismo podemos deducir, en las descripciones de Gardner respecto a la inteligencia personal, que las emociones y en el dominio de las misma, que el sentimiento juega un papel importante en la inteligencia, solo se han centrado en la cognición mas no en los sentimientos, que hace que la vida interior y las relaciones sean complejas, y dejando sin analizar que hay inteligencia en las emociones.

Por último, si bien nadie piensa de ordinario en que las formas del conocimiento personal están cifradas en los sistemas simbólicos públicos, considero que la simbolización es la esencia en las inteligencias personales. Sin una clave simbólica proporcionada por la cultura, el individuo enfrenta solo su discriminación más elemental y desorganizada de sentimiento; pero si posee este plan de interpretación, tiene la posibilidad de percibir un sentimiento de la gama total de experiencias que pueden sufrir el y otros en su comunidad. (Howard Gardner. 2007, p.258)

En efecto, las inteligencias personales, toman fuerzas diferentes dentro de cada cultura, lo que podría ser normal en otro ambiente, conforme se hacen y se actúa sobre distinciones inapropiadas, rodean a las inteligencias personales, las presiones para emplear las inteligencias para mejorar su propio bienestar o su relación con la comunidad.

“Cuando escribí por primera vez sobre las inteligencias personales, estaba hablando de la emoción, sobre todo en mi idea de inteligencia intrapersonal. Un componente armoniza emocionalmente con uno mismo. Son las señales visceral-sentimentales que uno recibe las que resultan esenciales para la inteligencia interpersonal.”(Goleman, Daniel. 1995, p.62)

Es decir que la teoría de las inteligencias múltiples ha evolucionado, centrándose más en la metacognición, en los procesos mentales propios, que el amplio espectro de habilidades emocionales.

- **Inteligencia Intrapersonal:** “La capacidad medular que opera aquí es el acceso a la propia vida sentimental, la gama propia de afectos o emociones: la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre estos sentimientos y, con el tiempo, darles un nombre, desenredarlos en códigos simbólicos, de utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia. En su nivel más avanzado, el

conocimiento intrapersonal permite a uno descubrir y simbolizar conjuntos complejos y altamente diferenciados de sentimientos. (Howard Gardner. 2007, p.256).

Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación, del sentido del yo de un individuo, desarrollándose alrededor del concepto de la persona, su personalidad, su crecimiento, su destino, la posibilidad de hacer frente al ambiente personal.

Asimismo, se refiere principalmente a él examen y conocimiento de un individuo de sus propios sentimientos, en tanto que la inteligencia interpersonal mira hacia afuera, hacia la conducta, sentimientos y motivaciones de los demás.

- Inteligencia Interpersonal: “En esta forma por demás, primitiva, la inteligencia interpersonal es apenas poco más que la capacidad de distinguir un sentimiento de placer de uno de dolor y, con base en ese tipo de discriminación, de involucrarse más en una situación o de retirarse de ella. Se vuelve al exterior, hacia otros individuos. Aquí, la capacidad medular es la habilidad para notar y establecer distinciones entre otros individuos y, en particular entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. Examinada en su forma más elemental, la inteligencia interpersonal comprende la capacidad del infante para discriminar entre los individuos a su alrededor y para descubrir sus distintos estados de ánimo.”(Howard Gardner. 2007, p.256)

Incluso podemos comentar que implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas, permitiéndole al adulto hábil leer las intenciones y deseos, incluso aunque se han escondido de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en este conocimiento.

Aludir a los sentidos del yo en todo el mundo refleja el hecho de que la fusión puede ocurrir en formas por demás divergentes, dependiendo de los aspectos de la persona y de las personas, que sean recalcados en distintas culturas.

### ***2.2.3.2. Teorías sobre inteligencia emocional.***

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado mediante el modelo de la Inteligencia Emocional gran importancia en el área organizacional. Inicialmente la respuesta fue, la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy se sabe el nuevo concepto que da respuesta a este y otras interrogantes es la inteligencia Emocional, una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales desfavorecedores de la propia productividad y Desempeño Laboral.

Desde entonces los sentimientos y emociones fueron ganando importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida, originándose así diferentes modelos o teorías o de inteligencia emocional.

#### *2.2.3.2.1 Modelo de Inteligencia emocional según Robert Bar-On.*

Belloso, R. (2010, p. 135): Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales)

**A) Inteligencia Intrapersonal:** Es el área que reúne:

- a) **Comprensión Emocional de sí misma (CM):** Es la habilidad para percatarse y comprender sentimientos, emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de los mismos.

- b) **Asertividad (AS):** Es la habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- c) **Autoconcepto:** Es la habilidad de comprenderse, aceptarse y respetarse así mismo aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, como también nuestras limitaciones y posibilidades. Aceptarse es percibir lo positivo y negativo de uno mismo. Asociado a este factor es sentirse satisfecho con uno mismo lo opuesto en esta escala son sentimientos de inferioridad y de no ser adecuado.
- d) **Autorrealización (AR):** Es la habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos de hacerlo.
- e) **Independencia (IN):** Es la habilidad para auto dirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones.

**B) Inteligencia Interpersonal (CIE):** Es el área que reúne:

- a) **Empatía (EM):** Es la habilidad de percibirse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás, ser capaces de leer emocionalmente a la gente, mostrar intereses en o identificarse con ellos.
- b) **Relaciones Interpersonales (RI):** Habilidad que consiste en establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias.
- c) **Responsabilidad Social (RS):** Habilidad para demostrarse a sí mismo como persona que coopera, contribuye y que es miembro constructivo que coopera, contribuye y que es miembro constructivo del grupo. Es la habilidad de ser responsable En un grupo aun cuando no implique beneficio Personal, esta habilidad está asociada también con Mantener las reglas sociales con la aceptación de Otros.

Castilla (2010) “Considera que la inteligencia emocional es multifuncional y se relaciona con el potencial para el desempeño, está orientado al proceso más que a los resultados”. (Castillo y otros.2010. P.113)

Claro, porque es perfectamente aplicable a todos los campos del quehacer humano. Aquí lo destacable es seguir el debido proceso que nos lleva al resultado esperado.

Bar-On, Reuven (1997), construye su fundamentación teórica sobre la teoría de la inteligencia social de Thorndike y considera como importantes los factores no intelectuales que Wechsler concedía a la inteligencia; incluye además el concepto de alexetimia acuñado por Sifneos (1972). Bar-On parte de la idea de que su modelo debería incluir los siguientes componentes:

- a) capacidad de reconocer, entender y expresar emociones y sentimientos;
- b) capacidad de entender cómo se sienten los otros y relacionarse con ellos;
- c) Capacidad para manejar y controlar emociones; d) capacidad para manejar el cambio, adaptarse y resolver problemas de naturaleza interpersonal, y e) capacidad de generar un efecto positivo y estar auto-motivado”. (Castillo y otros.2010. P. 113)

“El inventario de Cociente Emocional de Bar-On- ICE (Bar-On, 1979 incluye 133 ítems cortos y emplea un grupo de cinco puntos. Se requiere aproximadamente de 30 a 40 minutos para completarlo; sin embargo, no existen límites de tiempo impuestos. El ICE de Bar-On es adecuado para individuos de 16 años o más. La evaluación genera los resultados de tres escalas de validez, un resultado CE total, resultados de cinco escalas compuestas y los resultados de quince subescalas del CE.”(Castillo y otros.2010, p.115)



“Los resultados iniciales del ICE son convertidos en resultados estándar basados en un promedio de “100 y un estándar de 15 (similar a los resultados del CI)”. (Castillo y otros.2010, p.115)

### **Principales dimensiones y habilidades del modelo de Bar-On:**

**A)** Componente Intrapersonal (CIA): Área que reúne a los siguientes componentes, comprensión de sí mismo, asertividad, autoconcepto, autorrealización e independencia.

**a)** Componente emocional de sí mismo (CM): “Es la habilidad para reconocer, percatarse y comprender nuestros sentimientos, emociones, diferenciados y conocer el porqué de los mismos”. (Castillo y otros. 2010, p.114)

Diríamos que es algo como la metacognición, que comprendemos evaluándolos integral y permanentemente para encontrar las respuestas objetivas de la existencia de las cosas y eventos que ocurren en nuestro entorno.

**b)** Asertividad (AS): “Es la habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos, de los demás y defender nuestros derechos de una manera no destructiva”. (Castillo y otros. 2010, p. 114)

Es la habilidad de saber interrelacionarnos con los demás, preservando las buenas relaciones, las amistades, las normas sociales de conducta.

**c)** Autoconcepto (AC):” Es la habilidad de comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, como también nuestras limitaciones y posibilidades”. (Castillo y otros 2010, p. 114)

Es la imagen e impresión que tenemos de nosotros mismos, basados en preconceptos como la actitud personal, la moral, las costumbres, tradiciones, creencias y principios que poseemos y cultivamos.

**d)** Autorrealización (AR): “Es la habilidad para realizar lo que realmente podemos queremos y disfrutamos de hacerlo.” (Castillo y otros .2010, p. 114)

Se da cuando logramos por nuestros medios y la influencia de otros factores positivos los objetivos que nos trazamos.

**e)** Independencia (IN):” Es la habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones. ” (Castillo y otros .2010, p. 114)

Tiene relación con la autonomía personal; que implica realizar acciones, decidir, pensar y actuar conforme a nuestra propia decisión. Aunque intervienen pero no determinan la toma final de las decisiones.

**B)** Componente Interpersonal (CIE): “Es el área que reúne los siguientes componentes; empatía, responsabilidad social y relación interpersonal”. (Castillo y otros .2010, p. 114).

Es la habilidad de poder relacionarse armoniosamente con los demás, sin alterar el orden externo.

**a)** Empatía (EM): “Es la habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás” (Castillo y otros .2010, p. 114)

Es ubicarse en el estado emotivo, en el yo del otro; comprenderlo tal como está, respetando su status, su ego.

**b)** Relaciones interpersonales (RI): “Habilidad que consiste en establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias”. (Castillo y otros .2010,p. 114)

Significaría hacer amistades, conservarlas y potenciarlas con un manejo adecuado de la comunicación asertiva.

- c) Responsabilidad social (RS): “Habilidad para demostrarse a sí mismo como persona que coopera, contribuye y que es miembro constructivo del grupo social”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Es ser útil, productivo, que contribuye al mejoramiento de las condiciones sociales.

- C) Componente de Adaptabilidad (CAD): Área que reúne los componentes siguientes:

- a) Solución de problemas (SO): “Es la habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones afectivas”.

(Castillo y otros .2010, p. 114)

Significa generar alternativas creativas para solucionar los problemas que siempre afectan a las personas.

- b) Prueba de la realidad (PR): “Habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (lo subjetivo) y lo que en realidad existe (lo objetivo)”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Se entiende que es relacionar las ideas o propuestas y llevarlas a la práctica.

- c) Flexibilidad (FL): “Es la habilidad que nos permite realizar un ajuste adecuado d nuestras emociones, pensamientos y conductas situaciones y condiciones cambiantes”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Es la habilidad de evaluar el proceso de nuestros actos, pensamientos u otras manifestaciones intelectivas o emocionales.

- D) Componente de manejo de estrés (CME)

- a) Tolerancia al estrés (TE): “Es la habilidad de soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse enfrentados activa y positivamente el estrés”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Con una adecuada orientación e información pertinentes es posible encausar, sobrellevar y negociar situaciones de estrés y cargas emocionales que pueden afectarnos.

- b)** Control de los impulsos (CI): “Es la habilidad para resistir, postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar nuestras emociones”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Es el autocontrol de nuestros impulsos y emociones, evitando con eso los efectos negativos que puedan alterar nuestro orden personal.

**E)** Componente del estado de Ánimo en General (CAG)

- a)** Felicidad (FE): “Es la habilidad para sentirse satisfecho con la vida, para disfrutar de sí mismo y de otros para divertirse, expresando sentimientos positivos”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Es encontrar nuestra realización personal, en todos sus componentes; es el bienestar emocional, psíquico y físico.

- b)** Optimismo (OP):” Es la habilidad para ver aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos”. (Castillo y otros .2010, p. 114)

Es la fe, la seguridad y la confianza de superar las dificultades que se nos presenta; iniciar con éxito algo que nos proponemos.

“Los resultados iniciales del ICE tienen un valor limitado por sí mismos. El convertir dichos resultados en resultados estándares facilita la comparación de los resultados de un participante con los del grupo normativo y, teóricamente, del resto de la población. Los resultados altos del ICE (por encima de 1009 señalan a personas “emocionalmente inteligente”, mientras que los bajos indican una necesidad de mejorar las “habilidades

emocionales” en áreas específicas. Esta estructura de evaluación es similar a la evaluación del CI, la cual es dividida en los resultados de subescalas (verbal y de desempeño) que describen aspectos de la inteligencia cognoscitiva, de ahí que el termino CE (cociente emocional) fuera introducido por el autor en 1985 para describir este planteamiento paralelo”.

**(Castillo y otros.2010, p.116)**

Se hace imperativo en que el común de las personas el de mejorar su coeficiente emocional, que les permita autorealizarse y ser al mismo tiempo un agente que contribuye al logro del bien común.

### 2.2.3.2.2. *Modelo de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf.*

Cuatro Pilares (2004). (Belloso, Rafael. 2010. P, 139:CICAG)

Esas manifestaciones de la capacidad esencial se concentran y movilizan en el lugar de trabajo a través de un modelo llamado: modelo de las cuatro piedras angulares de la inteligencia emocional en donde extraen la Inteligencia del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas colocándolo en el terreno integral del individuo en todo su proyecto de vida. Las citadas cuatro piedras angulares son: (**Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.2**)

#### **a) Conocimiento Emocional**

“Crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.2)

Este no proviene de divagaciones del intelecto abstracto, sino del funcionamiento del corazón, del cual proviene la energía que nos hace reales y nos motiva para identificar y perseguir nuestro potencial único y propósito. Se concentra en aprender al alfabeto, la gramática y el vocabulario de las sensaciones.

“Una de las más perjudiciales actitudes que ha perpetuado nuestra moderna cultura de trabajo es que no debemos, en ningún caso, confiar en nuestras voces o percepción interiores. Nos han criado para dudar de nosotros mismos, para desechar la intuición y buscar validación externa para todo lo que hacemos. Nos han condicionado para dar por la pura verdad más claramente de lo que nosotros mismos y nos pueden decir la pura verdad más claramente de lo que nosotros podríamos verla. Sin embargo, como lo vamos a ver, las encuestas de millares de ejecutivos y empresarios que han triunfado indican que la mayor parte de ellos

durante años han contado con las corazonadas y otras formas de inteligencia emocional en todas sus decisiones y actuaciones importantes.”(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.2)

### **1) Honestidad Emocional**

“Ser honesto no es un juego mental de poner buena cara a las cosas, de ser políticamente correcto. Es prestar atención a lo que su corazón le dice que es verdad. Hay una honestidad de caja registradora, que es la que casi todas practica: No se pone en la registradora, se obedecen las reglas; si se descubre un error aritmético, se corrige; si se comete un error, se confiesa, amenos, por supuesto, que afecte a su posición a su carrera, caso en el cual podría preferir la utilidad a la sinceridad a la armonía a la verdad y la honradez, y culpar de los problemas a otros o las circunstancias. Requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que uno siente se comunica por sí sola, en la mirada y los gestos, en el tono de la voz., más allá de las palabras. Los sentimientos nos hacen reales. Aunque tratemos de reprimirlos no se están quietos cuando se están pasando por alto los potenciales, menospreciando las posibilidades o pisoteando los valores.”(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.4)

Es importante comenzar la honestidad. La construcción o el enriquecimiento de la inteligencia emocional comienzan cuando nos dejamos guiar sinceramente por los sentimientos y nos mantenemos fieles a nosotros mismos, respetando la sabiduría del corazón y de la mente.

Es indudable que, a los trabajadores de todos los niveles de cualquier organización les gustaría que las relaciones fueran directas y sinceras. La comunicación desprovista de sinceridad es denigrante para todos, porque implica que somos casi infinitamente manipulables mientras los que mandan sepan darle el matiz que les convenga. Existe, sin embargo un antídoto contra esa deshumanización del lenguaje. Consiste en conocer aquellas cualidades de nuestra fortaleza gracias a la cuales se nos respeta y no cesar en la lucha por ellas.

## **2) Energía Emocional**

“En la llamada era de la informática una lista de los atributos individuales del poder y la influencia probablemente empezaría con gran ingenio o intelecto, más bien que con características como energía, fortaleza y resistencia. Pero ese énfasis estaría mal colocado, las principales características para adquirir y conservar gran poder en las organizaciones son energía, resistencia y vigor.” Pfeffer, Jeffrey (1987) (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.20)

Esta energía que moviliza nuestras potencialidades inherentes para emprender muchas actividades que por naturaleza realizamos para alcanzar nuestras metas, nuestros propósitos, recorrer el camino que nos conduzca al logro de nuestra visión de vida personal.

## **3) Energía Tensa**

“Es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se siente alta, aun cuando uno pueda enfrentarse a altos niveles de tensión por las largas horas de trabajo con un programa muy agitado. En el estado de energía tensa uno tiende a forzarse hacia un



objetivo tras otro sin parar a reflexionar.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.24)

Lo que supone poseer la sinergia, una fuerza que sacamos de adentro, una fuerza suprema que aflora de nuestras flaquezas, de nuestras debilidades, aún de un estado de fuerzas en decadencia; sin embargo, tiene un ingrediente adicional de fuerza “plus” para lograr nuestras tareas que ya hemos iniciado.

#### **4) Energía Tranquila**

“Es un estado de ánimo que pocos experimentos con suficiente frecuencia. Se siente uno notablemente sereno y con dominio de sí mismo. La energía tensa se reemplaza con una presencia de ánimo alerta, más optimista, tranquilas y agradables sensaciones corporales y un profundo sentido de vigor físico y bienestar. “(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.24)

Es una energía almacenada, en potencia, reservada cuando la necesitamos y la utilizamos cuando más lo necesitamos recurrimos a ella. Esa energía la ponemos en juego de manera estratégica, reemprendiéndola en los instantes más serenos y ascender al éxito.

#### **5) Cansancio Tenso**

“Es un estado de ánimo caracterizado por cansancio general. No es nada agradable y con frecuencia trae un sentimiento de baja estimación personal y de que la vida es una carga, a veces con problemas que aparecen insolubles.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.24)

Esto se produce naturalmente en nuestro sentido de ánimo, sobre todo cuando expiramos en nuestras fuerzas, cuando se agotan; nos sentimos entonces

extenuados. Entonces es allí cuando es prudente darnos un espacio de recarga emocional y de fuerzas para proseguir con la próxima jornada.

