

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

La inteligencia emocional de los directores y su grado de relación con el tipo de clima institucional existente en las Instituciones Educativas de Chincha Alta. Año 2013.

Presentada por

Nathia Erika CASTRO VILCAPUMA

Asesor

Rogil SANCHEZ QUINTANA

**Para optar al Grado Académico de Doctor en
Ciencias de la Educación**

Lima – Perú

2019

La inteligencia emocional de los directores y su grado de relación con el tipo de clima institucional existente en las Instituciones Educativas de Chincha Alta. Año 2013.

La presente Tesis está dedicado con mucho anhelo a mis familiares que confiaron en mí,
en la culminación de mis estudios de Doctor en Educación.

Reconocimiento

Gracias a los docentes de la Escuela de Posgrado, por sus enseñanzas impartidas, ya que fortalecieron nuestros conocimientos, con el fin de crear conciencia sobre la labor que impartimos a nuestros estudiantes.

Tabla de contenidos

Caratula.....	i
Título	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I. Planteamiento del problema	1
1.1 Determinación del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	1
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Importancia y alcances de la investigación	4
1.4.1 Importancia.....	4
1.4.2 Alcance	5
1.5 Limitaciones de la investigación	5
Capítulo II. Marco teórico	7
2.1 Antecedentes del estudio.....	7

2.1.1 Antecedentes internacionales	7
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	12
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Inteligencia emocional de los directores	14
2.2.1.1 Surgimiento y desarrollo de la inteligencia emocional	14
2.2.1.2 Estructuras implicadas en la expresión de la inteligencia emocional.....	20
2.2.1.3 Aspectos psicológicos de la inteligencia emocional.....	21
2.2.1.4 Aspectos neuroanatómicos de la inteligencia emocional	30
2.2.1.5 La inteligencia emocional en los directivos de instituciones educativas.....	36
2.2.2 Clima institucional.....	37
2.2.2.1 Características del clima institucional	40
2.2.2.2 Tipos de clima institucional.....	42
2.3 Definición de términos básicos.....	44
Capítulo III. Hipótesis y variables	46
3.1 Hipótesis	46
3.1.1 Hipótesis general	46
3.1.2 Hipótesis específicas.....	46
3.2 Variables.....	47
3.3 Operacionalización de variables	47
Capítulo IV. Metodología.....	48
4.1 Enfoque de investigación.....	48
4.2 Tipo de investigación.....	48
4.3 Diseño de investigación.....	49
4.4 Población y muestra.....	50
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50

4.6 Tratamiento estadístico.....	50
Capítulo V. Resultados	52
5.1 Validación y confiabilidad de los instrumentos	52
5.2 Presentación y análisis de resultados.....	57
5.3 Discusión	77
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	83
Referencias	84
Apéndices	87
Apéndice A. Matriz de Consistencia	93
Apéndice B. Cuestionario N° 1. “Calidad de la gestión del director”	95
Apéndice C. Cuestionario N° 2 “Situación de clima Institucional”	96

Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	47
Tabla 2 Población	50
Tabla 3. Muestra	50
Tabla 4 Inteligencia emocional de los directores	53
Tabla 5 KMO y prueba de Bartlett Aplicado al Cuestionario N° 01	54
Tabla 6 Evaluación del Clima Institucional	55
Tabla 7 KMO y prueba de Bartlett	56
Tabla 8 Inteligencia emocional de los directores	57
Tabla 9 El Autoconocimiento	58
Tabla 10 Autocontrol	59
Tabla 11 La motivación	60
Tabla 12 La empatía	61
Tabla 13 Clima Institucional	62
Tabla 14 Ambiente laboral	63
Tabla 15 Relaciones interpersonales	64
Tabla 16 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	65
Tabla 17 Correlación entre la inteligencia emocional y el clima institucional	66
Tabla 18 Grado de correlación entre el autoconocimiento y el ambiente laboral	68
Tabla 19 Correlación entre el autoconocimiento y el tipo de relaciones interpersonales ...	69
Tabla 20 Correlación entre el autocontrol emocional y el ambiente laboral	70
Tabla 21 Correlación entre el autocontrol emocional y el tipo de relaciones interpersonales	72
Tabla 22 Correlación entre la motivación y el ambiente laboral	73
Tabla 23 Correlación entre la motivación y el tipo de relaciones interpersonales	74

Tabla 24 Correlación entre la empatía y el ambiente laboral	76
Tabla 25 Correlación entre la empatía y el tipo de relaciones interpersonales	77

Lista de figuras

Figura 1. Procesamiento de información.....	34
Figura 2. La Inteligencia emocional de los directores.....	57
Figura 3. El autoconocimiento.....	58
Figura 4. El autocontrol.....	59
Figura 5. La motivación.....	60
Figura 6. La empatía.....	61
Figura 7. Clima Institucional.....	62
Figura 8. Ambiente laboral.....	63
Figura 9. Relaciones interpersonales.....	64

Resumen

La investigación tuvo como propósito, determinar la relación existente entre el clima institucional y la calidad de la gestión de los directores en las instituciones educativas secundarias de Chincha en el año 2010. Luego de desarrollar la fase empírica de la investigación apoyada en los antecedentes y fundamentos teóricos necesarios, y después de procesarse estadísticamente los resultados se llegó a concluir que: “Existe correlación positiva alta de 0.852 (Valor r de Pearson) entre el clima institucional que se vive en las instituciones educativas de secundaria de Chincha y los niveles de calidad que alcanzó la gestión de los directores durante el año 2010. Para el 63 % de los docentes encuestados el clima institucional, que constituye el factor convivencial, esencial en la institución educativa, solo califica en el nivel regular, lo cual explicaría que la calidad de la gestión de los directores se ubique también en un nivel regular, según la apreciación del 53 % de los docentes que participaron en el estudio.

Palabras clave: Clima institucional - Gestión directiva.

Abstract

The research had as purpose, determine the relationship between the institutional climate and the quality of management of the directors in the secondary educational institutions of Chincha in the year 2010. After developing the empirical research on the background and theoretical foundations necessary phase, and after statistically processed the results was to conclude that: "there is a high positive correlation of 0.852 (value Pearson's r) between the institutional climate that exists in the educational institutions of secondary of Chincha and quality levels that reached the management of the directors during the year 2010." For 63% of the teachers surveyed institutional climate, which is the factor convivial, essential in the educational institution, only qualifies at the level regularly, which would explain that the quality of the management of the Directors is also placed on a regular level, determined by 53% of the teachers who participated in the study.

Keywords: Institutional climate - Management.

Introducción

Es imperativo que los directores de las instituciones educativas de la provincia de Chíncha, en su misión de redimensionar el proceso educativo, tenga en cuenta que la educación debe ser un proceso de calidad conducido con eficacia y donde prioriza lo esencial en los cambios del ser, el saber y el hacer.

Esto significa, que el clima institucional que debe prevalecer en la institución debe estar orientado a satisfacer la armonía específica entre los miembros de la comunidad educativa. Le toca al director junto a los actores educativos involucrados en el proceso resolver con eficacia los múltiples problemas que surjan en un clima de armonía.

En este sentido, se tiene que los directivos como gerentes de las organizaciones educativas deben poseer una serie de cualidades como las relaciones humanas, espíritu de equidad, que requiere el desempeño de un liderazgo que les permita canalizar y resolver las inquietudes existentes, y los docentes deben poseer una clara conciencia profesional y de un conocimiento amplio en la contribución ciudadana, además de estar preparados para afrontar la problemática de los estudiantes en estos tiempos.

En este contexto, se consideró importante desarrollar una investigación sobre la relación entre el clima institucional y la gestión de los directores en las instituciones educativas secundarias de Chíncha el año 2010. Bajo esta perspectiva la investigación educativa orienta a dar respuestas concretas a la problemática que tiene lugar en las diversas áreas de la educación. De acuerdo a las normas y reglamentos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, la presente investigación está estructurada en V capítulos:

El marco teórico fundamenta la investigación en tanto articula teorías generales y bases conceptuales relacionadas a los enfoques de gestión educativa y clima institucional vigente en la institución educativa.

El procedimiento seguido fue determinar el problema de investigación, estableciéndose un problema general y problemas específicos, en concordancia con ello se generaron las hipótesis. En concordancia con la hipótesis se determinaron el diseño y las técnicas de investigación. Se eligió el diseño descriptivo, debido a que las variables han sido estudiadas sin introducirles ninguna alteración.

El método, sugirió la utilización de las técnicas de encuesta, generando dos cuestionarios como instrumentos relacionados y derivados de las mismas. El cuestionario N° 1, midió la variable: “Gestión de los directores”. Las dimensiones en estudio fueron: “Gestión administrativa del director” y “Conducción de la gestión pedagógica” estuvo constituida por 15 ítems. El cuestionario N° 2 midió la variable “Clima institucional”. Las dimensiones en estudio fueron: “Relaciones interpersonales” y “Clima laboral” estuvo constituido 15 ítems.

Se trabajó con una muestra de 120 docentes de las instituciones de secundaria de Chincha.

Para la validación de los instrumentos se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, arrojando el valor de alfa de 0.912, para el cuestionario “Calidad de la Gestión de los directores” y el valor alfa de 0.905 para el cuestionario “Clima Institucional” aplicado a los docentes y directivos. Luego de trabajarse estadísticamente los datos, utilizando el software estadístico SPSS v.17, se procede a mostrar los resultados estadísticos, expresados en tablas y gráficos, concluyéndose con la contratación de las hipótesis, para lo cual se aplica el índice de correlación de Pearson.

Finalmente, se consigna las conclusiones a las que arriba la investigación y las fuentes bibliográficas utilizadas como apoyo, tanto para el marco teórico como para el proceso metodológico de la investigación. Finaliza este documento con los anexos respectivos.

El presente estudio está organizado en V capítulos: El primer capítulo contiene el planteamiento del problema, el mismo que formula a su vez el problema general y los problemas específicos; la importancia, los alcances y las limitaciones del presente estudio.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, que presenta los antecedentes nacionales e internacionales, los resúmenes de las tesis y otras investigaciones que tienen relación con el presente trabajo, luego de la revisión bibliográfica se encuentran las bases teóricas que fundamentan las dos variables con sus respectivas dimensiones y finalmente se consideró un glosario de términos básicos.

El tercer capítulo especifica las hipótesis formuladas, a través del sistema de variables,

El cuarto capítulo donde se encuentra el enfoque de investigación, el tipo y método de investigación, se explica el diseño de investigación y se hace una descripción de la población y muestra.

En el quinto capítulo está el desarrollo del trabajo de campo que se refiere a la selección y validación de los instrumentos, la descripción de otras técnicas de recolección de datos, el tratamiento estadístico e interpretación de los cuadros, organizados en tablas y figuras, y la discusión de los resultados. Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones como resultados del presente estudio, referencias y los apéndices.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Determinación del problema

El paradigma conceptual de la inteligencia ha ido evolucionando a lo largo del tiempo enfocándose desde diferentes perspectivas. En la segunda mitad del siglo XIX se constata el interés por profundizar en el conocimiento del área de la inteligencia produciéndose ya desde entonces ciertos avances que fueron haciendo posibles los desarrollos posteriores.