### **6) Cansancio Tranquilo**

“Es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse. Se siente uno cómodo, despierto y a gusto, tal vez leyendo un libro o escuchando buena música sin preocuparse por los problemas del trabajo y la vida.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.25)

Es un cansancio que tiene rasgos de placer en medio del agotamiento; es el cansancio ideal del que a muchos les agradaría vivirlo, sentirlo.

### **7) Retroinformación Emocional**

“Significa que algo que uno valora es cuestionado o que hay una oportunidad que se debe aprovechar para fortalecer una relación, o para efectuar un cambio y crear algo nuevo. Toda emoción es una llamada de atención. Se supone que lo mueve a uno para hacer una pregunta, aclarar las cosas, aprender y ampliar sus capacidades, actuar o adoptar una posición.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.36)

Es entonces un espacio por la que nos permite retomar con nuevos bríos, con energía renovada empezar nuevas aventuras llenas de acciones productivas. Es como una metaevaluación, una metacognición que nos va a permitir organizar las estrategias y dosificar la fuerza en relación con lo que queremos reempezar.

### **8) Intuición Práctica**

“Los neurólogos han identificado un sistema nervioso entérico, una red de neuronas, neurotransmisores y proteínas en el intestino, y confirman que la inteligencia no tiene su asiento únicamente en el cerebro. En efecto, hay toda una clase de neurotransmisores, mensajeros químicos cerebrales conocidos como

péptidos, descubiertos primero en el intestino. Están apareados con las células receptoras cerebrales, las cuales nos dicen que lo que está ocurriendo en el cerebro también está activo en el intestino, y el sistema nervioso central conecta las dos cosas. Así, la emoción activa, el proceso de razonamiento. Se escucha la razón y al mismo tiempo sus voces interiores.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.47)

El cuerpo en si es una red compleja y perfecta que están interconectados de manera ordenada, que hace que la comunicación neuronal se produce no sólo en el cerebro, sino también que por la interconexión existente están presentes en todo el organismo. Es allí que por lo mismo, las emociones entonces se dan células a células de nuestro organismo.

#### **b) Aptitud Emocional**

“Ser claros y llevarse bien crea inspiración para uno mismo y para los demás, inclusive autenticidad elasticidad y relaciones de confianza. Así como la aptitud física crea fuerza, resistencia y flexibilidad en el cuerpo, la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite a uno poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad. También es por medio de la aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad y una “dureza” altamente constructiva para hacer frente a los retos y cambios y esto contribuye a lo que se conoce como “fortaleza”, su adaptabilidad emocional y mental en el manejo de presiones y problemas en una forma más abierta y honesta.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.70)

“Por medio de la aptitud emocional empezamos a iluminar nuestros valores básicos y carácter personal y los sentimientos que es dan vida y los impulsan. Vivimos y trabajamos en el clima moral siempre cambiante del amanecer del siglo veintiuno y

la tentación de darnos por vencidos y aceptar lo que otros esperan o quieren puede aparecernos abrumadora. “(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.72)

Este pilar forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo. Entre los elementos presentes están la presencia auténtica; radio de confianza; el descontento constructivo; la elasticidad y renovación.

### **1) Presentación Auténtica**

“Últimamente la autenticidad se ha convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos. A mi modo de ver y según mi experiencia, es una extensión natural de la característica de auto eficacia del primer pilar de Coeficiente emocional, o sea el poder personal, y nos exige desarrollar lo que se podría considerar un campo de poder. En esencia es una esfera silenciosa de energía que emana no solo de la mente sino también del corazón, que transmite momento por momento la verdad emocional de quién es usted en el fondo, y que representa, que le interesa, que cree.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.72)

Entendemos por lo mismo que aquí encaja perfectamente el uno de los componentes de los pilares de la educación: “El saber ser”. El saber ser es en realidad el reflejo de la autenticidad de cómo encontrar nuestra esencia humana; hallar nuestra condición natural de persona realizada y capaz de convivir armónicamente como ser social por naturaleza. Una persona íntegra.

## **2) Radio de Confianza**

“Radio de confianza tiene que ver con la seguridad y la confianza que tenemos de sí mismos. La persona con una gran dosis de seguridad y confianza a sí mismos, estará en las condiciones de tener éxito en la vida, en el contexto en el que nos desenvolvamos”. (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.89)

“La confianza se puede ver metafóricamente, no solo como un puente sino también como una copa., Cuanta confianza emocional vierte en ella, que decir de sus relaciones de negocios, de su familia. Cuandoquiera que nos preparemos para entrar en territorio desconocido, nuestros temores escondidos y debilidades de confianza nos salen al encuentro, la mente toma el timón y empezamos a pensar, a analizar los riesgos, lo cual es una cosa lógica, salvo que con demasiada frecuencia nos parece que el abismo ya no es solamente difícil de cruzar sino imposible, el riesgo demasiado grande y que no debemos aventurarnos sino dar paso atrás y abandonar la esperanza.” (Cooper Roberty Sawaf Ayaman .1998, p.89)

Es el espectro en la cual ejercemos poder y entonces es allí cuando sentimos que podemos incursionar con éxito cuando asumimos riesgos y retos; nuevos desafíos y vamos seguros al éxito.

## **3) Descontento constructivo**

“Cuando nos plantamos y tratamos de negar el cambio u oponerle resistencia, nos hacen a un lado o caemos, sintiéndonos heridos o coléricos o temerosos y reaccionarios. En cambio, si encontramos maneras de anticipar y acoger el cambio lo cual requiere inteligencia emocional, aun cuando caigamos, la experiencia del cambio nos da vida. Crecemos en lugar de morir. Como dijo William Blake. ” Sin contrarios no hay progresión”.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.109)

Nos invita a revertir inteligentemente situaciones desventajosas o decepcionantes en eventos de éxito, en espacios de triunfos, en experiencias victoriosas y gratificantes; en lugar de escenarios de derrota. Eh allí que encontramos y vivimos la satisfacción de traspasar hacia la frontera de los éxitos solamente.

#### **4) Elasticidad y Renovación**

“Todos reconocemos que nada que valga la pena se logra sin errores y contratiempos, pero tememos esas experiencias. Hablamos de la ley de Murphy, según la cual si algo puede salir mal, saldrá mal, el destino, las estrellas, mala suerte. Pero hay algo más Los retos difíciles son el “laboratorio vivo” de la inteligencia emocional. La adversidad, no la comodidad, es la prueba del carácter, Winston Churchill decía.”Triunfar es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”.

(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.130)

De los fracasos y los errores se aprende. Como bien Og Mandino, sostuviera “El fracaso no te sobrecogerá nunca, si tu deseo de superación es inmensamente poderosa.

#### **c) Profundidad Emocional**

“Crea carácter e influencia, y aviva su potencial, integridad y propósito, cuando uno vive desde el fondo del corazón, cumple lo que dice, escucha la voz de la conciencia y no vacila en adoptar una posición. Su voz tiene el timbre de la verdad y es escuchada, por la profundidad emocional descubrimos el potencial que define nuestro destino y nos conduce a la realización de nuestro propósito en la vida. Como dijo Emerson:”El carácter es más que intelecto” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.144)

Cuando vivimos o trabajamos en un nivel emocionalmente superficial, las cosas pueden parecer relativamente fáciles y confortables, pero no hay una base sólida en

que apoyarse. Acabamos por sentirnos vacíos y perdidos. La inteligencia emocional no puede medrar o expandirse sin profundidad emocional.

### **1) Potencial Único y Propósito**

“Todos quisiéramos dedicar nuestra vida a las cosas que son importantes, que son profundas. Esto requiere en primer término llegar a conocer nuestros talentos y ponerlos al servicio de nuestra vocación. Es lo que algunos líderes, y en particular Joseph W. Gault, autor de *Character First*, denomina potencial único. Si el potencial único de la persona se basa en sus aptitudes más bien que en sus debilidades, que pasaría si estudiáramos los aspectos buenos de la gente, en vez de los malos: con esta pregunta se iniciaron más de 40 años, de investigación continua sobre los pensamientos y conductas de las personas que han tenido éxito.” (Cooper Robert y Sawaf Ayaman.1998, p.149)

Conocer nuestras potencialidades, así como nuestras limitaciones, que como seres humanos poseemos, es sincerarnos metas a lograr; sin que signifique que somos frágiles a los nuevos desafíos o a las exigencias. Es entonces avanzar paso a paso pero con seguridad.

### **2) Compromiso**

“Cualquiera que sea el fin que uno persiga y cualesquiera sus aptitudes, sin una fuerte motivación para llevarlos a la práctica, es decir, sin compromiso emocional, no se llega muy lejos.” Nada grande en este mundo se ha alcanzado jamás sin pasión”, dijo el filósofo alemán G.W.F Hegel. Los ejecutivos y los líderes saben que la motivación es más vital que las destrezas intelectuales o técnicas. Al fin y al cabo, lo que nos mueve es el corazón, no la cabeza.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.161)

Claro está, todo se alcanza según el grado de compromiso con que tengamos para cada acción o meta que alcanzar. Comprometerse es infundirle pasión a las cosas, a nuestros propósitos; ya que ello será la energía y el motor que son necesarios para lograr lo que nos proponemos.

### **3) Integridad Aplicada**

“Casi todos los gerentes creen que se comportan con integridad, pero en la práctica se les dificulta aplicar efectivamente un sentido de integridad en sus actos e interacciones. Algunos suponen que integridad es lo mismo que ciega lealtad y discreción o guardar los secretos. Unos piensan que se necesita una rígida conformidad, aun con una causa falsa o perjudicial. Otros creen que no es otra cosa que honradez, o no decir mentiras.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.177)

Se refiere con esta afirmación de que las personas tenemos la predisposición natural de discernir entre aquello que supone lo racional de nuestros actos y nuestros sentimientos frente a ser ciegos seguidores de alguien o algunos principios que guían nuestro actuar. Aplicar la integridad supone también no tolerar lo injusto, lo desproporcionado; todo fenómeno que afecta la sensibilidad y la dignidad humanas, ubicando las cosas en el lugar que le corresponde.

### **4) Influencia sin Autoridad**

“Este es el nuevo riesgo no solo para los directivos sino para todos nosotros. A medida que crece el poder y atractivo de los medios de comunicación, más trabajo se realiza a distancia, por computador y videoconferencias. Se puede decir que esa tendencia empezó con Voltaire y otros pensadores del siglo dieciocho y ha oscurecido otras características humanas, tales como espíritu, emoción, intuición y experiencia. Jhon Ralston, ejecutivo e historiador, nos recuerda: “Racionalismo y



razón no son más que estructuras. Y la estructura la controlan mejor los que se sienten libres del lastre que representan el sentido común y el humanismo. La estructura se acomoda mejor a aquellos cuyos talentos están en la manipulación”. (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.195)

La Inteligencia Emocional ejerce mejor su influencia sin manipulación ni autoridad. Pocos gerentes negarían que la competencia se está intensificando en todo el mundo; pero los medios tradicionales de competir es están reemplazando por competencia mediante influencia.

Necesariamente empezamos también a integrar nuestro lado emocional sombrío con el lado luminoso, y a reconocer las voces del temor y la duda que siempre nos acompañan.

#### **d) Alquimia Emocional**

“Ampliamos nuestra capacidad de encontrar soluciones, de innovación y transformación y damos un paso al frente para crear el futuro. Esas competencias no se pueden obtener por cognición y fuerza de voluntad únicamente, requieren que fluyamos con la intuición, que nos dejemos llevar y permitamos que crezca nuestra capacidad de inteligencia emocional. En este sentido, fluir se puede ver como el vínculo o el “puente” entre el tercer pilar del cociente emocional.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.218)

“Presentir oportunidades y crear el futuro produce confluencia incluso innovación intuitiva, transformación situacional e inteligencia fluida. En virtud de una mayor concientización y aplicación intuitiva de inteligencia emocional, nos convertimos de hecho en alquimistas. Aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás, en

vez de rechazarlas automáticamente. Aprendemos a aplicar nuestras corazonadas como catalizadoras del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento personales o de nuestras organizaciones. Es aquí donde empezamos a experimentar uno de los resultados claves de la alquimia emocional: la confluencia, que es la reunión de intuiciones y talentos dispares, propósito y competencias, personas y posibilidades y posibilidades, en un todo unificado.” (Cooper Roberty Sawaf Ayman.1998, p.218)

Es ampliar la capacidad para encontrar soluciones; es innovar para crear futuro.

### **1) Flujo Intuitivo**

“Cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, uno no necesita activarla: permanece activa, fluye. Es parte de la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia. En medio de cambiantes ocupaciones, de un millar de detalles, un centenar de discusiones, una montaña de informes e incontables megabytes d datos de computador, apelamos a un sexto sentido para que nos lleve al sitio preciso donde debemos actuar el punto clave es esta trama movediza que llamamos el trabajo, donde tenemos la mayor fuerza y donde nuestra presencia puede ser decisiva.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman .1998, p.220)

Casi todos lo hemos experimentado en algún momento, al dar máximo rendimiento o forzamos hasta el límite de lo posible, en el arte, la literatura, la música, el atletismo, el liderazgo, o persiguiendo metas que nos son caras en los estudios, las relaciones o los negocios. Son momentos que suelen recordarse como los mejores de la vida. Un compositor los describe así: “Uno entra en un estado de estasis, al punto en que se siente como si no existiera. Yo he experimentado esto muchas veces. Mi mano no parece que no me pertenece, que yo no tengo nada que ver con

lo que está ocurriendo. Yo solo observo, lleno de admiración. Y la música fluye por sí sola.

## **2) Desplazamiento Reflexivo en el Tiempo**

“Esto se basa en el hecho de que todos tenemos un sentido del tiempo y usándolo podemos dirigir a voluntad nuestra intuición creativa, llevándola de experiencia pasada futura, y luego a experiencia presente. En esta forma cambiamos de perspectivas futuras, y luego a experiencia presente. En esta forma cambiamos de perspectivas y podemos alternar entre prever nuevas oportunidades futuras, tomar conciencia de experiencias pasadas y lecciones aprendidas, o atender totalmente al presente.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.239)

“Es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento. No es solo la idea de algo futuro o pasado; es sentir e imaginar aun cuando sea muy brevemente que uno está realmente allí, sentir la experiencia por uno mismo o imaginarse que es la otra persona, y reflexionar sobre ello y posicionarse para hacer algo más eficaz y tal vez innovativo en el presente, algo basado en valores interiores más bien que en reacción u oportunidad. “(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.239-240)

Diríamos que se trata de la inteligencia espacial, saber ubicarnos y desenvolvemos acorde a los tiempos en que vivimos; dialécticamente aprendiendo y desaprendiendo y madurando acorde a las exigencias que cada tiempo. Es saber acomodarnos y anticiparnos incluso según los signos de los tiempos. La persona que sabe o no aprende acomodarse a los cambios de época, está condenada a sufrir desconexiones intrapersonales y sociales.

### **3) Percepción de la Oportunidad**

“Cada problema o posibilidad genera una línea principal de fuerza que, o bien está dirigida hacia usted, como es el caso si se trata de un problema, crítica personal o ataque de un competidor, o bien es dirigida por usted, como cuando usted está activamente buscando conocimientos, soluciones u oportunidades. Percibir las oportunidades es extender uno su conciencia a la mayor distancia que pueda, usando sus tradicionales cinco sentidos e incorporando igualmente su “sexto sentido” intuitivo y sus instintos, junto con todas las demás modalidades de percepción e inteligencia humana de que disponga. En esta forma puede permanecer **completamente atento al presente pero al mismo tiempo presentir más allá.**”

**(Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.248)**

Tiene una estrecha relación con la habilidad de interactuar inteligentemente en medio de los incesantes cambios de épocas, ya que cada cambio de estos viene acompañada de nuevas oportunidades y hay que aprovecharla. Poseer un olfato que nos ayuda a detectar la más mínima oportunidad que se ajuste a nuestras condiciones, hay que aprovecharla para nuestro beneficio.

### **4) Creando el Futuro**

Se refiere por lo general al incrementar, resultado de análisis racional y planeación ordenada.

“Este factor desarrolla las habilidades fundamentales que sirven para provechar el poder de los puntos de vista divergentes y del potencial más importante, el de los talentos y fuerzas esenciales de cada persona, incluidos aquellos aspectos que no suele aprovecharse como ventajas competitivas. Esas habilidades pueden aumentar la capacidad de los equipos y trabajadores individuales para encontrar

oportunidades, solucionar problemas e introducir avances reveladores en el campo estratégico, técnico y de servicios.” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.271)

“El cambio incremental es a corto plazo, su alcance es ilimitado y tiende a ser reversible. Lo podemos abandonar y volver a las viejas maneras de hacer las cosas. Controlándonos a nosotros mismos y a los demás y controlando las circunstancias, nos quedamos del lado de sombra de este pilar del Cociente Emocional Robert Quinn, de la Escuela de Administración de la Universidad de Michigan, llama esto el “dilema de la muerte lenta” (Cooper Robert y Sawaf Ayman.1998, p.273)

La inteligencia emocional nos capacita para fluir con los retos, transformar situaciones difíciles, sentir oportunidades, explorar territorios desconocidos, cambiar las reglas y crear el futuro. Seguimos reuniendo los hilos de la inteligencia emocional en formas que adelanten nuestra vida y trabajo, nuestro propósito y relaciones, nuestro aprendizaje y legado

#### *2.2.3.2.3. Modelo de Inteligencia Emocional Propuesta por Stemberg*

**Stemberg (1995)**, quien considera que incluye (tomar decisiones, supera obstáculos y adquirir conocimientos). Contempla además la inteligencia social como una relación entre la inteligencia y el medio social como comportamientos adaptativos dirigidos a un fin que implica tres acciones:”(URBE,2010.P,138)

- a) **Adaptación al ambiente** (ajustarse a los valores de la cultura)
- b) **Selección ambiental:** permite elegir ambientes, discrimina, discierne, afronta, evita situaciones sociales con las que nos encontramos en la vida diaria.
- c) **Dar forma al medio:** dar forma cognitiva al medio, percibirlo empleando esquemas de conocimiento, habilidades de procesamiento de información, valores personales etc.

#### 2.2.3.2.4. *El Modelo de Peter Salovey y Jhoon Mayer.*

“Considera que las habilidades prácticas que se desprenden de la inteligencia emocional son cinco y puedan ser clasificadas en dos áreas, incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales:” (Goleman, Daniel.1995, p.64)

##### **a) Inteligencia Intrapersonal (de conocimiento interno)**

1. Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo el reconocer un sentimiento mientras ocurre es la clave de la inteligencia emocional. La capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. La incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales, desde con quien casarse hasta que trabajo aceptar.
2. Manejar las emociones: Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. La capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesivas y las consecuencias del fracaso en esta destreza emocional básica. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.
3. La propia motivación: Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomínio emocional posterga la gratificación y contener la

impulsividad sirve de base a toda clase de logros. Y ser capaz de internarse en un estado de “fluidez” permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

**b) Inteligencia Interpersonal: (de relación externa)**

1. Reconocer las emociones en los demás: La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la “habilidad” fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.
2. Manejar las relaciones: El arte de las relaciones es, gran medida, la Habilidad de manejar las emociones de los demás. Estas son habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales.