La importancia del control y la regulación de las emociones surgen, también, de la necesidad que tiene el ser humano de no dejarse llevar por los impulsos emocionales, ya que lo contrario tendría consecuencias muy negativas tanto a nivel personal como social.

Además, todas las personas necesitan sentirse seguras emocionalmente, es decir, tener sentimientos de bienestar y estabilidad emocional. El factor emocional se considera como un elemento muy importante en la prevención y/o desarrollo de algunas enfermedades: se está demostrando que emociones negativas como la ira, el miedo, el estrés, la depresión, etc. tienen un efecto directo sobre la salud.

En esa perspectiva, el estudio de la inteligencia emocional de los directores de instituciones de las instituciones educativa de Chíncha, resulta importante, puesto que ha de permitir explicar una serie de conflictos que se generan en las instituciones educativas y que muchas veces se constituyen en obstáculos insalvables que atentan contra el trabajo en equipo y los óptimos resultados pedagógicos.

1.2 Formulación del problema

La presente investigación se orientó a identificar la relación existente entre la gestión de los directores y el clima institucional, por ello se ha creído conveniente presentar el problema de investigación, en los términos siguientes:

1.2.1 Problema general

¿En qué medida se relaciona el nivel de inteligencia emocional de los directores con el tipo de clima institucional existente en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es el grado relación existente entre el autoconocimiento de sus emociones que posee el director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado relación existente entre el autoconocimiento de sus emociones que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado relación existente entre el autocontrol emocional del director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado relación existente entre el autocontrol emocional del director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado de relación existente entre la motivación del director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación del director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado de relación existente entre la empatía del director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

¿Cuál es el grado relación existente entre la empatía del director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?

1.3 Objetivos

Los objetivos de investigación se dirigen a conocer las características de un problema, explicar las posibles relaciones entre las variables y anticipan fenómenos en los que estas intervienen, señalando el proceso metodológico de la investigación, para lo cual se establecieron los siguientes objetivos:

1.3.1 Objetivo general

Explicar el grado de relación existente entre inteligencia emocional de los directores y el tipo de clima institucional existente en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar cuánto se relacionan el autoconocimiento de sus emociones que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan el autoconocimiento de sus emociones que posee el director con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan el autocontrol emocional que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan el autocontrol emocional que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan la motivación que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan la motivación que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan la empatía que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.

Determinar cuánto se relacionan la empatía que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

1.4.1 Importancia

Entre las razones que podemos señalar se hallan:

La investigación pretende estimular para el desarrollo de estrategias de aprendizaje autónomo que capacite a la persona para un aprendizaje permanente, lo que lleva consigo el preparar al director para que tenga estabilidad emocional y seguridad en sí mismo, y tome decisiones responsables, y tenga habilidades para relacionarse satisfactoriamente con sus subalternos.

- Establecer la posibilidad de procesos de innovación que incorporen estrategias para desarrollar emocionalmente a directivos y docentes en las instituciones educativas.

- Desde el punto de vista pedagógico, la investigación ha de permitir la construcción de un programa de educación emocional.

Desde el punto de vista psicológico la investigación es importante en la medida que inteligencia emocional de los directivos y su impacto en el clima institucional se hallan

mediados por una serie de procesos de interacción personal, niveles de motivación y procesos volitivos. Todos estos aspectos serán conocidos a través de la investigación y lo más notable de ello es que se podrá conocer la implicancia que éstos tienen en la dinámica de las instituciones educativas investigadas.

1.4.2 Alcance

La investigación tiene como ámbito geoespacial a la ciudad de Chincha.

El periodo de estudio, está comprendido entre el año 2013 y 2014.

La unidad de análisis son los directivos de las instituciones educativas públicas de la provincia de Chincha de nivel inicial, primaria y secundaria.

El alcance teórico se ubica a nivel descriptivo. No establece relación de causa-efecto.

Revalida teorías ya existentes. No genera teorías nuevas sobre las variables “Inteligencia emocional” y “Clima institucional”.

1.5 Limitaciones de la investigación

Limitaciones Metodológicas

La principal limitación de los estudios correlacionales es que los resultados no indican si existe una relación causa - efecto entre las variables consideradas. Existen dos razones para no poder validar este tipo de relación:

Problema de la direccionalidad. Se refiere a la imposibilidad para demostrar que variable ocurre en primer lugar (cuál fue la causa) y cuál ocurre en segundo lugar (el efecto). En el estudio correlacional las variables son simplemente observadas y la investigación no permite establecer dicha direccionalidad.

Problema de la tercera variable. Al no crear y controlar las variables como ocurre en el experimento, los investigadores no pueden saber si alguna variable no observada o no considerada está relacionada a cada una de las otras variables y es el actual

agente causal. De acuerdo a lo anterior, la investigación utiliza un diseño descriptivo, por lo cual los resultados que se obtendrán no aludirán a relaciones de tipo causal. Solo se limitará a caracterizar el estado de las variables y aportar sugerencias que sirvan de base para procesos de innovación o mejoramiento en el campo de la administración.

Limitaciones Operativas

La investigación se realiza en instituciones educativas de gestión estatal ubicada en la Provincia de Chincha de manera que las conclusiones que podrían obtenerse, solo explicarían situaciones similares.