Definitivamente, las habilidades de las personas en cada una de estas esferas es distinta, algunos podemos manejar nuestra propia ansiedad, pero incapaces de aliviar los de los demás. El cimienta de nuestra capacidad es nervioso, el cerebro es notablemente flexible y aprende permanentemente. Cada una de estas esferas representa un cuerpo de hábito y respuesta, los errores en las habilidades emocionales, que pueden ser superadas o mejoradas.

Es la fe, la seguridad y la confianza de superar las dificultades que se nos presenta; iniciar con éxito algo que nos proponemos.

#### 2.2.3.2.5. *Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman Daniel.*

“La Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Emitiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general”. (Belloso, Rafael. 2000, P.137:CICAG)

- a) **Aptitudes Personales:** que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres sub aptitudes: conciencia emocional, auto evaluación precisa y confianza en uno mismo:
- b) **Auto-conocimiento:** saber que se sienten en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres sub aptitudes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo.
- c) **Autorregulación:** manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco sub aptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.
- d) **Motivación:** Utilizar las preferencias, más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.



De igual manera, las aptitudes Sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y sub aptitudes:

- e) **Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (1996), plantea cinco sub aptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
  
- f) **Habilidades Sociales:** manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho sub aptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por Goleman, fue cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a solo cuatro componentes o dominios ( conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones) en donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, las cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales.

La motivación fue incluida como parte de la competencia de auto gestión, se agruparon varias competencias, como por ejemplo, el aprovechamiento de la diversidad se integró a la empatía, se renombraron algunas competencias, este es el caso, de la sinceridad convertida en transparencia, y el liderazgo el cual ahora es identificado como liderazgo inspirado. Otros cambios son la eliminación de la competencia de confiabilidad, por otra parte, se incluyó la habilidad de la comunicación en la competencia de influencia.

#### 2.2.3.2.6. *Modelo de la Inteligencia Emocional de Gil Adi.*

**Gil Adi (2000)**, crea su teoría a partir de las ideas de Gardner basándose en las inteligencias múltiples y los trabajos de Senge y otros (2000). Abarca en primer lugar, el enfoque en el mismo individuo y la adquisición de independencia (interpersonal-intrapersonal), y en el segundo lugar, en el enfoque del individuo en la interacción social y el manejo de conflictos a fin de que toda la persona pueda llenar su necesidad de validación e interdependencia. Explica la maestría personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

“Existe dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal”. (Goleman, Daniel. 1995, p.60)

##### **2.2.3.2.6.1. Niveles de inteligencia emocional**

- Nivel alto: Es cuando la capacidad emocional de estos sujetos se presenta significativamente bien desarrollada.
- Nivel promedio o medio: Se puede decir que la capacidad emocional de los sujetos es adecuada.
- Nivel bajo: Es cuando la capacidad emocional de los sujetos se presenta subdesarrollada y necesita mejorarla.

##### **2.2.3.2.6.2. Dimensiones de las emociones**

Hay docenas de emociones ; ira, desdén , entusiasmo, envidia, miedo, frustración, felicidad, odios, esperanza ,celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa, tristeza.

“Existen emociones positivas, como alegría y esperanza, expresan una evaluación o un sentimiento favorable, o negativas, como ira u odio, manifiestan lo contrario, es

importante advertir que las emocionales negativas tienen y un efecto mayor en los individuos.”(Goleman, Daniel.1995, p. 25)

“Reflexionamos y pensamos en los sucesos que producen emociones negativas intensas cinco veces más que en los que suscitan emociones positivas de la misma intensidad, es natural que recordemos más las experiencias negativas que las positivas”.(Robbins,Stephen.2004,p.106)

“Los investigadores buscan expresiones faciales reconocibles universalmente y las convierten en categorías (felicidad-sorpresa, miedo-tristeza-enojo-disgusto)”. (Robbins, Stephen.2004, p.106)

“Entre los principales cambios biológicos de la felicidad hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible, y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad, que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar fisiológico de las emociones desconcertantes. Esta configuración ofrece al organismo un descanso general, además de buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse para conseguir una gran variedad de objetivos.” (Goleman, Daniel.1995, p. 25)

- Con la ira, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.
- Con el miedo, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir, y el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de

circular por el cuerpo se congela, aunque solo sea por un instante, tal vez permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción más adecuada. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general, haciendo que se prepare para la acción, y la atención se fija en la amenaza cercana, lo mejor para evaluar qué respuesta ofrecer.

- El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan a lugar a un despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización “lucha o huye” que comparten el miedo y la ira. La pauta parasimpática, también llamada “respuesta de relajación”, es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.
- El levantar las cejas en expresión de sorpresa permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.
- La expresión de disgusto es igual, en el mundo entero y envía un mensaje idéntico: algo tienen un sabor o un olor repugnante, o lo es en sentido metafórico, la expresión de disgusto, el labio superior torcido a un costado mientras la raíz se frunce ligeramente sugiere, como señaló Darwin, un primordial de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.
- Una función importante de la tristeza es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa, como la muerte de una persona cercana, o una decepción grande. La tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las actividades de la vida, sobre todo por las diversiones y los placeres y, a medida que se profundiza y se acerca a la depresión, hace más lento el metabolismo del organismo. Este aislamiento introspectivo crea la oportunidad de llorar por una pérdida o una

esperanza frustrada, de comprender las consecuencias que tendrá en la vida de cada uno, y mientras se recupera la energía, planificar un nuevo comienzo, está perdida de energía puede haber obligado a los primeros humanos entristecidos y vulnerables a permanecer cerca de casa, donde estaban más seguros.

“El reconocimiento de las emociones implica la adaptación de un glosario claro y útil para referirse a ellas y el respeto y aprecio de la sabiduría que encierran los sentimientos. La honestidad emocional, la energía emocional, el feedback emocional y la intuición práctica son alguna de las nociones que contribuyen a ello”.

“Los sentimientos no solo son hontanares del saber intuitivo. También nos suministran, a cada instante, durante todo el día, datos potencialmente aprovechables. Pero no basta con tener los sentimientos. Es necesario saber reconocerlos y apreciarlos, tanto en uno mismo como en los demás, así como reaccionar a ellos correctamente. Las personas que saben hacerlo utilizan la inteligencia emocional, que es la capacidad para sentir, entender y aplicar eficientemente el poder de aquel cumulo de emociones del cual mana parte de la fuerza, de las informaciones, de la confianza, creatividad e influencia sobre los demás que anima al hombre”.

“La medida de la inteligencia emocional se expresa con un cociente, el EQ. los investigadores sugieren que las personas que tienen el EQ alto tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas, desempeñan funciones directivas más hábilmente y gozan de mejor salud que las personas con un EQ bajo”.(Revista Iberoamericana en Educacion.2003 p.10)

## **2.2.4. Clima organizacional.**

### ***2.2.4.1. Teorías Organizacionales.***

Las teorías de las organizaciones son los modos como los expertos han conceptualizado las organizaciones, existen diferentes maneras o puntos de vista de ver las organizaciones.

#### **Teoría clásica**

“Esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos”.

Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:

1. Un sistema de actividades diferenciadas: todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
2. Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.
3. Cooperación hacia una meta: la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.
4. Autoridad: se establece por medio de la relación superior -subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

“La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.”

### **Teoría neoclásica**

Nació en los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásico connota una modernización a la teoría clásica.

Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además, esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo.

En conclusión, los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

### **Teoría moderna de la organización**

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La

aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

1. Individuos: Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.
2. Organización formal: está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
3. Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada, sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
4. Estatus y roles: las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
5. Marco físico: hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo.

El propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse como hace cualquier organismo vivo para sobrevivir.



## **El medio de trabajo**

El medio de trabajo es un lugar de síntesis entre la familia y la vida social y permite al trabajador reafirmar su sentimiento de adhesión. Un miembro de la sociedad normalmente se identifica con un oficio o con una profesión, si es por ejemplo un plomero o un dentista y cuando pierde su empleo por un periodo de tiempo significativo pierde al mismo tiempo esa identidad social.

Por el contrario, la persona que se encuentra empleada en una empresa muchas veces se queja de un trabajo sin importancia, está demasiado dividida y no soporta la pérdida de identidad que se da como consecuencia de ello. Uno de los objetivos primordiales de un programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo es precisamente el incrementar el significado a través de una infinidad de intervenciones en un gran número de elementos relacionados con la tarea y que se refieren a las cuatro dimensiones principales de la calidad de vida en el trabajo.

## **Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo**

La tarea es el elemento principal sobre el que se debe manifestar una intervención. Para enriquecer una tarea es necesario que la misma permita el uso de una variedad de capacidades y una mayor autonomía que implique una red de retroalimentación, además de permitir una cierta identificación con el producto o con la tarea y por último que tenga una mayor importancia.

## **El contexto físico**

El contexto físico de la tarea debe tomar en cuenta el ruido, la temperatura, la iluminación, la limpieza y pureza del aire en el ambiente. La empresa debe manifestar una

mayor conciencia social frente a la salud y seguridad de los trabajadores, además proporcionarles una determinada comodidad.

### **El contexto social**

El trabajador debe encontrar en la empresa determinado apoyo técnico, social y emotivo tanto por parte de sus patrones como de sus colegas. Dicho apoyo es esencial para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la tarea.

### **El entorno interorganizacional**

La infraestructura de la organización debe estar provista d redes de comunicación adecuadas, de manera que el trabajador pueda obtener con facilidad la información necesaria para la toma de decisiones. El trabajador debe poder gozar de las posibilidades de formación, promoción o cambio y seguridad de empleo.

### **Consecuencias de la calidad de vida en el trabajo**

Tiene consecuencias en lo que se respecta a la motivación y a la satisfacción de los trabajadores. A nivel de la organización, afecta a la productividad, a la calidad del producto y finalmente al beneficio y a la proporción de rendimiento por acción.

Turcotte (1986) señala que los principales indicadores de la calidad de vida en el trabajo se refieren al ausentismo y a la proporción de rotación de la mano de obra, al número de quejas y de huelgas, o los conflictos, al despilfarro, a los accidentes, y por último al estrés y a la pérdida de creatividad. El resultado final de la calidad de vida en el trabajo se refleja en la salud física y psicológica del trabajador en relación con accidentes depresiones y crisis cardiaca.28/09/10,([file:///E:/clima organizacional.htm](file:///E:/clima%20organizacional.htm))

El medio general ambiente o entorno es el mismo para todas las organizaciones de una sociedad, mientras que el medio de la actividad específica es diferente para cada organización. El término ambiente puede ser caracterizado de dos maneras a saber

- a) El medio social general, el cual afecta a todas las organizaciones de una sociedad dada.
- b) el medio específico, el cual afecta a las organizaciones individuales directamente.

El medio específico de la organización actúa de manera directa sobre el individuo miembro de esa organización. La organización como sistema social institucionaliza y refuerza normas y estándares las cuales influyen sobre el comportamiento. Estas normas y las presiones que se ejercen para su aceptación, son frecuentemente sentidas como obligaciones de determinada manera.

La presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y las expectativas del grupo, condicionan la percepción que el individuo tiene de la realidad.

#### ***2.2.4.2. Resurgimiento de la teoría neoclásica.***

### **Tipos de organización**

Racionalidad de la Organización Formal “La característica más importante de la organización formal es el racionalismo. Una organización es un conjunto de cargos funcionales y normas de conducta deben someterse todos sus miembros.”(Chiavenato, Idalberto. 2006. P.160) En mi forma de percibir, la organización es decir sus miembros se rigen de acuerdo con las normas de conducta para cada uno de ellos. Presenta cinco características básicas que son: división de trabajo, especialización, jerarquía, amplitud administrativa y racionalismo de la organización formal.

## A) Organización lineal

“La organización de tipo lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Las formas más antiguas de organización poseen en común el principio de la autoridad lineal, también llamado el principio de la autoridad lineal, también llamado principio de escalar que establece la jerarquía de la autoridad” (Chiavenato, Idalberto, 2007, p.160)

Así mismo, el nombre de organización lineal es que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre sus subordinados y su superior. Es el tipo de organización ms antigua y simple se basa en el principio d la unidad de mando también puedo acotar es el tipo de organización más antiguo y simple basándose en la unidad de mando, es pequeña, rutinaria tiene vida corta o aún está en su etapa inicial de vida.

\*Características de la Organización lineal (Chiavenato, Idalberto, 2007, p.160)

- a) La lineal o única: La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, característica que se deriva del principio de la unidad de mando.

Se basa en la autoridad de mando, los subordinados reciben orden de su superior.

- b) Líneas y formas de comunicación: Las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización se hace solamente a través de las líneas existentes en el organigrama.

La comunicación, son tanto formales y lineales, es decir solo en las relaciones formales descritas en el organigrama.

- c) Centralización de las decisiones: Como la línea de comunicación une cada órgano o cargo a su superior y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización, la

autoridad lineal que comanda toda la organización, la autoridad lineal que comanda toda organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos por medio de los niveles jerárquicos de forma convergente hasta ese punto.

Existe una autoridad máxima, donde se centra todas las decisiones y el control de la organización.

- d) Aspecto piramidal: “Como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal de cada superior en relación con los subordinados, la organización lineal presenta un formato piramidal”. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p.161)

A medida que se incrementa, el nivel jerárquico, es mayor la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico, es mayor la especialización y la delimitación de las responsabilidades (Visión específica del cargo o función).

\*Las ventajas de la Organización lineal (Chiavenato, Idalberto. 2007, p.161)

- a) Estructura simple y de fácil comprensión: Debido al pequeño número de órganos o cargos, la cúpula presenta solo un órgano o cargo centralizador, y el subordinado solo se relaciona formalmente con su supervisor.

Puedo acotar que las comunicaciones y las relaciones son mínimas y restringidas.

- b) Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos y notable precisión de jurisdicción.

Se delimitan específicamente las atribuciones y responsabilidades, ningún órgano interviene en cargo ajeno.

- c) **Facilidad de implantación:** La organización lineal ofrece en su funcionamiento, control y disciplina.

Podemos decir que la clara delimitación de las responsabilidades, absuelve dificultades en el funcionamiento de ese tipo de organización.

- d) **Estabilidad:** Permite el funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control de las decisiones, de un lado, y la estricta disciplina garantizada por la unidad de mando, de otro.

Puedo comentar, que su estructura es fácil y de simple comprensión, están bien definidas las responsabilidades de cada órgano.

### **Desventajas de la organización lineal**

- a) **Estabilidad y constancia de las relaciones formales:** Pueden llevar a la rigidez y la inflexibilidad de la organización lineal, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones formales no cambian, la tendencia hacia el mantenimiento del status quo y hacia el continuismo se hace inevitable. La organización lineal no responde a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- b) **Autoridad lineal basada en el mando único y directo:** Puede transformarse en autocrática provocando rigidez en la disciplina, limitando y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
- c) **La organización lineal exagera la función de jefatura y de mando:** Pues supone la existencia de jefes capaces d hacer todo y saber todo. Los jefes se vuelven multidisciplinarios, portadores de todas las decisiones y ordenes que vengan de la cima de la organización y transmisores de toda la información que venga de la base de la organización.

Puedo acotar que cada jefe es una especie de “cuello de botella” por poseer el monopolio de las comunicaciones tienen un mando autocrático, con tendencia a la inflexibilidad también existe saturación en las comunicaciones.

## **B) Organización funcional**

“Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.”(Chiavenato, Idalberto.2006, p.162)

Específicamente se basa en el principio funcional, en las funciones específicas, es decir en la especialización así, se indica cuando a organización es pequeña o cuando se puede delegar temporalmente autoridad funcional a algún órgano para implantar algo o evaluar alguna actividad.

\*Características de la Organización Funcional (Chiavenato, Idalberto. 2010, p.163)

- a) **Autoridad Funcional o Dividida:** En la organización funcional existe la autoridad funcional o dividida, que es relativa y se basa en la especialización. Es una autoridad del conocimiento, nada tiene de lineal, jerarquice o de mando.
- b) **Líneas Directas de Comunicación:** Las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización entre los órganos o cargos en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en a las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- c) **Descentralización de las Decisiones:** Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que poseen conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerárquica, sino la especialidad la que promueve las decisiones. La organización funcional se caracteriza, por la descentralización de las decisiones, es decir, por el desplazamiento y distribución de las decisiones para los órganos o cargos adecuados para su toma de decisión e implementación.

- d) Énfasis en la especialización: La organización funcional se basa en la superioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Existe una separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad para la organización.

\*Ventajas de la organización funcional: La organización funcional trae ventajas, que son:

- a) Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización. Eso permite a cada órgano o cargo concentrarse total y únicamente sobre su trabajo y su función, libre de todas las demás tareas secundarias o subsidiarias.
- b) Permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargos interesados, sin la necesidad de seguir los canales formales e indirectos de comunicación.
- c) Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución. Existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, permitiendo plena concentración en cada actividad, sin necesidad de dirigir la atención hacia las demás.

Desventajas de la organización funcional

- a) Dilución y consecuente pérdida de autoridad: La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional (relativa y dividida) trae como consecuencia una enorme dificultad de los órganos o cargos superiores en controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores.
- b) Subordinación múltiple: La organización funcional trae problemas en cuanto a la delimitación de las responsabilidades. Como cada subordinado se reporta



funcionalmente a muchos superiores, cada uno es especialista en una determinada función, y como existen funciones que se superponen, existe siempre el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para el problema.

- c) Tendencia a la competencia entre los especialistas: Como los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades, su tendencia es imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- d) Tendencia a la tensión y conflictos dentro de la organización. La competitividad y la competencia, aliadas en la pérdida de la visión de conjunto de la organización, llevan a la divergencia y a la multiplicidad de objetivos, que pueden ser antagónicos y crean tensiones y conflictos entre los especialistas.

### **C) Organización línea –staff**

“Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización del tipo jerárquico consultivo.”(Chiavenato, Idelberto.2006, p.164)

Así mismo, es una combinación de la organización lineal y funcional, incrementando las ventajas y disminuyendo la desventaja es el tipo de organización más utilizado en las empresas. La fusión permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional, separado entre órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría) que permite la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

\*Características de la organización línea-staff (Chiavenato, Idelberto.2006, p.166)

- a) Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera. En la organización línea staff existen características lineales y características funcionales simultáneamente. Cada órgano se reporta a un órgano superior es el principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización superior.
- b) Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación. En la organización línea-staff existen líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados que representan a la jerarquía. La red de comunicaciones de la organización se forma de líneas formales de autoridad y responsabilidad lineales directas de asesoría y prestación de servicios de staff.
- c) Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo y soporte (asesores). En la organización línea-staff existe una separación entre órganos operacionales (línea), que son los órganos que ejecutan las operaciones básicas de la organización y los órganos de apoyo (staff), que son los órganos asesores y consultores que prestan servicios internos.
- d) Jerarquía versus especialización: A pesar de la convivencia entre características lineales y funcionales, existe fuerte predominio de los aspectos lineales en la organización línea-Staff. La organización línea –staff mantiene el principio de la jerarquía (cadena escalar), es decir, la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin echar mano de la especialización. La jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Siempre, la autoridad de staff es una autoridad de gabinete, mientras la autoridad lineal es una autoridad de campo. Operaciones y ejecución.

\*Ventajas de la organización línea-staff (Chiavenato, Idelberto.2006, p.167)

- a) Asegura asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única. Los órganos de staff proporcionan servicios especializados, factor importante en una era de especialización y competición.
- b) Actividad conjunta y coordina de los órganos de línea y órganos de staff. Los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización (como producir y vender), mientras que los órganos de staff se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados (como financiar, comprar, administrar recursos humanos, planear y controlar, etcétera).

\*Desventaja de la organización (Chiavenato, Idelberto 2006.p, 168)

- a) Existencia de conflictos entre órganos de línea y staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y como el gerente d línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracteriza por”
  1. El asesor de staff es un técnico con preparación profesional, mientras el hombre de línea es un hombre de práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos en el trabajo. Uno se enfrenta con el conocimiento y el otro con la experiencia inmediata.
  2. El asesor tiene mejor formación escolar, pero menor la jerarquía .El hombre de línea subió en la jerarquía con la experiencia adquirida a lo largo de los años la diferencia de formación y de edad predispone a un rechazo de las ideas de staff por el personal de línea.

3. El personal de línea puede creer que los asesores pretenden robarles parcelas cada vez más grandes de autoridad, con la finalidad de aumentar su prestigio y posición.
  4. La asesoría representa costos elevados para la empresa, en forma de gastos operacionales y salarios de los especialistas. Surge siempre la preocupación del personal de línea en cuanto a los resultados financieros de la contribución de staff para las operaciones de la empresa.
- b) Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio entre línea y staff: La organización línea-staff puede llevar a inevitables desequilibrios y distorsiones. Los especialistas de esta rama tienden a forzar sus sugerencias e intentar imponer sus ideas en contra del punto de vista de los órganos asesorados.

#### **D) Comités**

“Los comités reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido”. (Chiavenato, Idelberto.2006, p.169)

Puedo comentar que los comités tienen algunas características, como el hecho de no constituir un órgano de la estructura organizacional, pudiendo asumir una variedad de formas y existir en periodos variados. Involucra y coordina a las personas

\*Características de los comités: (Chiavenato, Idelberto.2006, p.170)

- a) El comité no constituye un órgano de la estructura organizacional:
1. Mientras el órgano tiene un objetivo específico, propio y particular, el comité tiene un objetivo que abarca a varios órganos (temas interdepartamentales). El comité sirve para analizar problemas que sobrepasen los límites o la competencia de uno o más órganos de la empresa.

2. Mientras cada órgano tiene su personal propio, el comité tiene participantes que pertenecen a varios y diferentes órganos y a varios y diferentes niveles jerárquicos y que son cedidos provisionalmente.
  3. Mientras el órgano funciona sin interrupción durante todo el periodo de funcionamiento de la empresa, el comité funciona esporádica o intermitentemente durante ciertos días o determinadas horas.
  4. Mientras el órgano funciona sin interrupción durante todo el periodo de funcionamiento de la empresa, el comité funciona esporádica o intermitentemente durante ciertos días o determinadas horas.
  5. Mientras un órgano, es permanentemente y definitivo en la estructura de la organización, el comité es provisional e inestable, ya que dura mientras alcanza su objetivo o mientras realiza la tarea para la cual fue creado.
- b) Los comités asumen modelos diferentes, que pueden ser.
1. Formales: Cuando hacen parte integrante de la estructura formal de la organización con deberes y autoridad delegados.
  2. Informales: Cuando son organizados para desarrollar algún estudio, plan o decisión grupal sobre un problema especial. El comité informal no tiene posición definida, ni delegación de autoridad.
  3. Temporales: Cuando su duración es relativamente corta por estar relacionada con el estudio, trabajo o tratamiento de algún tema.
  4. Relativamente permanentes: Cuando su existencia es más prolongada en el tiempo.  
Los comités formales son más duraderos que lo informal.
- c) Los comités se fundamentan en los siguientes principios básicos:
1. Deben nacer de una necesidad percibida por los departamentos de la empresa en los casos en que cada departamento tomado aisladamente es insuficiente para

solucionar el problema o para estudiar ampliamente el tema. El comité debe tener temas u objetivos apropiados.

2. Deben representar las funciones y el personal interesado, para involucrar a todas las opiniones, puntos de vista y enfoques. Los comités deben tener miembros apropiados en función del tema que van a estudiar.
3. Su autoridad y sus objetivos deben ser claramente definidos, así como su responsabilidad, para ser exitosos.
4. Debe compensar su costo. Los beneficios que un comité puede traer deben ser comparados con el costo.
5. El tamaño de los comités debe analizarse bien. Acerca de ese tema no existe una posición definida entre los autores.
6. El funcionamiento de los comités se basa en la cooperación entre sus miembros, porque sus participantes pertenecen a diversos órganos de la empresa y están situados en niveles jerárquicos diferentes y no reciben autoridad lineal por parte del coordinador del comité.
7. El comité debe tener una agenda preparada y escalonada para no tener extenderse indefinidamente en el tiempo, perdiendo oportunidad de participación a todos los miembros.
8. El comité debe ofrecer, oportunidad de participación a todos los miembros.

\*Ventajas de los comités: ) Chiavenato, Idelberto,2006.p,171)

- a) Toma de decisión y juicios grupales: Un grupo de personas de varias aéreas y especialidades trae soluciones más creativas y adecuadas para un problema que una sola persona.

- b) **Coordinación:** El comité es una de las mejores maneras e obtén coordinación cuando los planes a ser ejecutadas involucran diferentes aéreas, órganos y personas de la empresa, en una situación conjunta.
- c) **Trasmisión de informaciones:** El comité es un medio de transmitir simultáneamente informaciones a las partes interesadas, con economía de tiempo y colecta de sugerencias diversificadas, principalmente cuando las partes afectadas pertenecen a diversa áreas y órganos de la empresa.
- d) **Restricciones a la delegación de autoridad:** La utilización de comités o de la administración múltiple puede ser consecuencia del temor de delegar autoridad a una única persona u órgano. El temor de delegar autoridad a una única persona puede ser origen de muchos comités.
- e) **Consolidación de autoridad:** Ciertos temas exigen un grado de autoridad que ningún administrador de cierto nivel tiene individualmente. El comité permite flexibilidad a la organización, evitando que la estructura organizacional necesite ser constantemente modificada para atender a alteraciones de autoridad para la realización de ciertas actividades.

\*Desventajas de los comités (Chiavenato, Idelberto.2006, p.172)

- a) Pueden llevar a la pérdida de tiempo en la toma de decisiones. Un comité se hace indeciso con el tiempo gastado en temas variados y puntos de vista divergentes de los participantes. De ahí dificultad en llegar a un término común en vista de la heterogeneidad de los participantes.
- b) **Costo en tiempo y en dinero:** El comité involucra a especialistas de áreas diferentes, cuyo parecer exige argumentación, discusión, ponderación y poca

- concisión. El costo financiero de un comité es elevado cuando se cuenta con especialista e alto nivel en función del tiempo y salarios del personal involucrado.
- c) Sustitución de la administración: Por temor a la delegación d autoridad centralizada en algunos ejecutivos, algunas empresas utilizan comités.
  - d) Absorben el tiempo útil de numerosos participantes y tren desperdicio de tiempo al miembro desinteresado en aspectos específicos del tema tratado.
  - e) División del a responsabilidad: El comité tiene autoridad funcional para estudiar, recomendar o decidir sobre algo.
  - f) Exigen un coordinador eficientemente, capaz de vencer la tendencia para algunos participantes, capaz de vencer la lentitud que es característica de cualquier procedimiento democrático de deliberación e incluso capaz de evitar que el comité se perpetué y se haga inactivo a los comités sin una coordinación adecuada.

Acoto que, los tipos de organización propuestos por la organización neoclásica, son similares a los del formato organizacional clásicos, careciendo de flexibilidad. Sobre la organización del tipo línea-staff, es estructural que hasta la fecha las empresas y / otros utilizan en sus organizaciones, también podemos mencionar sobre os comités se utilizan en los trabajos en equipos, existiendo diversos tipos de equipos multifuncionales o multidisciplinarios y los autónomos o semiautónomos, que proporcionan flexibilidad y agilidad en las organizaciones.

### **2.2.5. Historia del clima organizacional.**

“No hay dudas de que cientos de personas plantaron las “semillas” de las que broto el “jardín” del comportamiento organizacional. Sin embargo, son tres por qué postularon ideas que al cabo ejercieron una gran influencia en la determinación de la dirección y los



límites del comportamiento organizacional”: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, tienen que ver con el sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, mejoramiento laboral y otras como los incentivos que generan expectativas de éxito personales.

“Que la división del trabajo aumentaría la productividad al incrementar la capacidad y la destreza de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requieran mano de obra”.

En este sentido, el hecho de asumir de que las organizaciones hoy en día se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, estas deben orientar su acción a mantener unos niveles de productividad acorde a las exigencias de ese mercado, en tanto se requiere que las personas sean tanto productivas como eficaz bajo condiciones idóneas y sobre todo en aquellas donde sus dominios en ocasiones no puedan ser manejado.

“Desde hace varios decenios algunos de nuestros mejores pensadores sobre liderazgo nos vienen recomendando conservar las emociones en la vida organizacional y aprender a valorarlas y manejarlas mejor en nosotros mismos y en los demás, entre esos académicos y en particular los que han dado forma a nuestra comprensión del mejor liderazgo y administración, tal como se practica en realidad, se cuentan Chris Argyris, Abraham Zaleznik Henry Mintzberg, quien fue el primero que sugiero, en un artículo de 1976 en Harvard Business Review, que es en el dominio de la intuición, más bien que en el análisis, donde debemos buscar “ las llaves perdidas de la administración “. Consideréense también los escritos recientes de Gary Hamel y Michel Hammer, entre muchos otros. Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT,

hace por su parte otra prevención a los que solo se fían del intelecto: “Los individuos con alto nivel de maestría personal... no se pueden permitir escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, como no elegirían caminar con una sola pierna o ver con un solo ojo” 28/09/11,(htm.file://E:/clima.organizacional.wikipedia,la enciclopedia libre)

Durante muchas décadas, los estudiosos más prestigiosos del liderazgo vienen recomendando que cuidemos las emociones en la vida de las organizaciones y que aprendamos a valorarlas y a controlarlas correctamente, tanto las nuestras como las de los demás.

“La empatía puede desarrollarse si se pone especial interés en comprender e interpretar los canales de comunicación no verbal que acompañan a toda comunicación. Fijarse en el tono de voz, en los gestos, en las expresiones corporales y faciales de los demás ayuda a intuir como se sienten realmente”.

Todas las personas necesitan sentirse parte de un grupo, pero para muchas, el hecho de entrar en contacto con otros es un verdadero problema. Para tener éxito en el intento, lo primero es observar al grupo. Conocer sus aficiones, lo que les une, como se comparten cuando están juntos y procurar imitarlo, para no quedar fuera del lugar. Hablando con los demás y disfrutando con las mismas actividades se van creando lazos.

“Cuando uno pone en juego no solo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentidos y la inteligencia emocional lo capacitan para recorrer en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas. Y los estudios indican no solo la rapidez del proceso sino de la probabilidad de que quienes lo utilizan descubra una solución tan buena o mejor que si se fíaran únicamente del intelecto”.

Cualquiera que sea su actual posición o título, cada uno es al fin y al cabo responsable por ser director de su propia vida y trabajo. Según este modo de ver todos los días tomamos, o dejamos de tomar, decisiones que tienen consecuencias tanto inmediatas como a largo plazo. Además, a un número mayor de personas se les pide hoy servir como líderes en una forma mayor de personas se les pide hoy servir como líderes en una u otra forma en lugar de trabajo y se espera que estén a la altura de expectativas cada día más altas.

“Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación”.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

“Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organizaciones”.

Al contrario de lo que generalmente se cree, las emociones no son en sí mismas ni negativas; más bien actúan como la más poderosa fuente de energía humana, de autenticidad y empuje, y ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva. Las sensaciones nos suministran información vital y potencialmente provechosa todos los minutos del día. Esta retroinformación (del corazón, no de la cabeza) es lo que enciende el genio creador, mantiene al individuo honrado consigo mismo, forma relaciones de confianza, ofrece una brújula interna para la vida y la carrera, nos guía hacia posibilidades inesperadas y aun puede salvarnos o salvar nuestra organización del desastre.

Actualmente, en el mundo laboral y en otros muchos campos, no solo se juzga a las personas por o más o menos inteligentes que son, ni por su formación o experiencias. Sino también por el modo en que se relacionan con ellos mismos y con los demás, es decir, por su inteligencia emocional.

Aceptar las críticas de los demás, ya que son una manera de lograr información sobre uno mismo, y descubrir facetas a desarrollar y potenciar o evitar. Para evitar preocuparse en exceso, es recomendable procurar pensar en otras cosas. Cuando aparezcan las preocupaciones, se debe tratar de hallar el motivo que las causan, identificando las situaciones o pensamientos para intentar controlarlas. Para mejorar la automotivación, es pensar que es capaz para encontrar distintas salidas a un problema, sentir que se posee la capacidad y energía necesaria para realizar una determinada tarea. Hay que estar seguros de las propias posibilidades y pensar que lo que se está haciendo supone un desarrollo personal y un afán de superación. Lo que está haciendo supone un desarrollo personal y un afán de superación.

La empatía puede desarrollarse si se pone especial interés en comprender e interpretar los canales de comunicación no verbal que acompañan a toda comunicación.

Fijarse en el tono de voz, en los gestos, en las expresiones corporales y faciales de los demás ayuda a intuir como se sienten realmente.

Todas las personas necesitan sentirse parte de un grupo, pero para muchas, el hecho de entrar en contacto con otros es un verdadero problema. Para tener éxito en el intento, lo primero es observar al grupo. Conocer sus aficiones, lo que les une, como se compartan cuando están juntos y procurar imitarlo, para no quedar fuera del lugar. Hablando con los demás y disfrutando con las mismas actividades se van creando lazos.

En las discusiones, la inteligencia emocional también es importante para no perder los papeles. El enfado puede hacer que se digan cosas que no se piensan realmente. Por tanto, si se llega a esta situación, hay que ser responsable y ser capaz de pedir perdón o de retractarse si se comete una equivocación. Para resolver un problema, también es útil hacerle ver a la otra persona que se comprende su punto de vista, pero que hay que llegar a un consenso.

Por tanto, la inteligencia emocional potencia las capacidades de las personas, y mejora todas las áreas de la vida: personal, de pareja, de amistad, laboral, a salud, el rendimiento académico, porque cuando uno se siente mejor consigo mismo, realiza las cosas con mayor agrado y se consiguen resultados más positivos.

Los sentimientos no solo son hontanares del saber intuitivo. También nos suministran, a cada instante, durante todo el día, datos potencialmente aprovechables. Pero no basta con tener los sentimientos. Es necesario saber reconocerlos y apreciarlos, tanto en uno mismo como en los demás, así como reaccionar a ellos correctamente. Las personas que saben hacerlo utilizan la inteligencia emocional, que es la capacidad para sentir, entender y aplicar eficientemente el poder de aquel cumulo de emociones del cual mana

parte de la fuerza, de las informaciones, de la confianza, creatividad e influencia sobre los demás que anima al hombre.

“El EQ Map Profiles y el Organizacional EQ Map Profiles son dos instrumentos homólogos según las normas norteamericanas y validas a los efectos estadísticos, que sirven para medir la inteligencia emocional y otras dimensiones de la inteligencia humana en el trabajo”.

La rentabilidad de las organizaciones está relacionada en gran medida con la calidad de la vida profesional, la cual depende mucho de la confianza y de la lealtad, tanto dentro de la organización como para con las personas externas. La rentabilidad también tiene cierta relación con lo que sienten los empleados respecto a su trabajo, a sus compañeros y a la empresa.

“La consecución de la confianza en las relaciones con las personas: se trata de desarrollar métodos concretos para construir un radio de confianza que abarque a los clientes actuales y potenciales, a los equipos propios y a toda la organización”.

El aumento del impulso y de la eficiencia en situaciones de presión: Este factor tiene relación con la preparación de unos dispositivos, que se pueden accionar para alertar la mente, cuando sea necesario aumentar la fortaleza de las personas y de las relaciones entre ellas.

“Es indudable que, a los trabajadores de todos los niveles de cualquier organización les gustaría que las relaciones fueran directas y sinceras. La comunicación desprovista de sinceridad es denigrante para todos, porque implica que somos casi infinitamente manipulables mientras los que mandan sepan darle el matiz que les convenga”.

Existe, sin embargo, un antídoto contra esa deshumanización del lenguaje. Consiste en conocer aquellas cualidades de nuestra fortaleza gracias a la cuales se nos respeta y no cesar en la lucha por ellas.

“Durante muchas décadas, los estudiosos más prestigiosos del liderazgo vienen recomendando que cuidemos las emociones en la vida de las organizaciones y que aprendamos a valorarlas y a controlarlas correctamente, tanto las nuestras como las de los demás”.

Para comprobar personalmente el dinamismo de la honestidad emocional en algunos aspectos, usted mismo puede escudriñar su propia inteligencia emocional durante varios días. Observe sus pensamientos y sentimientos. Basta contactar con nuestras voces interiores y mantenernos atentos a ellas para desarrollar la facultad de surtirnos de las profundas fuentes del saber que viene más allá de nuestro pensamiento, desde donde reina la inteligencia emocional.

La confianza es una de las principales características de la aptitud emocional, que es la segunda piedra angular de la inteligencia emocional. Se compone de autenticidad, resistencia, renovación e insatisfacción constructiva. Esas cualidades enriquecen nuestras facultades personales y nuestro carácter, así como los sentimientos que los animan y orientan. Es con ellas que cada uno de nosotros forja su auténtico destino en la vida y en el trabajo: Para un buen profesional o líder, hay pocas cosas que tengan más importancia que la confianza.