También se prevén limitaciones de acceso para recoger información de dado que siempre tienden a ocultar su verdadera percepción sobre los hechos que se investigan, especialmente si sus desempeños se hallan en la mira.

Otra limitación de carácter operativo es la escasez de asesoría estadística en la provincia.

Limitaciones epistemológicas

Dado que la investigación se apoya en teorías ya existentes, no se promueven nuevas teorías, solo se contribuye a comprobar las ya existentes en el ámbito de la unidad de análisis.

Limitaciones de la unidad de análisis

La unidad de análisis se ubica en la zona urbana. La unidad de análisis, es decir, las instituciones educativas son de gestión estatal, por lo cual la visión investigativa solo se circunscribe a instituciones de similar característica.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes del estudio

Dentro de la exploración bibliográfica se ha encontrado algunas investigaciones a nivel internacional y nacional que a continuación se desarrolla:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Idalia E. Rodríguez U. (2005) “Programa de adiestramiento en inteligencia emocional para docentes del centro de estudios avanzados (Tesis Doctoral). Tecana American University. Sede Maracaibo-Venezuela. Las conclusiones derivadas de esta investigación se enfocan a sintetizar los siguientes resultados:

“Al identificar las necesidades de adiestramiento sobre inteligencia emocional que posee el personal docente del Centro de Estudios Avanzados, se evidenció que el personal posee ciertas necesidades de adiestramiento en el contexto de la inteligencia emocional, lo cual le dificulta la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos de poder automotivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás, lo cual le va a permitir mantenerse dentro de un clima organizacional estable, además de mejorar su capacidad de motivación y persistencia ante las decepciones, y la regulación del humor” ; “Se logró establecer los políticas y normas a seguir durante un programa de adiestramiento basado en Inteligencia Emocional que se deberá aplicar al personal docente contratado del centro de Estudios Avanzados, mediante el diseño de una propuesta de capacitación y adiestramiento que cubre las necesidades correspondiente a cada uno de los docentes” ; Así mismo “se logró establecer el contenido del programa de adiestramiento basado en Inteligencia Emocional para el personal docente del centro de estudios avanzados y el establecimiento de las políticas y normas y las fases de dicho programa, todo esto con la finalidad de lograr la capacitación de cada docente” ; Por último “se diseñó un programa de adiestramiento en Inteligencia Emocional para el personal docente

del Centro de Estudios Avanzados, a fin de guiar con estrategia y herramientas que contribuyan a reforzar un nivel más adecuado de la Inteligencia Emocional en los docentes” ; “Dichas actividades dentro del programa se enfocan por fases, siendo cada fase una dimensión de la Inteligencia Emocional, estableciéndose en la Aptitud Personal: la conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en sí mismo; en la autorregulación: el autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación; ubicándose en la Motivación: el afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo; mostrándose en la aptitud social: empatía, comprensión a los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la adversidad y conciencia política y dentro de la última fase de las Habilidades Sociales se encuentran: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizadores de cambio, establecimiento de vínculos, capacidad de equipo, colaboración y cooperación”.

En estudios realizados anteriormente se ha demostrado que el beneficio del uso de las herramientas de la Inteligencia Emocional y el desarrollo de las habilidades emocionales dan una comprobación de los beneficios para la actitud emocional y social, el comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo junto con la habilidad de ser emprendedores.

Héctor Arturo Enríquez Anchondo (2011) “Inteligencia Emocional Plena: Hacia un Programa de Regulación Emocional Basado en la Conciencia Plena” (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España. “En el primer estudio se analiza el efecto que tiene la IE con diversas variables de ajuste psicológico en dos poblaciones estudiantiles diferentes en cuanto a su cultura y su contexto social, diríamos dos contextos muy opuestos desde el ambiente social que viven unos y otros, por un lado en México, los estudiante viven y estudian en una situación de inestabilidad social, inmersos en una sociedad violenta afectada por múltiples intereses en donde los jóvenes son testigos (en el mejor de los

casos) de factores de riesgo que van en detrimento de su bienestar personal (homicidios, asaltos, secuestros, etc.) y que afectan su capacidad de adaptación y equilibrio emocional, ante estas situaciones, resultaba lógico pensar que estos estudiantes que están expuestos a mayores factores de riesgo tendrían un bajo nivel de Inteligencia emocional y un desajuste en las variables de ajuste psicológico con las que fueron medidos, sin embargo, los resultados no confirmaron las hipótesis del estudio, al contrario, los estudiantes mexicanos obtuvieron buenas puntuaciones en estas variables con buenos índices de IE, bajas puntuaciones en atención emocional y altas en claridad y reparación emocional, obtuvieron mejores puntuaciones en todas las variables con excepción en la dimensión de atención emocional en la que obtuvieron resultados casi idénticos en comparación con sus coetáneos de España. Este fenómeno social, se podría explicar desde el constructo de la resiliencia en el cual los individuos en situaciones adversas generan recursos personales que les permiten paliar la problemática a la que están expuestos, cuando el individuo no ha sido muy afectado por la adversidad es posible que se gesten en él una capacidad de utilizar y valorar mejor lo que tiene, con lo que vive y con quienes convive. Claro que este enfoque explicativo depende también de otros factores como son el nivel socioeconómico, valores familiares y contextuales que envuelven al estudiante, así como de una cultura que está implícita en la manera de ver el mundo. Sería muy interesante, analizar el concepto de la Inteligencia emocional desde la perspectiva de la resiliencia, es decir, conocer qué tipo de rasgos y habilidades personales se desarrollan cuando los factores de riesgo son elevados, a la vez de identificar en el medio social que aspectos socioculturales están explicando el constructor de la resiliencia y el desarrollo de mayor nivel de IE.