La confianza, que muchas veces se pierde víctima de nuestra propia falta de voluntad o de capacidad para aceptar los sentimientos, se ha convertido en el principal factor de la competitividad, no solo para las empresas sino incluso para los países.

La confianza es más que una buena opinión o actitud. Es fuerza de las emociones que se puede movilizar. Es algo en que debemos basar nuestros sentimientos y acciones. Cuando tenemos confianza en nosotros mismos, la depositamos en los demás y, a cambio ganamos la suya. Entonces, ese sentimiento se convierte en el aglomeramiento que cimienta esas relaciones.

Además abre el camino para un diálogo franco. En cambio, la falta de confianza nos hace perder mucho tiempo y esfuerzo en salvaguardar, inspeccionar, dudar, verificar y medir cosas, en lugar de dedicarnos al trabajo que sea creativo y cooperativo y que valore lo añadido.

La confianza que infunden y de la cual luego gozan, las personas, equipo u organizaciones, se construye sobre la forma honrada y apropiada en que estos la manifiestan, así como verosimilitud de estas manifestaciones y la credibilidad que infunden. Este probado que la confianza en los negocios depende sobre todo del contacto emocional entre las personas. Sin ella, la innovación es tímida y desaparece, los líderes tienen que ocuparse de muchos pormenores al preparar cualquier procedimiento, incluso una transacción sencilla.

A menos que hagamos algo concreto que la confianza sea más profunda y se extienda, abarcando nuestras organizaciones, nos quedaremos solos, sin una auténtica comunidad. Eso podría inhibir a los trabajadores de perseguir las oportunidades económicas. El costo económico de este fenómeno es la pérdida de la capitalización social o radio de confianza que, en este contexto se refiere a las condiciones que permiten a unas personas confiar en otras y trabajar juntas en grupos u organizaciones, compartiendo los mismos propósitos.



Si usted demuestra que su disponibilidad y atención son sinceras, la gente confiara en usted y pensara no es igual que los otros jefes. Esa opinión es vital para los líderes con alto rendimiento. Sin ella se formaría una incesante corriente de resentimientos, con el resultado de que ambas partes se volverían tensas, desconfiadas y menos productivas”.

No basta, por supuesto, tener sensaciones. La inteligencia emocional requiere que aprendemos a reconocerlas y a valorarlas en nosotros mismos y en los demás, y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo”.

Desde hace ya varios decenios algunos de nuestros mejores pensadores sobre liderazgo nos vienen recomendando conservar las emociones en la vida organizacional y aprender a valorarlas y manejarlas mejor en nosotros mismos y en los demás. Entre esos académicos, en particular los que han dado forma a nuestra comprensión del mejor liderazgo, tal como se practica en realidad.

(es.wikipedia.org/cultura organizacional)

De la misma forma que se consideró por mucho tiempo que la única inteligencia es la académica (cociente intelectual) y a reducir el pensamiento propio del hemisferio lógico (cociente intelectual) y a reducir el pensamiento (hemisferio izquierdo).

En el campo laboral las empresas lo han considerado con más atención en los últimos tiempos si bien las relaciones humanas de (Mayo, Elton) que si una empleada se sentía en un clima positivo tendía a rendir y a ser más productivo y lo que es mejor con placer por tarea, por ello cuando contratan a alguien no piden solo un buen currículum.

Si llevamos el alcance de este tema al campo educativo. En nuestro proceso de aprender: por ejemplo, cuando hacemos un examen de poco nos sirve saber las respuestas

si nos ponemos tan nerviosos que no somos capaces de contestar las preguntas adecuadamente. Naturalmente tampoco es suficiente estar tranquilo, hay que saber mantener la calma. Por entre la capacidad intelectual debe haber dialogo y no una relación de exclusión, donde la hegemonía de una, deja fuera a la otra.

### **2.2.6. Clima y cambio organizacional.**

“En este aspecto, se destacan los aspectos básicos del clima organizacional dentro de una organización, como son: características y tipos; mostrando también la relación que tiene la cultura organizacional dentro de los procesos de cambio que sufre la misma”.

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- Pueden haber cambios positivos y negativos.
- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- Enfoques de clima organizacional

- Enfoque estructuralista: define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- Enfoque de síntesis: éste se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

Estudiando el clima organizacional desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

También se puede inferir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.28/11/10 (es.wikipedia.org.cultura organizacional)

Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

### **2.2.7. Elementos del clima organizacional.**

Dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, éstos son: 28/11/10 (es.wikipedia.org.cultura organizacional)

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el

que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los mismos

### **2.2.8. Tipos de clima organizacional.**

El clima organizacional puede dividirse en: 28/11/10 (es.wikipedia.org.cultura organizacional)

- a. El clima autoritario: Puede subdividirse a su vez en autoritario explotador y autoritario y penalista.
- b. Autoritario explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- c. Autoritarismo paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega ( )n las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- d. El clima participativo: se subdivide en consultivo y de participación en grupo.
- e. Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- f. Participación en grupo: En éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal ascendente descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.
- g. Los climas autoritarios explotadores y paternalistas: corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable, por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

### **2.2.9. Dimensiones o elementos del clima organizacional.**

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones: 28/11/10

(es.wikipedia.org.cultura organizacional)

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

4. **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto
  - a. **Identidad y Compromiso organizacional:** El sentimiento y compromiso de que uno pertenece a la Institución Educativa y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.
  - b. **Comunicación:** La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la dirección para recibir información, transmitirla y actuar en consecuencia el proceso de comunicación vinculada a las personas dentro de la Institución Educativa. La información integra las actividades de la Institución Educativa con las exigencias del interno, pero también integra las actividades internas de la Institución Educativa.

Stephen Covey, La comunicación establece una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja

cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

En la organización es muy importante el desarrollo de una comunicación horizontal, asertiva, propositiva y de respeto de los códigos formales, que implican al mismo tiempo respeto a las personas, a la organización y a los objetivos de la misma. Para ello tiene que existir y desarrollarse la confianza y la predisposición a la cooperación entre los miembros de la organización.

- c. Participación y Trabajo en Equipo: Sentimiento de los miembros Institución Educativa sobre la existencia de un espíritu cooperación, de ayuda por parte de todos los integrantes, tanto directivos como docentes y otros empleados del grupo: Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical y horizontal.
- d. Relaciones: Es la preparación por parte del docente de la Institución Educativa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. Tanto entre docentes como entre directores y demás subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de las Instituciones Educativas y los grupos informales que forman parte de la estructura jerárquica de las instituciones ;y de los grupos informales, que



generan a partir de la relación de amistad, que se pueda dar entre los miembros de una Institución Educativa.

- e. Autorrealización / Satisfacción: Actitud del docente frente a su propio desempeño personal, dicha actitud está basada en a las creencias y valores que el docente desarrolla en su aula, en consecuencia, permite el logro de metas personales, acompañado de sentimientos y emociones favorables en un ambiente agradables.

#### **2.2.10. Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional.**

Ivancevich (1922), plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

Niveles educacionales. Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscaran puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo. En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos Tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Contratos Laborales. Los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

Reglamentos Gubernamentales. Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

La integración e integralidad organizacional es importante para que las tareas, actividades y otras obligaciones se hagan de manera concertada, considerando las especializaciones y/o habilidades de los miembros de la organización.

Crecimiento Organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivador, creativo, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso. Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

### **2.2.11. Determinaciones específicas del clima organizacional.**

De acuerdo a Ivancevich (1992), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

\*Condiciones económicas.- Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y

conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

- **Estilo de liderazgo.**- Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- **Políticas organizacionales.**- Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- **Características de los miembros.**- La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de actividad.**- La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

#### **2.2.12. La medición del clima organizacional.**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.
- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo, se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

### **2.2.13. Modelos para el estudio de clima organizacional.**

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) Fleishman (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, diversas realizando

estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico visualizamos de manera sucinta las propuestas de os diversos autores:

**Autores dimensiones**

**Litwin; Stinger (1968) Estructura**

Responsabilidad  
Riesgos  
Recompensa  
Sentimiento de apoyo  
Conflicto

**Campbell (1970) Autoconocimiento individual**

Grado de estructura orientación  
Recompensa  
Consideracion, calor humano y  
Apoyo.

**Schneider (1975) Soporte administrativo**

Estructura administrativa  
Preocupación con nuevos  
Servidores.  
Independencia de los servidores  
Conflictos internos.  
Satisfacción general.

**Halpin y Grof (1983) Falta de involucramiento**

Obstáculo  
Espíritu  
Amistad

Distancia

Producción

Estimulo

Consideración

**Modelo Sbragia (1983) Estado de tensión**

Conformidad exigida

Énfasis en la participación

Proximidad del a supervisión

Consideración humana

Adecuación de la estructura

Autonomía presente

Recompensas proporcionados

Prestigio obtenido

Cooperación existente

Patrones enfatizando

Actitud frente al cambio

Sentimiento de identidad

Tolerancia existente

Claridad percibida

Justicia predominante

Condiciones de progreso

Apoyo lingüístico

Reconocimiento proporcionado

Forma de control

**Modelo de Kolbet (986) Conformismo**

Responsabilidad

Patrones

Recompensas

Claridad de organizacional

Calor y apoyo

Liderazgo

**Coloss (991) Filosofía y ambiente general de la empresa**

Condiciones físicas de trabajo

Sistema de evaluación y control

Entrenamiento y desenvolvimiento

Profesional

Progreso funcional

Comportamiento de los jefes

Satisfacción personal

Sistema de asistencia y beneficios

Sociales

Relaciones sindicales



### 2.3. Definición de términos básicos

**Cultura.** Vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

**Cultura organizacional.** Registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

**Organización.** Proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

**Clima.** Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

**Clima organizacional.** Conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

**Inteligencia.-** Capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. En condiciones experimentales se puede medir en términos cuantitativos el éxito de las personas a adecuar su conocimiento a una situación o al superar una situación específica.

**Inteligencia intrapersonal.-** Conocimiento de los aspectos internos de una persona, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de

efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta.

**Inteligencia interpersonal.-** Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros médicos y líderes religiosos de éxito tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia interpersonal.

### **Capítulo III.**

#### **Hipótesis y variables**

#### **3.1. Hipótesis: general y específicas**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

HG. Existen relaciones significativas entre Inteligencia Emocional y clima organizacional entre los actores de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

HE1. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los Directores en las II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

HE2. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los docentes en las II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

HE3. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los administrativos en las I.I.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Variable independiente.**

Inteligencia Emocional .según Cooper y Sawaf (1998). “Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Según Salovey y Mayer (2002).” Es un sub conjunto de la inteligencia social y comprende la capacidad de contar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y nuestros sentimientos”.

#### **3.2.2. Variable dependiente.**

Clima organizacional según Lewin (1930).” Es la capacidad o habilidad de solucionar problemas nuevos que le permiten a los sujetos adaptarse mejor a su ambiente organizadamente”.

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Inteligencia emocional	Inteligencia intrapersonal	<p>Resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.</p> <p>Entro fácilmente en contacto con mis emociones.</p> <p>Es difícil entender cómo me siento.</p> <p>Es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.</p> <p>Soy consciente de lo que siento.</p> <p>Cuando trabajo con otro, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.</p> <p>No me siento bien conmigo mismo.</p> <p>Prefiero seguir a otros a ser líder.</p> <p>Resulta fácil decirle a la gente lo que pienso.</p> <p>La gente piensa que no me hago valer, que me falta firmeza</p>
	Inteligencia interpersonal	<p>Gusta ayudar a la gente.</p> <p>Incapaz de comprender como se sienten los demás.</p> <p>Resulta fácil hacer amigos.</p> <p>La gente le resulta difícil confiar en mí.</p> <p>Resulta difícil tomar decisiones por mí mismo.</p> <p>Difícil llevarme bien o mal con los demás.</p> <p>Relaciones cercanas significan mucho para mí, como par a mis amigos.</p> <p>Capaz de respetar a los demás.</p> <p>La gente opina que soy una persona sociable.</p> <p>Tendencia a estallar de cólera fácilmente.</p>
Clima organizacional	Identidad y compromiso organizacional	<p>Personal participa en la determinación de los objetivos institucionales que se esfuerzan por lograrlo.</p> <p>Están comprometidos con la organización.</p> <p>Afrontan y superan los obstáculos cuidando la imagen institucional.</p>
	Comunicación	<p>Conoce la misión y visión de la organización.</p> <p>La información fluye adecuadamente.</p> <p>Están claramente definidos las responsabilidades.</p> <p>Promueve la comunicación interna.</p> <p>La comunicación entre el personal directivo, docentes, administrativos es asertiva.</p>
	Participación y trabajo en equipo	<p>Se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</p> <p>Tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</p> <p>Se realiza el trabajo en función a planes establecidos.</p> <p>La generación de ideas creativas e innovadoras con participación y trabajo en equipo.</p>
	Relaciones	<p>Propicia el dialogo el director con su personal.</p> <p>Existe una relación interpersonal en los grupos de trabajo.</p> <p>La interacción es armoniosa con personas de mayor jerarquía.</p> <p>Las relaciones interpersonales entre compañeros y los docentes es agradable.</p>
	Autorrealización satisfacción	<p>Oportunidades para progresar profesionalmente en las instituciones educativas.</p> <p>Se interesa el director por el desempeño, éxitos de sus docentes.</p> <p>Las tareas diarias permiten el desarrollo personal.</p> <p>Promueve el desarrollo personal.</p>

## **Capítulo IV.**

### **Metodología**

#### **4.1. Enfoque de investigación**

La investigación, por su finalidad, es de nivel cuantitativo aplicado, porque está orientado a resolver un problema práctico de inteligencia emocional, cuyo propósito consiste en determinar la relación de las variables.

#### **4.2. Tipo de investigación**

##### **4.2.1. Metodología.**

“La metodología es un cuerpo finito de reglas que prescriben la conducta del investigador en la obtención de conocimientos probados como verdaderos. Las leyes nos dicen como son las cosas. Una regla metodológica, en cambio lo que hay que hacer para alcanzar conocimientos verdaderos acerca de las cosas”. (Barriga, Carlos.2005, p.52)

En otras palabras, la metodología se refiere específicamente a los métodos, técnicas y procedimientos que se han de utilizar en los distintos estadios de la investigación planeada, desde la recolección de los datos, hasta el tratamiento final de los resultados.

La investigación según su finalidad es de tipo aplicado y tiene un valor explicativo, aunque parcial, al saber que dos variables están relacionadas, como tal aporta cierta información explicativa por que tiene como finalidad de explicar la posible interrelación o asociación que existe entre la variable inteligencia emocional y el clima organizacional.

#### **4.2.2. Método de investigación.**

“Suele hablar de métodos generales y métodos específicos los métodos generales son aquellos que son aplicables en diversos campos disciplinarios o que gobierna el circuito completo del proceso de la investigación. Los métodos específicos son aplicables a ciertas disciplinas o ciertas fases o momentos de la investigación” (Barriga, Carlos.2005, p.53)

Entonces podemos deducir que es el conjunto de procedimientos rigurosos formulados y organizados de manera lógica y secuencial en el plan y que el investigador debe seguir para cumplir con los objetivos de la investigación.

“Hemos visto que los métodos científicos prescriben en lo que los investigadores de ben hacer para lograr conocimientos probados, como verdaderos. Prescriben estos métodos cosas como las siguientes: ”operacionalizar las variables”, “delimitar el problema”, “probar las hipótesis acumulando elementos de juicio empíricamente establecidos”. ((Barriga, Carlos.2005, p.69)

Esto quiere decir que el objetivo de la investigación determina el tipo de métodos que ha de emplearse en la ejecución

Como método general se usara el método científico aplicando sus procedimientos y reglas en cada paso de la investigación tratándose de descubrir y explicar la verdad.

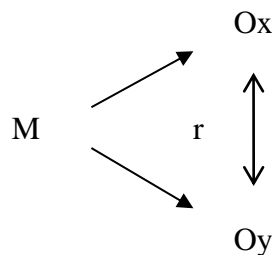
El método específico que se aplicara es el descriptivo correlacional, porque se trata de buscar la explicación del sentido y la intensidad de asociación existente entre la inteligencia emocional de los actores educativos y el clima organizacional de las II.EE, pero sin someter a ningún experimento sino tal como se encuentra en la realidad institucional actual.

Para poder llevar a cabo esta investigación en primer lugar se solicitará a las diferentes instituciones Educativas, autorización para la aplicación de los instrumentos.

Implica en describir e interpretar el inventario del coeficiente Emocional (ICE) de Bar-On para medir la inteligencia intrapersonal, interpersonal y el cuestionario de encuesta para el clima organizacional. (Ba-ron, Reuven)

#### 4.3. Diseño de investigación

Los diseños transaccionales correlacionales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales. Y se grafica de la siguiente manera.



Donde:

M= Directores, docentes, administrativos de las II.EE.

X= Inteligencia Emocional

Y= Clima organizacional.

R= Relación que existe entre las dos variables.



#### 4.4. Población y muestra

La población de nuestro estudio está conformada por todos los Directores, docentes y administrativos del Distrito de Matahuasi, como detallamos a continuación:

Niveles	Urbana	Rural	Cantidad
Inicial	7	3	10
Primaria	22	12	34
Secundaria	11	8	19
Total	40	23	63

La muestra de nuestro estudio está conformada por todos los Directores(as), profesores(as) y administrativos del Distrito de Matahuasi como detallamos a continuación:

Zona de ubicación	Cargo			Sexo		Condición		Edad	
	Directo r	Docente	Administrativ o	Masculin o	Femeni no	N	C	> 40	< 40
Urbana/Rural	5	30	5	12	28	38	2	35	5
Urbana	4	16	3	9	14	21	2	20	3
Rural	9	46	8	21	42	59	4	55	7
Total									

#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizó los siguientes instrumentos:

Para medir la Inteligencia Emocional se aplicara:

- El Instrumento Cuestionario Bar-On (ICE) del inventario emocional
  - Para medir la variable clima organizacional se aplicara:
- El instrumento el cuestionario.

#### 4.5.1. Técnicas de recolección de datos.

Se utilizarán las siguientes técnicas de investigación

- La técnica de la Psicometría de la Escala: Para la Inteligencia Emocional de los actores educativos: Directivos, docentes y administrativos.
- La técnica de la encuesta de la escala: Para el clima organizacional sobre el ambiente de trabajo donde laboran los actores educativos: Directivos, docentes y administrativos.

##### A. Validación de instrumentos.

El Instrumento Cuestionario Bar-On (ICE) del inventario emocional y el cuestionario de clima organizacional han sido sometida a juicio de expertos para la opinión de destacados profesionales de las instituciones educativas que ocupan cargos de directivos y profesor de aula. Las sugerencias que hicieron por los expertos son las siguientes:

- a) Algunos de los enunciados en el cuestionario de inteligencia emocional deben ser contextualizados y orientados al objetivo de la información requerida.
- b) Algunos de los enunciados del cuestionario de clima organizacional son muy generales deben ser precisados con especificidad.

##### B. Confiabilidad de instrumentos

Para determinar la confiabilidad del cuestionario del inventario emocional y el cuestionario de clima organizacional al haberse administrado una sola vez a la muestra de estudio se decidió utilizar el método de mitades partidas para la prueba de confiabilidad de un instrumento, para ello se dividió el número de observaciones en dos mitades equivalente y se midió el grado de correlación utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, cuyos resultados se muestran a continuación.

- a) Correlación de las calificaciones mediante el instrumento del cuestionario inventario emocional el valor  $r$  de Pearson es  $r = 0,721$  lo cual significa que existe alta correlación entre las calificaciones obtenidas en inteligencia emocional.
- b) Del mismo modo la correlación mediante el cuestionario clima organizacional el valor de  $r$  de Pearson es  $r = 0,701$  lo cual significa que existe alta correlación entre las calificaciones obtenidas en clima organizacional.

En consecuencia queda probada la confiabilidad de los instrumentos de investigación tanto para la inteligencia emocional como para el clima organizacional.

#### **4.6. Tratamiento estadístico**

Se utilizara aplicará la estadística descriptiva.

- Medidas de tendencia central media aritmética.
- Medidas de variabilidad: Varianza la desviación típica y el cociente de variabilidad.
- La estadística inferencial:  $t$  de student  $Z$  de Gauss, prueba binomial.

Para el procesamiento de los datos de inteligencia emocional y clima organizacional, el estudio de la influencia entre ellos se utilizó las estadísticas descriptivas referidas a las distribuciones de frecuencias bidimensionales y sus respectivas figuras de barras. Para el estudio de la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional se utilizó las figuras de diagrama de dispersión que define el tipo de relación entre las variables inteligencia emocional y clima organizacional y para analizar el grado de correlación entre las dos variables en estudio se utilizó el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson con sus interpretaciones correspondientes. Para el procesamiento de los datos se utilizó los programas estadísticos Excel y SPSS.

Un coeficiente de correlación expresa de manera cuantitativa la magnitud y dirección de una relación.

El índice de correlación lineal de Pearson o simplemente índice de correlación entre X , Y, para una variable de intervalo o de razón ( datos originales) es :

$$r = \frac{Cov(X;Y)}{S_x S_y} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dónde:  $S_x$  ,  $S_y$  son las desviaciones estándar de las variables X , Y respectivamente.  
r mide la estrechez del ajuste de las coordenadas X , Y alrededor de la recta de regresión.

Interpretación clásica del valor de r :

$0,70 \leq r < 1$  , alto grado de correlación

$0,40 \leq r < 0,70$  , correlación significativa

$0,20 \leq r < 0,40$  correlación baja

$0,00 \leq r < 0,20$  correlación no significativa

## **Capítulo V.**

### **Resultados**

#### **5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Los resultados de la investigación se presentan y analizan en relación a los objetivos de la investigación. La recolección de información sobre la inteligencia emocional (IE) y clima organizacional (CO) de los actores de las instituciones educativas en estudio se hizo mediante la aplicación de un cuestionario de inteligencia emocional con 20 ítems y otro cuestionario de clima organizacional también con 20 ítems. Los datos obtenidos con los instrumentos utilizados son puntuaciones clasificados en los niveles de valoración siguiente

Deficiente : 00-25

Regular: 26-50

Excelente: 51-100

El análisis y procesamiento de los datos obtenidas mediante los instrumentos de evaluación se hizo utilizando la estadística descriptiva los cuales son presentados en tablas estadística para una variable estadística cualitativa y cuantitativa sus respectivos figuras e interpretaciones, el procesamiento de los datos se utilizó los programas Excel y SPSS.

El estudio de la influencia y la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional se hizo mediante tablas bidimensionales, figuras de barras, diagramas de dispersión e índice de correlación de Pearson. Se hace el estudio a nivel general de los 63 actores educativos, de los 9 directores, 46 docentes y 8 administrativos.

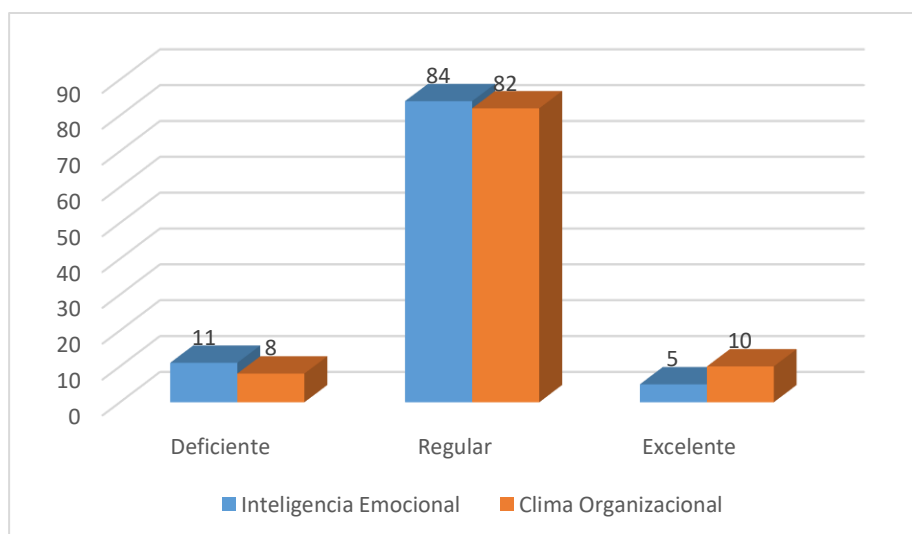
## 5.2. Presentación y análisis de los resultados

### 1. La inteligencia emocional y el clima organizacional según los actores educativos

**Tabla 1.**

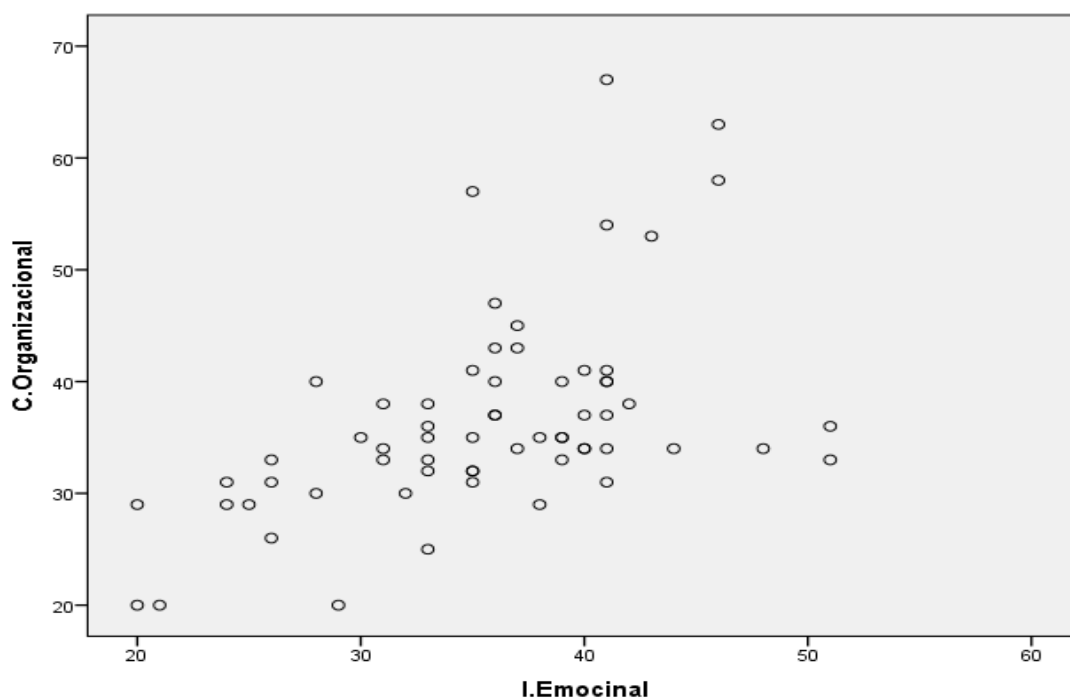
*Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.*

	Inteligencia Emocional		Clima Organizacional	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Deficiente	7	11	5	8
Regular	53	84	52	82
Excelente	3	5	6	10
Total	63	100	63	100



*Figura 1.* Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.

Los resultados mostrados en la tabla 1 y figura 1 indican que existe influencia entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel general de los actores educativos, esto se evidencian en los siguientes resultados específicos: el 11 % ( 7 actores) en inteligencia emocional y el 8 % ( 5 actores) en clima organizacional obtuvieron la calificación de deficiente, mientras que el 84 % (53 actores) en inteligencia emocional y 82 % ( 52 actores) en clima organizacional obtuvieron la calificación de regular y finalmente el 5 % ( 3 actores) en inteligencia emocional y el 10 % ( 6 actores) en clima organizacional obtuvieron la calificación de excelente. También se observa que la mayor proporción de actores obtuvieron la calificación de regular en inteligencia emocional y en clima organizacional.



*Figura 2.* Diagrama de dispersión de la relación entre Inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.

La figura 2 es el diagrama de dispersión de las calificaciones obtenidas por los actores educativos en inteligencia emocional y el clima organizacional. La figura muestra de que existe una correlación lineal directa o positiva relativamente débil entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Por lo tanto se afirma que existe relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel general de los actores educativos.

**Tabla 2.**

*Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 63 actores educativos.*

Correlaciones		I. Emocional	C. Organizacional
Emocional	Correlación de Pearson	1	518
	Sig. (unilateral)		000
	N	63	63
Organizacional	Correlación de Pearson	,518**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	63	63

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

En la tabla 2, el coeficiente de correlación  $r = 0,518$  indica que existe una correlación directa lineal significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional de los actores educativos de Matahuasi.

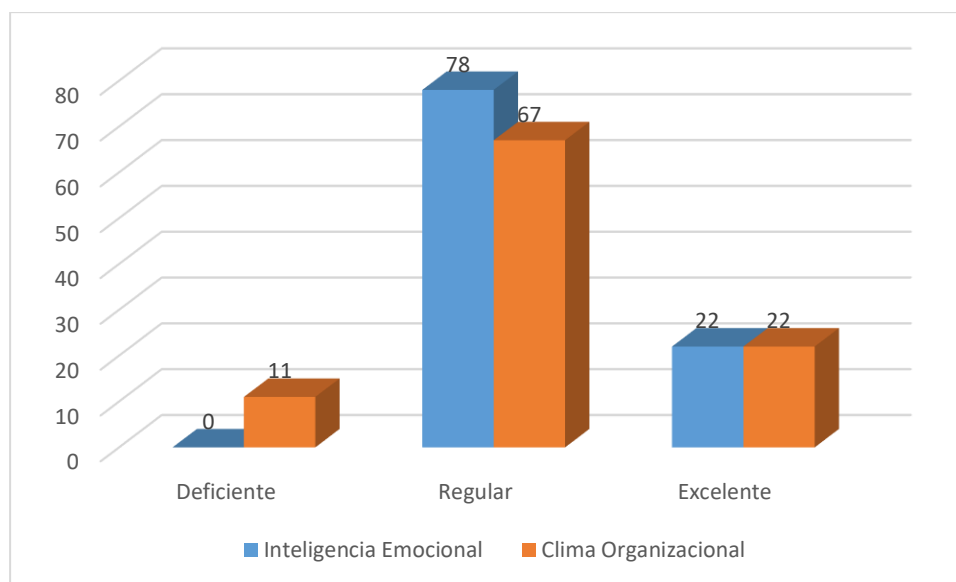


## 2. La inteligencia emocional y el clima organizacional en los directores

**Tabla 3.**

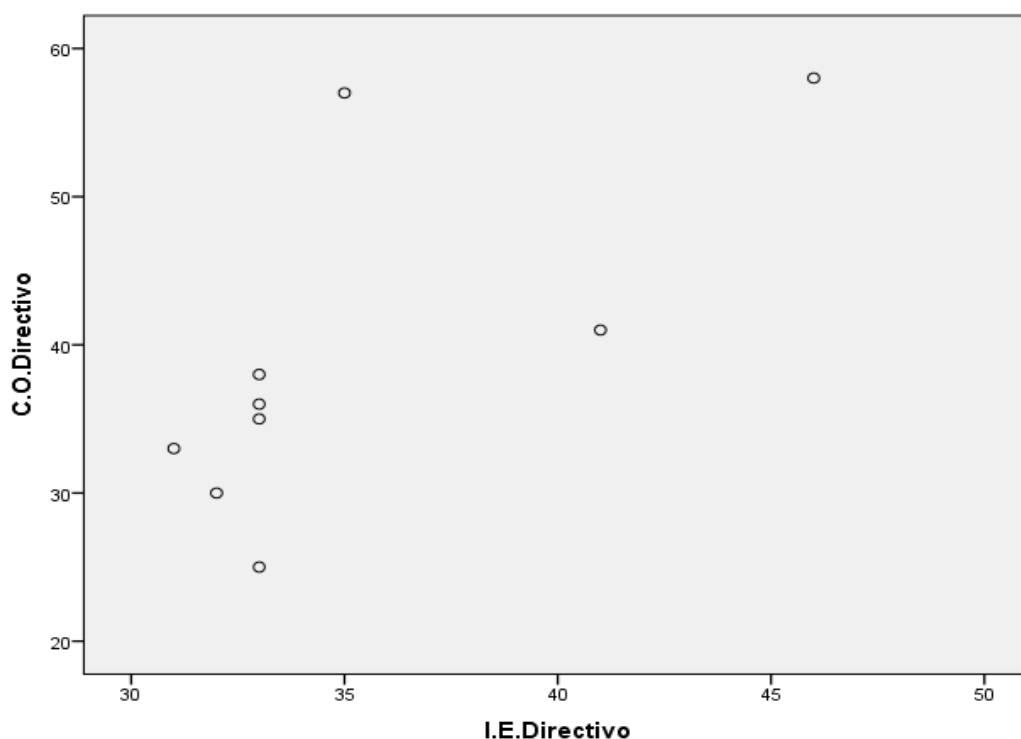
*Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 9 directores.*

	Inteligencia Emocional		Clima Organizacional	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Deficiente	0	0	1	11
Regular	7	78	6	67
Excelente	2	22	2	22
Total	9	100	63	100



*Figura 3.* Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 9 directores.

Los resultados mostrados en la tabla 3 y figura 3 indican que existe influencia entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel de directores educativos, esto se evidencian en los siguientes resultados específicos: ningún director en inteligencia emocional obtuvo la calificación de deficiente y el 11 % ( 1 director) en clima organizacional obtuvo la calificación de deficiente, mientras que el 78 % ( 7 directores) en inteligencia emocional y 67 % ( 6 directores) en clima organizacional obtuvieron calificación de regular y finalmente el 22 % ( 2 directores) en inteligencia emocional y el 22 % ( 2 directores) en clima organizacional obtuvieron la calificación de excelente. También se observa que la mayor proporción de directores obtuvieron la calificación de regular en inteligencia emocional y en clima organizacional.



*Figura 4.* Diagrama de dispersión de la relación de la Inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel de directores.

La figura 4 es el diagrama de dispersión de las calificaciones obtenidas por los directores en inteligencia emocional y el clima organizacional. La figura muestra de que existe una correlación lineal directa o positiva con tendencia a una fuerte relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Por lo tanto se afirma que existe relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel de directores de las instituciones educativas del distrito de Matahuasi.

**Tabla 4.**

*Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 9 directores.*

Correlaciones		I.E. Directivo	C.O. Directivo
I.E. Directivo	Correlación de Pearson	1	,700*
	Sig. (unilateral)		,018
	N	9	9
C.O. Directivo	Correlación de Pearson	,700*	1
	Sig. (unilateral)	,018	
	N	9	9

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

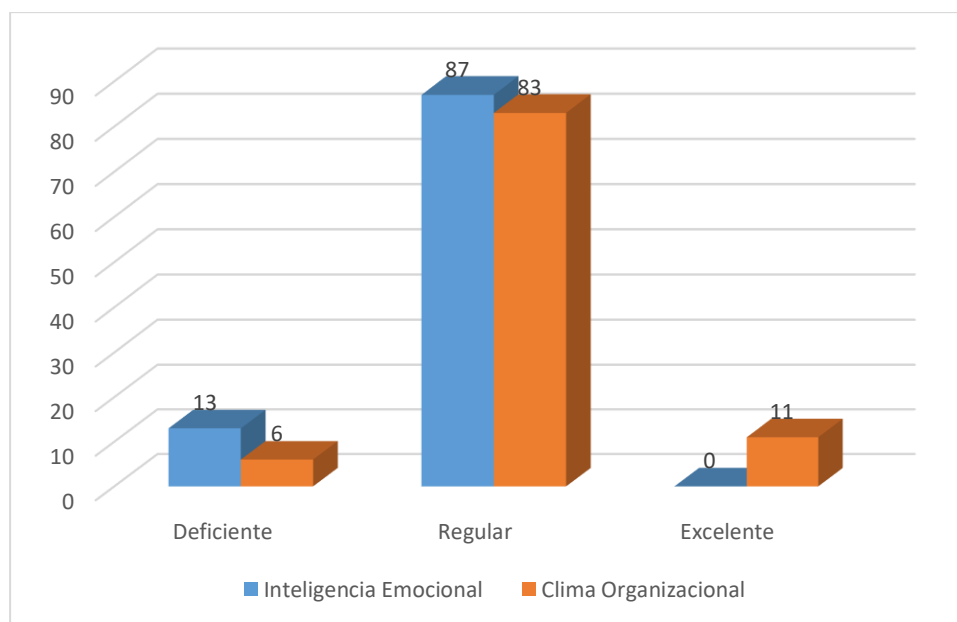
En la tabla 4, el coeficiente de correlación  $r = 0,700$  indica que existe una correlación directa lineal alta entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los directivos de las instituciones educativas de Matahuasi.