En el caso de la población estudiantil española, inmersos en un contexto sociocultural diferente en muchos aspectos, en especial, el clima social en donde realizan sus actividades diarias, como pueden ser estudiar, trabajar y convivir con sus pares, y con

menos factores de riesgo, por lo que, se esperaba obtuvieran más altas puntuaciones que los mexicanos, sin embargo, aunque no estén bajo las mismas o parecidas circunstancias socioculturales que los estudiantes mexicanos, seguramente, habrá factores que están afectando a su ajuste psicológico que sería interesante conocer o documentar en relación a la Inteligencia emocional, aunque ya en otras investigaciones se habla de la problemática estudiantil que se vive en España a todos los niveles, es importante realizar investigaciones que profundicen en la naturaleza psicosocial de los jóvenes desde la óptica social, familiar y educativa.

En el segundo trabajo ingresamos más variables de estudio a las ya analizadas en base a la IE del modelo de habilidades de Salovey y Mayer, de manera especial el constructo de Mindfulness. Para desarrollar una buena Inteligencia emocional se debe de tener para empezar una adecuada atención emocional, si esta se excedía entonces resultaba perjudicial (aspecto documentado ampliamente). Nuestro interés fundamental residía en conocer el posible papel mediador de la variable —no juzgar || para explicar los efectos de la atención sobre variables de ajuste psicológico. Pensamos que en último término lo decisivo era la forma en la cual atendíamos a nuestras emociones. Los resultados derivados de este segundo estudio nos llevan a plantearnos que quizás el efecto terapéutico de Mindfulness recaiga más en la forma en que me relaciono con las emociones una vez que estas llegan a mi consciencia que en atender deliberadamente a las mismas. Pues esto último podría devenir en un peor ajuste psicológico.

En el estudio tercero, al aplicar el programa de Inteligencia emocional plena (INEP) en los estudiantes universitarios de México, se resalta la importancia de elaborar más y mejores programas de intervención en muestras estudiantiles. Este programa es una mezcla de dos constructos que han acaparado la atención mundial y que están siendo incluidas en diversas terapias de las llamadas de la tercera generación, sin embargo, debido

a la rápida acogida que han tenido y a las múltiples aplicaciones de las mismas en muchos campos de estudio y también fuera del contexto académico, es posible que se haya devaluado su sentido científico, por lo que se espera que este tipo de investigaciones se continúe a través de la experimentación y análisis de los constructos en cuestión.

En el presente trabajo los resultados fueron muy satisfactorios y las hipótesis se confirmaron, el efecto que tienen los ejercicios meditativos sobre las habilidades de la IE ha sido muy favorable, los estudiantes del grupo experimental del presente estudio obtuvieron cambios significativos que tienden hacia un mejor manejo de sus emociones, las variables de regulación emocional fueron muy significativas, lo que hace pensar que el entrenamiento de las habilidades emocionales a través de Mindfulness (INEP) tiene una respuesta efectiva en la manera de procesar los pensamientos emocionales. La inclusión de Mindfulness con la IE plantea un punto de vista complementario. La atención e implicación activa en el momento presente es congruente con el modo de hacer en la terapia cognitivo conductual.

Donde sí puede producirse un cierto contrasentido es en el interés por aceptar las sensaciones y los elementos vividos frente a controlarlos. Esto es especialmente relevante en el caso de las respuestas emocionales, así como en aquellos problemas derivados de disfunciones psicofisiológicas. Resulta especialmente evidente que algunas funciones no están sujetas a control verbal, por ello sólo mediante experimentación real se puede ejercer un cierto aprendizaje sobre ellas y esto sólo es posible si hay una buena experimentación, una buena observación Mindfulness. Integrar distintas técnicas de tratamiento en un programa de IE puede dotar de coherencia al trabajo que realizamos pues distintos procedimientos ayudan a desarrollar habilidades específicas de la IE. Por otra parte, integrar ejercicios de Mindfulness e IE facilita la práctica y disminuye el abandono del grupo por parte de los participantes. Mindfulness puede ser una pieza clave para distinguir

entre las personas que prestando atención a sus estados emocionales ganan una mayor claridad sobre los mismos logrando su integración, siendo capaces de dar una respuesta diferente, frente aquellas otras que, tras prestar atención a sus estados emocionales, quedan atrapados en sus pensamientos intrusivos y se sienten incapaces de clarificar y reparar sus emociones.

El entrenamiento en INEP, hace que la persona llegue a tomar conciencia de sus patrones condicionados y, por tanto, evite llevar a cabo respuestas impulsivas de las cuales normalmente se derivan en estados emocionales de naturaleza negativa. Una vez que aceptamos la emoción sentida y el dolor que la misma conlleva, tomamos la fuerza necesaria para lograr construir otro tipo de experiencias en nuestra vida. En este momento, el entrenamiento en INEP cobra una especial importancia, pues ayuda a ver y aceptar la situación presente de un individuo a percibirse de manera diferente y a iniciar con serenidad o al menos con confianza un camino que le permita regular sus emociones y posiblemente desarrollar las habilidades emocionales necesarias para hacer posible el cambio personal”.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Evelyn Liz Alvitez Gómez (2005) “Comparación de los niveles de inteligencia emocional del personal trabajador del servicio de emergencia de los hospitales de la policía en las ciudades de Chiclayo y Trujillo.” (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo de la Ciudad de Trujillo, Perú .La investigación revela las siguientes conclusiones: “La capacidad emocional en ambas ciudades necesita mejorar encontrándose en niveles de bajo y muy bajo , a excepción del subcomponente optimismo (OP) que alcanza un nivel promedio , es decir los trabajadores evaluados son capaces de buscar el lado más provechoso de la vida manteniendo una actitud positiva”; También se encuentra que “los trabajadores trujillanos poseen mayor capacidad (nivel promedio), para reconocer y definir