### 3. La inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes

**Tabla 5.**

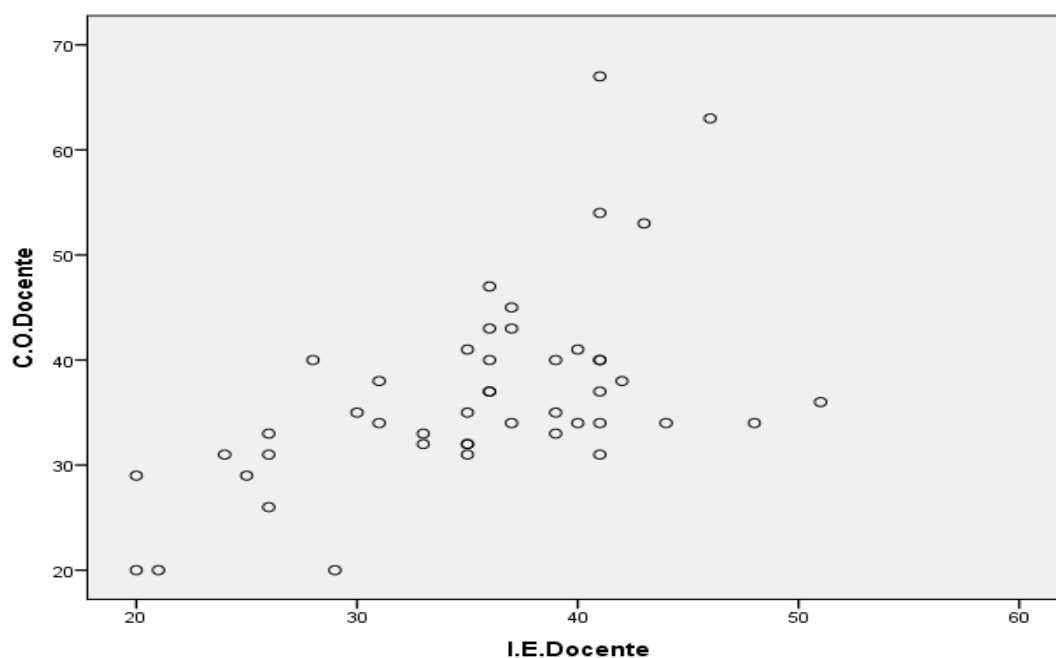
*Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 46 docentes.*

	Inteligencia Emocional		Clima Organizacional	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Deficiente	6	13	3	6
Regular	40	87	38	83
Excelente	0	0	5	11
Total	46	100	46	100



*Figura 5.* Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 46 docentes.

Los resultados mostrados en la tabla 5 y figura 5 indican que existe influencia entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel docentes, esto se evidencian en los siguientes resultados específicos: el 13 % ( 6 docentes) en inteligencia emocional y el 6 % ( 3 docentes) en clima organizacional obtuvieron la calificación de deficiente, mientras que el 87 % (40 docentes) en inteligencia emocional y 83 % ( 38 docentes) en clima organizacional obtuvieron la calificación de regular y finalmente ningún docente en inteligencia emocional obtuvo la calificación de excelente y el 11 % ( 5 docentes) en clima organizacional obtuvieron la calificación de excelente. También se observa que la mayor proporción de docentes obtuvieron la calificación de regular en inteligencia emocional y en clima organizacional.



*Figura 6.* Diagrama de dispersión de la relación de la Inteligencia emocional y el clima organizacional de 46 docentes

La figura 6 es el diagrama de dispersión de las calificaciones obtenidas por los docentes en inteligencia emocional y el clima organizacional. La figura muestra de que existe una correlación lineal directa o positiva relativamente débil entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Por lo tanto se afirma que existe relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel de docentes de las instituciones educativas del distrito de Matahuasi.

**Tabla 6.**

*Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 46 docentes.*

Correlaciones		I.E. Docente	C.O. Docente
I.E. Docente	Correlación de Pearson	1	,563**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	46	46
C.O. Docente	Correlación de Pearson	,563**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	46	46

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

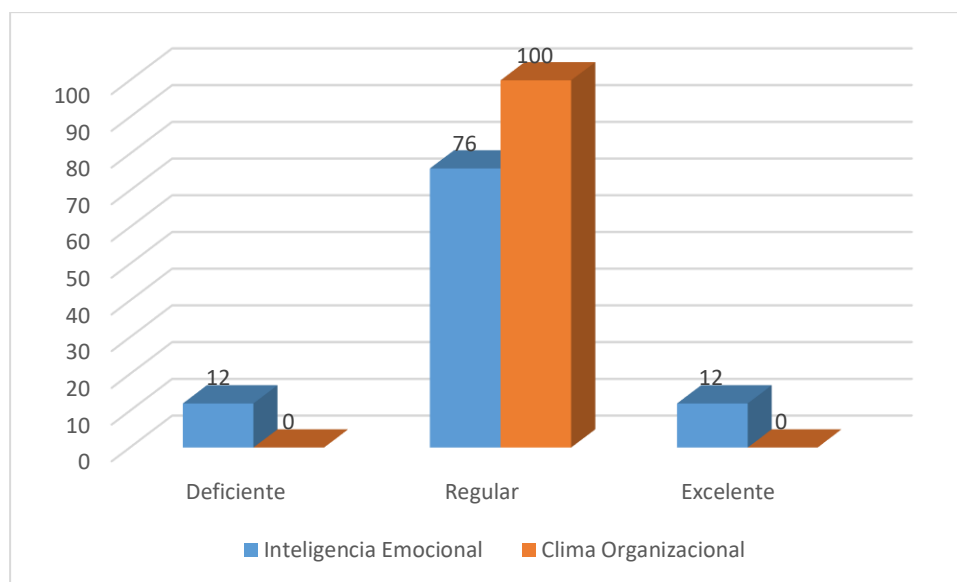
En la tabla 6, el coeficiente de correlación  $r = 0,563$  indica que existe una correlación directa lineal significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de Matahuasi.

#### 4. La inteligencia emocional y el clima organizacional en el personal administrativo

**Tabla 7.**

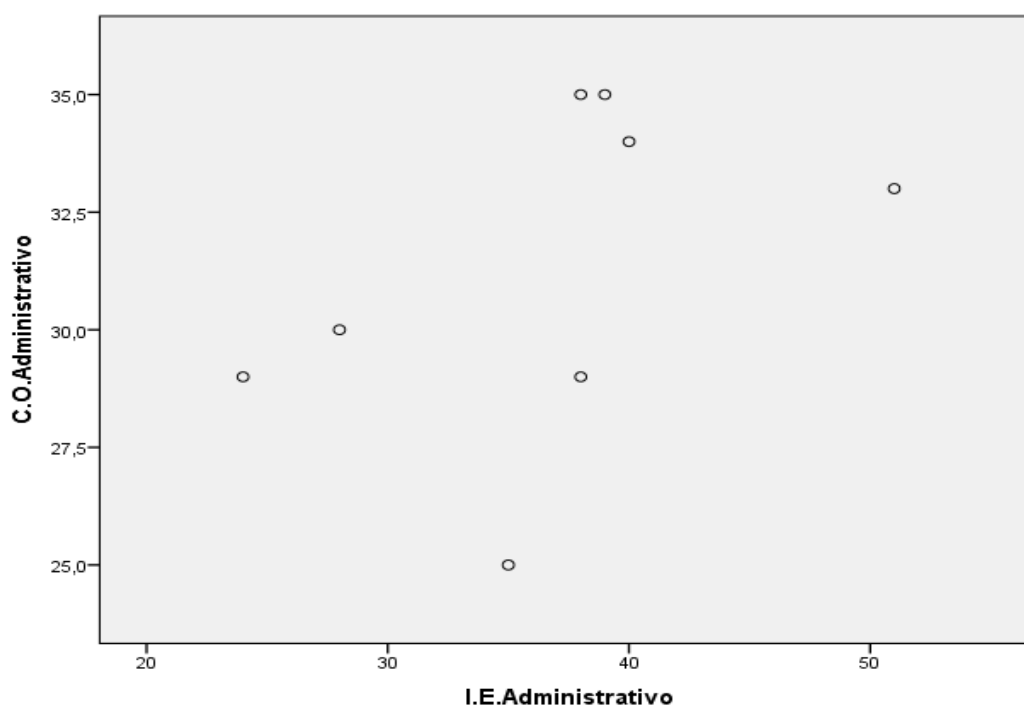
*Comparación de calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 8 administrativos.*

	Inteligencia Emocional		Clima Organizacional	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Deficiente	1	12	0	0
Regular	6	76	8	100
Excelente	1	12	0	0
Total	8	100	8	100



*Figura 7. Calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 8 administrativos.*

Los resultados mostrados en la tabla 7 y figura 7 indican que existe influencia entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel del personal administrativo, esto se evidencian en los siguientes resultados específicos: el 12 % ( 1 administrativo) en inteligencia emocional obtuvo la calificación de deficiente y ningún administrativo en clima organizacional obtuvo la calificación de deficiente, mientras que el 76 % (6 administrativos) en inteligencia emocional y 100 % ( 8 administrativos) en clima organizacional obtuvieron la calificación de regular y finalmente el 12 % ( 1 administrativo) en inteligencia emocional obtuvo la calificación de excelente y ningún administrativo en clima organizacional obtuvo la calificación de excelente. También se observa que la mayor proporción del personal administrativo obtuvo la calificación de regular en inteligencia emocional y en clima organizacional.



*Figura 8.* Diagrama de dispersión de la relación entre la Inteligencia emocional y el clima organizacional de 8 administrativos.



La figura 8 es el diagrama de dispersión de las calificaciones obtenidas por los administrativos en inteligencia emocional y el clima organizacional. La figura muestra de que existe una correlación lineal directa o positiva relativamente débil entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Por lo tanto se afirma que existe relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional a nivel de administrativos de las instituciones educativas del distrito de Matahuasi.

**Tabla 8.**

*Índice de correlación de Pearson de las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional de 8 administrativos.*

		I.E. Administrativo	C.O. Administrativo
I.E. Administrativo	Correlación de Pearson	1	,465
	Sig. (unilateral)		,123
	N	8	8
	Correlación de Pearson	,465	1
C.O. Administrativo	Sig. (unilateral)	,123	
	N	8	8

En la tabla 8, el coeficiente de correlación  $r = 0,465$  indica que existe una correlación directa lineal significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los administrativos de las instituciones educativas de Matahuasi.

## **Contrastación de hipótesis**

### **Hipótesis central**

Existen relaciones significativas entre Inteligencia Emocional y clima organizacional entre los actores de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

La hipótesis central se verifica con el resultado de la tabla 2, el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,518$  que indica que existe una relación significativa entre la inteligencia emocional entre Inteligencia Emocional y clima organizacional entre los actores de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

### **Subhipótesis**

- a. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los Directores en las II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

Esta subhipótesis no se verifica con el resultado de la tabla 4, el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,700$  que indica que existe una alta relación entre la inteligencia emocional l y clima organizacional en los directores de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011, mientras que en la subhipótesis indica que existe una relación significativa.

- b. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los docentes en las II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

Esta subhipótesis se verifica con el resultado de la tabla 6, el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,563$  que indica que existe relación significativa

entre la inteligencia emocional entre Inteligencia Emocional y clima organizacional en los docentes de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

- c. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los administrativos en las II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011

Esta subhipótesis se verifica con el resultado de la tabla 8, el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,465$  que indica que existe relación significativa entre la inteligencia emocional entre Inteligencia Emocional y clima organizacional en los administrativos de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.

### **5.3. Discusión**

La discusión de resultados se hace en función de los objetivos básicamente en el plano descriptivo, considerando los actores educativos de la I.E. del Distrito de Mathuasi- Concepción-Junín según las calificaciones obtenidas en las escalas de inteligencia emocional y clima organizacional en contraste con los resultados procesados estadísticamente. Tal como se hizo en el procesamiento de datos, la discusión de resultados se hace a nivel general, a nivel de directores, a nivel de docentes y a nivel de administrativos.

En lo que se refiere a las calificaciones obtenidas por los 63 actores educativos en inteligencia emocional el nivel que los caracteriza es de regular, pues el 84 % de los actores se encuentran ubicados en este nivel, 11 % en nivel deficiente y 5 % en el nivel excelente. Por otro lado el nivel que caracteriza a los 63 actores educativos en clima organización es de regular pues el 82 % de los actores educativos se ubican en este nivel, el 8 % en el nivel deficiente y el 10 % en el niel excelente.

Por estos resultados en cuanto a inteligencia emocional y clima organizacional a nivel general, los actores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción –Junín se caracterizan en lo que se refiere a inteligencia emocional por encontrarse en la capacidad de contar sus sentimientos, contar sus emociones propias y de los demás, discriminar entre ellos y utilizar para guiar sus pensamientos y sentimiento ( Salovey y Maye 2002) , pero tales capacidades se encuentran medianamente desarrolladas. Por otro lado en lo que se refiere al clima organizacional los actores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción –Junín se caracterizan por encontrarse en la capacidad de organizarse y establecer políticas de organización para establecer un ambiente laboral en lo posible adecuado ( Pritchard y Karasick 1973, en Batlis, 1980) , sin embargo tales capacidades están medianamente desarrolladas pues muestran algunas dificultades para fomentar un clima institucional deseado. Además por el análisis de los resultados se afirma que las capacidades que caracterizan a los actores de las instituciones educativas en inteligencia emocional influyen definitivamente en las características y tipos de clima organizacional que se establecen en las instituciones educativas.

En lo referente a la relación entre la inteligencia emocional y clima organizacional en los actores, existe una correlación lineal directa significativa, pues el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r= 0,518$  así lo indican, resultado que son también refrendados por el diagrama de dispersión, lo cual confirma la correlación lineal directa.

En vista de estos resultados de la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los actores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín las capacidades de los actores de contar sus sentimientos y emociones propias y de los demás , discriminar para utilizar en sus pensamientos y sentimientos están en relación directa con las capacidades de organización y creación de un determinado tipo

de ambiente laboral y de relaciones sociales en las instituciones donde laboran; sin embargo tal relación es relativamente débil.

En lo que se refiere a las calificaciones obtenidas por los 9 directores de las instituciones educativas en inteligencia emocional el nivel que caracteriza es de regular, pues el 78 % de los actores se encuentran ubicados en este nivel, 0 % en nivel deficiente y 22 % en el nivel excelente. Por otro lado el nivel que caracteriza a los directores de las instituciones educativas en clima organización es de regular pues el 67 % de los actores educativos se ubican en este nivel, el 11 % en el nivel deficiente y el 22 % en el nivel excelente.

Por estos resultados en cuanto a inteligencia emocional y clima organizacional a nivel general, los directores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción – Junín se caracterizan en lo que se refiere a inteligencia emocional por encontrarse en la capacidad de contar sus sentimientos, contar sus emociones propias y de los demás, discriminar entre ellos y utilizar para guiar sus pensamientos y sentimiento ( Salovey y Maye 2002) , pero tales capacidades se encuentran medianamente desarrolladas. Por otro lado en lo que se refiere al clima organizacional los directores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción –Junín se caracterizan por encontrarse en la capacidad de organizarse y establecer políticas de organización para establecer un ambiente laboral en lo posible adecuado ( Pritchard y Karasick 1973, en Batlis, 1980) , sin embargo tales capacidades están medianamente desarrolladas pues muestran algunas dificultades para fomentar un clima institucional deseado. Además por el análisis de los resultados se afirma que las capacidades que caracterizan a los directores de las instituciones educativas en inteligencia emocional influyen definitivamente en las características y tipos de clima organizacional que se establecen en las instituciones educativas.

En lo referente a la relación entre la inteligencia emocional y clima organizacional en los directores de las instituciones educativas, existe una correlación lineal alta, pues el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r= 0,700$  así lo indican, resultado que son también refrendados por el diagrama de dispersión, lo cual confirma la correlación lineal directa.

En vista de estos resultados de la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los directores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín las capacidades de los directores de contar sus sentimientos y emociones propias y de los demás , discriminar para utilizar en sus pensamientos y sentimientos están en relación directa con las capacidades de organización y creación de un determinado tipo de ambiente laboral y de relaciones sociales en las instituciones donde laboran.

En lo que se refiere a las calificaciones obtenidas por los 46 docentes de las instituciones educativas en inteligencia emocional el nivel que caracteriza es de regular, pues el 87 % de los actores se encuentran ubicados en este nivel, 13 % en nivel deficiente y 0 % en el nivel excelente. Por otro lado el nivel que caracteriza a los 46 docentes en clima organización es de regular pues el 83 % de los docentes educativos se ubican en este nivel, el 6 % en el nivel deficiente y el 11 % en el nivel excelente.

Por estos resultados en cuanto a inteligencia emocional y clima organizacional, los docentes de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción –Junín se caracterizan en lo que se refiere a inteligencia emocional por encontrarse en la capacidad de contar sus sentimientos, contar sus emociones propias y de los demás, discriminar entre ellos y utilizar para guiar sus pensamientos y sentimiento ( Salovey y Maye 2002) , pero tales capacidades se encuentran medianamente desarrolladas. Por otro lado en lo que se refiere al clima organizacional los actores de las instituciones educativas de Matahuasi-

Concepción –Junín se caracterizan por encontrarse en la capacidad de organizarse y establecer políticas de organización para establecer un ambiente laboral en lo posible adecuado ( Pritchard y Karasick 1973, en Batlis, 1980) , sin embargo tales capacidades están medianamente desarrolladas pues muestran algunas dificultades para fomentar un clima institucional deseado. Además por el análisis de los resultados se afirma que las capacidades que caracterizan a los docentes de las instituciones educativas en inteligencia emocional influyen definitivamente en las características y tipos de clima organizacional que se establecen en las instituciones educativas.

En lo referente a la relación entre la inteligencia emocional y clima organizacional en docentes de las instituciones educativa, existe una correlación lineal directa significativa, pues el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r= 0,563$  así lo indican, resultado que son también refrendados por el diagrama de dispersión, lo cual confirma la correlación lineal directa.

En vista de estos resultados de la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín las capacidades de los docentes de contar sus sentimientos y emociones propias y de los demás , discriminar para utilizar en sus pensamientos y sentimientos están en relación directa con las capacidades de organización y creación de un determinado tipo de ambiente laboral y de relaciones sociales en las instituciones donde laboran; sin embargo tal relación es relativamente débil.

En lo que se refiere a las calificaciones obtenidas por los administrativos en inteligencia emocional el nivel que caracteriza es de regular, pues el 76 % de los administrativos se encuentran ubicados en este nivel, 12 % en nivel deficiente y 12 % en el nivel excelente. Por otro lado el nivel que caracteriza a los administrativos en clima

organización es de regular pues el 100 % de los administrativos educativos se ubican en este nivel, el 0 % en el nivel deficiente y el 0 % en el nivel excelente.

Por estos resultados en cuanto a inteligencia emocional y clima organizacional los administrativos de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción –Junín se caracterizan en lo que se refiere a inteligencia emocional por encontrarse en la capacidad de contar sus sentimientos, contar sus emociones propias y de los demás, discriminar entre ellos y utilizar para guiar sus pensamientos y sentimiento ( Salovey y Maye 2002) , pero tales capacidades se encuentran medianamente desarrolladas. Por otro lado en lo que se refiere al clima organizacional los administrativos de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción –Junín se caracterizan por encontrarse en la capacidad de organizarse y establecer políticas de organización para establecer un ambiente laboral en lo posible adecuado ( Pritchard y Karasick 1973, en Batlis, 1980) , sin embargo tales capacidades están medianamente desarrolladas pues muestran algunas dificultades para fomentar un clima institucional deseado. Además por el análisis de los resultados se afirma que las capacidades que caracterizan a los administrativos en inteligencia emocional influyen definitivamente en las características y tipos de clima organizacional que se establecen en las instituciones educativas.