problemas, así como generar soluciones efectivas (solución de problemas)”; “La Inteligencia emocional de los trabajadores de la ciudad de Chiclayo y Trujillo necesita mejorar , estando solo un 4.76% y un 0.00% respectivamente , en un nivel promedio .Es decir los niveles de Inteligencia Emocional del personal de ambas ciudades se encuentran en niveles de Bajo y Muy bajos; a excepción del subcomponente de Optimismo(OP) que alcanza un nivel promedio”.

Con el fin de comparar la Inteligencia Emocional en ambas ciudades, se ha dividido los rangos de edad en dos grupos de 21 a 45 años y de 46 a más, concluyendo que “la capacidad emocional general, los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional de la muestra evaluada, con relación a la edad, se encuentran en niveles de bajo y muy bajo, a excepción de los subcomponentes de Solución de Problemas (SP) y Optimismo (OP) que se ubica en una categoría Promedio”. Esta tesis se halla relacionada a nuestra investigación, pues analiza a los trabajadores, y , en nuestro caso, se evalúa a los directores de instituciones educativas.

Juan Manuel Sánchez Soto (2005) “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades” (Tesis de Maestría) Universidad Mayor de San Marcos, Lima. La investigación tuvo como propósito verificar cómo la gestión interfiere en el clima organizacional y qué respuestas vienen dando las universidades Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo, en el cambio de las condiciones del ambiente laboral.

El estudio establece como conclusión que “en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo”; La medición nos indica que “los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo, se ve

fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional”. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución desarrollando un programa de intervención integral hacia el recurso humano replanteando un diseño administrativo y funcional del recurso humano. La tesis se relaciona con nuestro estudio en la medida que analiza las características del clima organizacional en instituciones educativas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Inteligencia emocional de los directores

2.2.1.1 Surgimiento y desarrollo de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es, según Daniel Goleman “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

El concepto inteligencia emocional (IE) apareció por primera vez desarrollado en 1990 en un artículo publicado por Peter Salovey y John Mayer, continuando con una tendencia iniciada por otros grandes psicólogos como Wechsler (1940), Gardner (1983) o Sternberg (1988). Estos investigadores sin menospreciar la importancia de los aspectos cognitivos, reconocían el valor esencial de ciertos componentes denominados —no cognitivos, es decir, factores afectivos, emocionales, personales y sociales, como predictores adecuados de nuestras habilidades de adaptación y éxito en la vida (Cabello, Ruiz-Aranda, Fernández-Berrocal, 2010).

No obstante, quedó relegado al olvido durante cinco años hasta que Daniel Goleman, psicólogo y periodista americano con una indudable vista comercial y gran

capacidad de seducción y de sentido común, convirtió estas dos palabras en un término de moda al publicar su libro *Inteligencia Emocional* (1995).

La tesis primordial de este libro se resume en que necesitamos una nueva visión del estudio de la inteligencia humana más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales, que resalte la importancia del uso y gestión del mundo emocional y social para comprender el curso de la vida de las personas.

Goleman afirma que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social. Esta idea tuvo una gran resonancia en la opinión pública y, a juicio de autores como Epstein (1998), parte de la aceptación social y de la popularidad del término se debió principalmente a tres factores:

El cansancio provocado por la sobrevaloración del cociente intelectual (CI) a lo largo de todo el siglo XX, ya que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos.

La antipatía generalizada en la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, pero que carecen de habilidades sociales y emocionales.

El mal uso en el ámbito educativo de los resultados en los tests y evaluaciones de CI que pocas veces pronostican el éxito real que los alumnos tendrán una vez incorporados al mundo laboral, y que tampoco ayudan a predecir el bienestar y la felicidad a lo largo de sus vidas.

Como consecuencia de este conjunto de eventos y tras el best-seller de Goleman, fuimos invadidos por una oleada de información mediática de todo tipo (prensa, libros de autoayuda, páginas web, etc.). Por otra parte, diferentes autores, como Bar-On (1997), Cooper y Sawaf (1997), Goleman (1998) y Gottman (1997), publicaron aproximaciones al

concepto de lo más diversas, propusieron sus propios componentes de la IE y elaboraron herramientas para evaluar el concepto.

Hasta finales de la década pasada y comienzos de la actual se empezaron a dar los primeros pasos firmes en la constatación empírica de los efectos que una buena IE puede ejercer sobre las personas.

En general, los primeros trabajos se encaminaron a examinar el constructo de IE, se centraron en el desarrollo teórico de modelos y la creación de instrumentos de evaluación rigurosos (Mayer et al., 2000; Salovey, Woolery y Mayer, 2001).

En la actualidad, existe suficiente base teórica y se han desarrollado las herramientas necesarias para examinar de forma fiable la relación de este concepto con otras variables relevantes, tanto en experimentos de laboratorio como en estudios de campo. De hecho, la línea de investigación vigente se centra en establecer la utilidad de este nuevo constructo en diversas áreas vitales de las personas, con el objetivo de demostrar cómo la IE determina nuestros comportamientos y en qué áreas de nuestra vida influye más significativamente (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a).

Para definir la inteligencia emocional un aspecto final era importante: tenía que ser distinguida de los rasgos de personalidad y de los talentos. Los rasgos de personalidad pueden ser definidos como formas características o preferidas de comportarse (por ejemplo, extraversión, timidez); y los talentos pueden definirse como capacidades no intelectuales (por ejemplo, habilidad para los deportes).

Como describe Mayer y Salovey (1993), hemos escrito en la revista *Intelligence* que la inteligencia emocional podría ser considerada una inteligencia actual y distinta, por ejemplo, de un rasgo social altamente valorado. La bondad en las relaciones humanas de Scarr (1989), podría ciertamente estar compuesta de rasgos como la sociabilidad, la honradez o el ser cariñoso. Pero además, allí podrían existir habilidades verdaderas tales

como el conocimiento sobre lo que otra persona está sintiendo, que podría implicar un pensamiento apreciable y, por consiguiente, podía ser considerado una inteligencia.

Así, el intento de operacionalización del término emoción para el estudio de su implicación en la adaptación del ser humano, nos conduce al concepto de Inteligencia Emocional (IE) definido por primera vez por Salovey y Mayer en 1990 y reformulado en 1997 como: “La habilidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la habilidad de acceder o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad de comprensión emocional y conocimiento emocional; y la habilidad de regular emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional”

Para estos autores la IE es considerada como la habilidad del procesamiento de la información emocional, igualándose a cualquier otra capacidad o habilidad cognitiva. Actualmente es la teoría que mayor aceptación ha conseguido en el ámbito científico y mayor producción investigadora ha provocado (Fernández-Berrocal et al., 2006; Salguero, Iruarrizaga, 2006).

La Inteligencia Emocional (IE) en apenas quince años de vida científica (Salovey et al., 1990), ha pasado de ser un concepto de moda a convertirse en un apasionante y fructífero campo de investigación.

Aunque a veces enfrentados los diversos planteamientos teóricos y de evaluación, así como las posibles implicaciones del constructo en importantes áreas del funcionamiento vital de las personas (e.g., salud, educación, trabajo, familia...), se han convertido en detonantes del interés por el estudio de la IE (Fernández-Berrocal et al., 2006).

En este sentido, varios autores defienden que las habilidades para identificar, asimilar, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás, son recursos potenciales que facilitarían un mayor afrontamiento ante los eventos estresantes (Matthews

y Zeidner, 2000; Salovey, Bedell, Detweiler y Mayer, 1999; Zeidner, Matthews y Roberts, 2006).

Tanto la percepción de nuestras habilidades emocionales, evaluada mediante autoinformes de IE (Extremera y Fernández- Berrocal, 2005; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Goldmen, y Dornheim, 1998), como la destreza emocional en sí, evaluada mediante medidas de ejecución (Brackett y Salovey, 2006) son predictores significativos del bienestar emocional y del ajuste psicosocial de las personas.

La inteligencia emocional es objeto de gran interés, debido a que hay evidencia de que las diferencias individuales en el procesamiento de la información afectiva predicen el éxito (Goleman, 1995; Salovey et al., 1990) y la adaptación de la persona a su medio (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000; Ciarrochi, Chan, y Caputi, 2000) en distintos ámbitos de su vida como el educativo (Culver y Yokomoto, 1999; Lam y Kirby, 2002) y la salud mental (Ciarrochi, Deane y Anderson, 2002; Parker, Taylor y Bagby, 2001 y Salovey, 2001).

Como afirman algunos estudios, la inteligencia emocional podría ser un recurso personal que facilitaría una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento a los múltiples conflictos y reacciones negativas que surgen en el entorno laboral (Gerits, Derksen y Verbruggen, 2004; Bar-On, 2000).

Desde la aparición del constructo, la IE ha sido relacionada en la investigación con diferentes variables. En lo que concierne al ámbito educativo se pueden destacar algunos ejemplos. Se ha encontrado relación entre la inteligencia emocional y los comportamientos prosociales como ajuste social (Engelberg y Sjoberg, 2004) y actitudes cívicas (Charbonneau y Nicol, 2002).

La capacidad de regular las emociones se relaciona positivamente con la calidad de las relaciones sociales y sensibilidad social (Coté, Lopes, Salovey y Beers, 2005; Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin y Salovey, 2004).

También se ha observado cómo la inteligencia emocional correlaciona positiva y moderadamente con la autoestima y el liderazgo, y negativamente con la ansiedad social, e incluso controlando el efecto de la personalidad e inteligencia (Barling, Slater y Kelloway, 2000; Gil-Olarte, Palomera y Brackett, 2006). Además, la IE previene comportamientos no adaptativos en la escuela tales como el absentismo o las expulsiones por mala conducta (Petrides, Frederickson y Furham, 2004) y promueve el rendimiento académico (Ashknasy y Dasborough, 2003; Barchard, 2003; Brackett, y Mayer, 2003; Lam et al., 2002). A su vez, la inteligencia emocional se relaciona positivamente con mejores niveles de ajuste psicológico (Extremera y Fernández- Berrocal, 2003) y el control del estrés (Salovey, Stroud, Woolery y Epel, 2002).

Otro aspecto que considerar dentro de la IE son los constructos de la personalidad ya que la predisposición para adquirir y ejecutar determinadas estrategias de regulación emocional está relacionada con los precursores temperamentales que el individuo trae al nacer. Los resultados de investigaciones en variables temperamentales sugieren que las diferencias individuales en la reactividad y regulación emocional poseen fuertes bases genéticas y se manifiestan ya en etapas tempranas de la vida del niño (Rothbart, Ahadi y Evans, 2000).