En lo referente a la relación entre la inteligencia emocional y clima organizacional en los administrativos, existe una correlación lineal directa significativa, pues el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r= 0,465$  así lo indican, resultado que son también refrendados por el diagrama de dispersión, lo cual confirma la correlación lineal directa.

En vista de estos resultados de la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en los administrativos de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín las capacidades de los administrativos de contar sus sentimientos y emociones propias y de los demás , discriminar para utilizar en sus pensamientos y



sentimientos están en relación directa con las capacidades de organización y creación de un determinado tipo de ambiente laboral y de relaciones sociales en las instituciones donde laboran; sin embargo tal relación es relativamente débil.

Finalmente los resultados de la investigación permite sostener que los actores educativos de la instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín presentan fortalezas en las capacidades de inteligencia emocional y clima organizacional y la inteligencia emocional está directamente relacionada con el clima organizacional, sin embargo las capacidades en la inteligencia emocional y clima organizacional presentan algunas debilidades que influyen directamente en el tipo de clima organizacional que se establecen en las diferentes instituciones educativas. En consecuencia hay muchas tareas que realizar en los que se refiere a la inteligencia emocional y clima organizacional a nivel de sensibilización y práctica educativa en los actores dado que un clima institucional favorable es una condición necesaria y suficiente para el buen funcionamiento de una institución educativa.

## Conclusiones

1. Existe una relación estadísticamente significativa entre las calificaciones obtenidas en inteligencia emocional y clima organizacional en los actores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín y el nivel de calificación que los caracteriza es regular tanto en inteligencia emocional como en clima organizacional.
2. Existe una relación estadísticamente alta entre las calificaciones obtenidas en inteligencia emocional y clima organizacional en los directores de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín y el nivel de calificación que los caracteriza es regular tanto en inteligencia emocional como en clima organizacional.
3. Existe una relación estadísticamente significativa entre las calificaciones obtenidas en inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín y el nivel de calificación que los caracteriza es regular tanto en inteligencia emocional como en clima organizacional.
4. Existe una relación estadísticamente significativa entre las calificaciones obtenidas en inteligencia emocional y clima organizacional en los administrativos de las instituciones educativas de Matahuasi-Concepción-Junín y el nivel de calificación que los caracteriza es regular tanto en inteligencia emocional como en clima organizacional.
5. Los resultados obtenidos en las calificaciones de inteligencia emocional y clima organizacional y el análisis de la relación estadística entre ellos indican que las capacidades de los actores en inteligencias emocionales influyen directamente en el

tipo de clima organizacional imperante en las instituciones educativas de  
Matahuasi-Concepción-Junín.

### **Recomendaciones**

1. Los maestros de las instituciones de educación inicial, primaria y secundaria promuevan investigaciones acción sobre estrategias de gestión institucional a fin de mejorar la calidad de servicios educativos.
2. Que los directivos de las instituciones educativas realicen investigaciones de gestión de inteligencia emocional y clima organizacional a fin de mejorar las relaciones interpersonales y clima institucional en las instituciones educativas.
3. Que los estudiantes de la escuela Post Grado de la Universidad Enrique Guzmán y valle privilegie el estudio de investigaciones de tipo cualitativa y cuantitativo sobre la inteligencia emocional y clima organizacional con una población más grande.
4. Los actores de las instituciones educativas deben mejorar las sus prácticas de inteligencia emocional y clima organizacional para establecer un ambiente laboral favorable y así garantizar el desarrollo de la competencias y logros de aprendizajes en los estudiantes de Educación Básica Regular.

## Referencias

- Abanto Zoila; Higuera, Leonardo y Cueto, Jorge (2000). Inventario de Cociente Emocional de Ba-ron (Test para la medida de la Inteligencia Emocional). Traducción y adaptación para el uso experimental en el Perú.
- Adriano Ñahuin, Alina. (2007) Tesis. Clima Organizacional y satisfacción laboral. UNCP.Ed. Huancayo- Perú. Universidad del Centro.
- Aliaga Torres, Alejandrina Lucía. La Inteligencia emocional como factor protector del estrés docente en las IIEEs. Estatales del distrito de Huancayo.
- Alvarez Valverde (2001). Cultura y Clima organizacional, tesis. UNMSM. Ed. Lima-Perú: San Marcos.
- Ba-ron, Reuven: (2000) ICE Inventario de Cociente Emocional. Traducido y adaptado para uso exclusivo en el Perú por Zoila Abanto y otros.
- Barriga, Carlos, (2005). Investigación Educativa B, Lima- Perú. Imprenta de la UNMSM.
- Belloso, Rafael (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral En las instituciones De Educación Superior Publica. Centro de Investigación de Ciencias Administración y Gerenciales –CICAG-Trujillo-Venezuela.
- Cajas Cárdenas y Echevarría Barrera. (1999). Clima Organizacional y satisfacción laboral. Investigación en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” Callao- Perú.
- Calderón, Ariel (2003) “La Inteligencia Emocional como fuerza propulsora del éxito personal”. Revista Iberoamericana de Educación.
- Cambell, Donald T. ; Stanley, Julian (1970).Delineamientos experimentales y cuasi experimentales de investigación-Sao Paulo: EPU
- Cárdenas Villegas, Lilian. “Inteligencia Emocional y clima institucional en las Instituciones Educativas Estatales de Huancayo.

- Castillo y otros (2010). Medicion de la inteligencia II. Manual del Taller Técnico N°07-  
Huancayo-Peru
- Chiavenato Idalberto (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración,  
Mexico D.F -Mc.Graw-Hill
- Chiavenato Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General del Administración. 7ta. Ed.  
Mexico.MacGraw-Hill
- Colossi, Nelson (1991). Clima Organizacional Florionopolis:CPGA/USFC.Texto uso  
CPGA/UFSC
- Cooper Robert y Sawaf Ayman (1998). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y  
a las organizaciones. Lima- Perú. Grupo Editorial Norma.
- Corilla, Raúl. (2009). La Inteligencia Intrapersonal y el clima organizacional en docentes  
de Educación Secundaria de las IIEEs. De la UGEL Chupaca. UNCP. Huancayo-  
Perú.
- Egas Arroyo, Elvira (2010). Método y Estrategias de Aprendizaje. Huancayo-Perú.  
Universidad Peruana Los Andes
- Es. [Wikipedia.org/Inteligencia emocional](http://Wikipedia.org/Inteligencia%20emocional).
- Es. [Wikipedia.org/Cultura organizacional](http://Wikipedia.org/Cultura%20organizacional).
- Escobar Aylas, Liz. “Inteligencia Emocional y Clima Institucional en docentes del nivel  
secundario de las instituciones educativas del distrito de Huancayo”.
- Extremera, Natalio y Fernández, Pablo (2002) “La importancia de Desarrollar la  
Inteligencia Emocional en el Profesorado”. Revista Iberoamericana de Educación.
- Flores y otros (2009) Constructor Teóricos y Prácticos para la elaboración de tesis de  
maestría y doctorado. 1° Ed. Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L
- Florez, Javier R (2001). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Universidad  
el Pacifico. Impreso en el Perú-Prited in Perú.

- Gardner, H. (2007). Las Inteligencias múltiples. Estructuras de la mente. Fondo de Cultura Económica. Bogotá- Colombia.
- Gardner, H. (1999). Las Inteligencias Múltiples. Estructuras de la Mente-Fondo de Cultura Económica-Canta Fe de Bogotá-Colombia.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Editorial. Cairos Barcelona-España
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Editorial Cairos-Barcelona- España.
- Gonzáles C. (2002). Tesis Cultura Organizacional y competitividad. Bazar Central del Ejército- Lima.
- Handabaka, J. (2004). Inteligencia Emocional en la Empresa. Editora Palomino E.I.R.L- Perú
- Hernández, R. y otros. (2006) 4º Edición. México. Infagón Web, SA de C.V.
- Honorio Villareal, Sara Marisol. (2008). Relación entre los estudios de vida y el estrés en los docentes que realizan estudios de maestría en la Universidad Nacional de Educación, Sede Región Callao.
- <http://monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional/html>.
- Huarc Flores, Margot. La Inteligencia emocional y clima institucional en docentes de Educación Primaria de la IE. Del distrito de Chilca.
- Kolb, David; Rubiniwin M. (1978). Psicología Organizacional. Sau-Paulo Atlas.
- Lewin, K & Lipitt, R. (1938) “An Experimental approach. To the study of autocracy and democracy a preliminary note sociometry. (Tipos polares de atmósferas grupales: La democrática y la autocrática.
- Melgar Meza, Paula Rosa. “Inteligencia emocional de los padres de familia y su relación con el aprendizaje en el distrito de Huamalí- Jauja.

- Palacios Seas, Florencia. (2007) Desarrollo Organizacional y calidad de Gestión Educativa en las IIEEs. Del distrito de Tres de Diciembre, de la provincia de Chupaca, Junín.
- Pedraza Tipacti, María del Pilar. (2008). Las relaciones humanas y su influencia sobre el clima institucional en las IIEEs. De Educación Inicial, de la Región Callao- Periodo Lectivo 2006 (Caso Red Educativa N° 05).
- Robbins, Stephen P. (1994). Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica Primitiva- Hall Hispanoamericano.S.A- Mexico
- Robbins, Stephen P. (2004). Pearson Educación Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Mexico S.A de C.V
- Saloveri, P y Mayer, J. (1990) La Inteligencia, Edit. Tecnos- Madrid.
- Santiago Mendoza, Abel Víctor. (2007). Relación de la Inteligencia Emocional del Director y desempeño de los docentes de Secundaria Adultos en las IIEEs. Públicas del distrito de Bellavista.
- Santiago Mendoza, Abel Víctor. (2007). Relación de la Inteligencia Emocional del Director y desempeño de los docentes de Secundaria Adultos en las IIEEs. Públicas del distrito de Bellavista.
- Sbragia, R. (1983). Un Estudio Empírico sobre Clima Organizacional en Instituciones de Investigación. Revista de Administración.
- Tecsi Zúñiga, Rosario. (2008). Relación entre la Inteligencia Emocional de los Directores y la Calidad de las relaciones con los profesores de las IIEEs. Del nivel primario de la Red N° 04, UGEL Ventanilla, Callao, en el año 2006.
- Tineo de León y Denis Izquierdo. (2008). “Gestión del Soporte Curricular y su Incidencia en el rendimiento de los alumnos en el quinquenio 2001-2005 en la IE N° 4004- “San Martín de Porres, del distrito de la Perla- Callao.”



Ugarriza, N (2001). La evaluación de la Inteligencia Emocional atreves del inventario de Bar-On (ICE) en nuestra Lima Metropolitana-Perú. Libro Amigo.

Vargas, Hugo (2010). Estilos de Liderazgo de Tres Escuelas Básicas Municipalizadas de la Comuna de San Fernando- Universidad de Playa Ancha.

Weinert, Ansfried 1985. 2º Edición” Manual de Psicología de la organización” Herder.

Recuperado de: [http://www. El prisma. Com/apuntes sobre administración de empresas/clima organizacional](http://www.Elprisma.com/apuntes_sobre_administracion_de_empresas/clima_organizacional).

[www. Los recursos humanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html](http://www.Losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html).

[www.monografias.com/trabajos35/escala.clima.organizacional/escala.clima.organizaciona1.shtml](http://www.monografias.com/trabajos35/escala.clima.organizacional/escala.clima.organizaciona1.shtml)

## **Apéndices**

### Apéndice A. Matriz de consistencia

#### La inteligencia emocional de los actores educativos y su relación con el clima organizacional de las Instituciones Educativas del distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional de los actores educativos y el clima organizacional de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011?	Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los actores educativos en las II.EE del Distrito de Matahuasi - Concepción en el año 2011.	Existen relaciones significativas entre Inteligencia Emocional y clima organizacional entre los actores de la II.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011	VE1: Inteligencia emocional VE2: Clima organizacional	Tipo: Descriptiva correlacional  Diseño: No Experimental de corte transversal
Problemas Específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis Especifica:	Dimensiones	<p>M = Muestra de Investigación Ox = Inteligencia emocional Oy = Clima institucional R = Relación entre variables</p>
¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional en los directores en las II.EE del distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011?	Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los Directores de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011.	Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los Directores en las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011.	VE1: Inteligencia emocional Inteligencia intrapersonal Inteligencia interpersonal	
¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional en los docentes en las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011?	OE2. Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los Docentes de las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción en el año 2011.	HE2. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima organizacional según los docentes en las II.EE del Distrito de Matahuasi-Concepción, en el año 2011.	VE2: Clima institucional Identidad y compromiso organizacional Comunicación	
¿Cómo influye la inteligencia emocional de los actores educativos y su relación en el clima organizacional en los Administrativos de las II.EE del Distrito de Matahuasi-	OE3. Demostrar que la inteligencia emocional afecta el clima organizacional en los Administrativos de las II.EE del Distrito de Matahuasi-	HE3. Entre la inteligencia emocional existe una relación significativa con el clima	Participación y trabajo en equipo Relaciones Autorrealización satisfacción	

<p>clima organizacional en los administrativos en las I.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción en el año 2011?</p>	<p>Concepción en el año 2011.</p>	<p>organizacional según los administrativos en las I.EE del Distrito de Matahuasi- Concepción, en el año 2011.</p>		<p>Población: 63 Muestra: 63</p> <p>Técnicas e Instrumentos: cuestionario valorativo de Likert</p> <p>Método de análisis de datos: SPSS 21 y Excel 2016.</p> <p>Cuadros y gráficos estadísticos.</p> <p>Interpretación y análisis</p> <p>Prueba de hipótesis: T de Pearson</p>
--	-----------------------------------	--	--	--



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

### **Apéndice B. Matriz: Escala de Inteligencia Emocional**

Señor(a)

Docente:

Estamos realizando una investigación sobre ``La Inteligencia Emocional de los actores educativos y su relación con el clima organizacional de las IIEEs del Distrito de Matahuasi– Concepción, en el año 2011, cuya responsabilidad es valorar y engrandecer nuestro universo educativo.

En tal sentido, le solicitamos su colaboración, lo cual consiste en llenar, en forma correcta y con honestidad, sus respuestas el presente cuestionario.

Intrapersonal-Interpersonal.

DATOS PERSONALES:

IE. Donde labora: \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_

TIPO DE ZONA: Urbano ( ) Rural ( )

Carga Jerárquica \_\_\_\_\_ Carga docente \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ años Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Condición laboral: Nombrado/a ( ) Contratado/a ( )

**Instrucciones:** Te presentamos unos 20 ítems sobre maneras de sentir, pensar, actuar y de relacionarte con los demás. Léalas atentamente y decide en qué medida cada uno describe o no su verdadero modo de ser. Hay cinco posibles respuestas para cada proposición:

1. Rara vez o nunca
2. Pocas veces
3. Algunas veces
4. Muchas veces
5. Muy frecuente o siempre

<b>CUADRO INTERPRETATIVO DE LA IE</b>	
<b>Niveles Cualitativos de IE</b>	<b>INTERPRETACION CUALITATIVA</b>
<b>76 -100</b>	<b>Marcadamente Alta : Capacidad emocional inusualmente bien desarrollada</b>
<b>51 -75</b>	<b>Alta: Capacidad emocional bien desarrollada.</b>
<b>26- 50</b>	<b>Baja: Capacidad emocional sub desarrolla, necesita mejorar.</b>
<b>0-25</b>	<b>Marcadamente Baja: Capacidad emocional inusualmente deteriorada, necesita mejora.</b>

N°	Proposición	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.					
2	Entro fácilmente en contacto con mis emociones.					
3	Me es difícil entender cómo me siento.					
4	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos.					
5	Soy consciente de cómo me siento.					
6	Me gusta ayudar a la gente.					
7	Soy incapaz de comprender como se sienten los demás.					
8	Cuando trabajo con otro, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.					
9	Me resulta fácil hacer amigos(as).					
10	A la gente le resulta difícil confiar en mí.					
11	Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo.					
12	No me siento bien conmigo mismo(a).					
13	Me es difícil llevarme bien o mal con los demás.					
14	Mis relaciones más cercanas significan mucho, para mí como para mis amigos.					
15	Soy capaz de respetar a los demás.					
16	Prefiero seguir a otros a ser líder.					
17	Me resulta fácil decirle a la gente lo que pienso.					
18	La gente piensa que no me hago valer, que me falta firmeza.					
19	La gente opina que soy una persona sociable.					
20	Tengo tendencia a estallar de cólera fácilmente.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

### **Apéndice C. Matriz: Escala de Clima Organizacional**

**Instrucciones:** A continuación, encontrará 20 ítems relacionados con las características del ambiente de trabajo en el que usted labora.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una de las alternativas, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. La información será de absoluta reserva.

Cada una tiene cinco espacios para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.

1. Rara vez o nunca
2. Pocas veces
3. Algunas veces.
4. Muchas veces.
5. Muy frecuentemente o siempre.

<b>CUADRO INTERPRETATIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Niveles Cualitativos de Clima Organizacional</b>	<b>INTERPRETACION CUALITATIVA</b>
<b>51-100</b>	<b>Excelente</b>
<b>26- 50</b>	<b>Regular</b>
<b>0-25</b>	<b>Deficiente</b>



N°	Proposición	Escala				
		1	2	3	4	5
1	El personal participa en la determinación de los objetivos institucionales que se esfuerzan por lograrlos.					
2	Considera usted que todos los docentes están comprometidos con la organización.					
3	En la institución, se afrontan y se superan los obstáculos, cuidando la imagen institucional.					
4	El personal conoce la misión y visión de la organización.					
5	En la institución la información fluye adecuadamente.					
6	Las responsabilidades del cargo asignadas están claramente definidas.					
7	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
8	Se percibe con claridad que la comunicación entre el personal directivo, docente, administrativos, es asertiva					
9	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
10	Los docentes tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
11	El trabajo se realiza en función a planes preestablecidos					
12	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras con participación y trabajo en equipo					
13	El director propicia el dialogo con su personal.					
14	En los equipos de trabajo existe una relación interpersonal armoniosa.					
15	Es posible la interacción armoniosa con personas de mayor jerarquía					
16	En la población estudiantil las relaciones interpersonales con sus compañeros y los docentes es agradable					
17	El director de la institución se interesa por el desempeño éxitos de sus docentes.					
18	Se valora los altos niveles de desempeño profesional					
19	El cumplimiento de las tareas diarias permite el desarrollo personal.					
20	La institución promueve el desarrollo del personal.					