Estas predisposiciones afectivas de base se ven reflejadas en los factores de personalidad propuestos por la taxonomía de los Cinco Grandes (John y Srivastava, 1999) y constituyen los precursores de la reevaluación y la supresión, porque tornarían más fácil o más difícil la adquisición y ejecución de dichas estrategias (John y Gross, 2004).

Los factores de personalidad según el modelo de los Cinco Grandes son factores o tendencias básicas de respuesta con bases biológicas (McCrae y Costa, 1996, 1999) que inician, guían o mantienen formas de comportarse, pensar y sentir (Caspi, 1998), que resultan relativamente estables a lo largo del tiempo (Eisenberg, Fabes, Guthrie y Reiser, 2000).

El factor Apertura a la experiencia implica la complejidad, profundidad y riqueza de la vida mental y experiencial de un individuo (Shiota, Keltner y John, 2006).

El factor Conciencia ha sido definido como el control del impulso consensuado socialmente que facilita el comportamiento dirigido hacia una meta, como pensar antes de actuar y demorar la gratificación (John et al., 1999).

El factor Extraversión implica la disponibilidad energética del individuo e incluye rasgos como sociabilidad, actividad, asertividad y emociones positivas (John et al., 1999).

Neuroticismo se define como un continuo desde la estabilidad emocional hacia la ansiedad, el nerviosismo, la tristeza y la tensión (Gross, 1998a).

El factor Agradabilidad se refiere a las características interpersonales de preocupación y sensibilidad hacia los otros y sus necesidades, y se organiza en una dimensión que varía desde orientaciones prosociales, comunitarias y altruistas hasta desconfianza y egoísmo (Roccas, Savig, Schwartz y Knafo, 2003).

2.2.1.2 Estructuras implicadas en la expresión de la inteligencia emocional

El cerebro humano está formado por varias zonas diferentes que evolucionaron en distintas épocas. Cuando en el cerebro de nuestros antepasados crecía una nueva zona, generalmente la naturaleza no desechaba las antiguas: en vez de ello, las retenía, formándose la sección más reciente encima de ellas.

Muchos experimentos han demostrado que gran parte del comportamiento humano se origina en las zonas profundamente enterradas en el cerebro, las mismas que en un tiempo dirigieron los actos vitales de nuestros antepasados.

El sistema límbico, llamado también cerebro medio, es la porción del cerebro situada inmediatamente debajo de la corteza cerebral y que comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, la amígdala cerebral. Estos centros funcionan en los mamíferos, siendo el asiento de movimientos emocionales como el temor y la agresión.

En el ser humano estos son los centros de la afectividad, es aquí donde se procesan las distintas emociones que nos hacen experimentar penas, angustias y alegrías intensas. Los lóbulos prefrontales y frontales juegan un especial papel en el procesamiento neocortical de las emociones.

Así, tenemos que los dos tipos de inteligencia, Intelectual y Emocional, expresan la actividad de diferentes partes del cerebro. El intelecto se basa únicamente en el funcionamiento de la neocorteza, las capas de la parte superior, evolucionadas en tiempo más reciente del desarrollo humano. Los centros emocionales están más abajo, en el sistema límbico, que es la parte del cerebro más antigua. La Inteligencia Emocional involucra estos centros emocionales, trabajando de común acuerdo con los centros intelectuales.

2.2.1.3 Aspectos psicológicos de la inteligencia emocional

Los sentimientos no sólo son los 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 cúmulo 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.

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

A medida que el sujeto va desarrollando las distintas características de su inteligencia emocional, lo más probable es que observe que, al mismo tiempo, va aumentando su capacidad en los siguientes aspectos:

La intuición.

La disposición para confiar en los demás y la capacidad para inspirar confianza.

Un talante sólido y de auténtica personalidad.

El aprecio por la insatisfacción constructiva.

La capacidad para encontrar soluciones acertadas en situaciones difíciles y para tomar decisiones inteligentes.

Liderazgo eficiente.

La inteligencia emocional no sólo es una fuerza potente en sí misma, sino que también es indispensable para poder llevar a buen término ciertas iniciativas relacionadas con la mente, tales como control de calidad, desarrollo de las competencias fundamentales y aplicación de las disciplinas correspondientes a la valoración.

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.

Las tres fuerzas impulsoras

Tres factores que determinan la ventaja competitiva:

La consecución de la confianza en las relaciones con las personas.

El aumento del impulso de la eficiencia.

La construcción del futuro.

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 puedan accionar para alertar la mente, cuando sea necesario aumentar la fortaleza de las personas y de las relaciones entre ellas.

La creación del futuro: Este factor desarrolla las habilidades fundamentales que sirven para aprovechar 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.

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. Las citadas cuatro piedras angulares son:

El reconocimiento de las emociones.

La aptitud emocional.

La profundidad emocional.

La alquimia de las emociones.

Es importante comenzar por mencionar 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 las 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.

El reconocimiento de las emociones

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 algunas de las nociones que contribuyen a ello.

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 aptitud 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 sólo para las empresas sino incluso para los países.

La confianza es más que una buena opinión o actitud. Es una 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 aglomerante 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 genere valor 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 éstos la manifiestan, así como sobre la verosimilitud de estas manifestaciones y la credibilidad que infunden. Está 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 para que la confianza sea más profunda y se extienda, abarcando nuestras relaciones de trabajo y organizaciones, nos quedaremos solos, sin una auténtica comunidad. Eso podría inhibir a los trabajadores de perseguir las oportunidades económicas. El coste 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 confiará en usted y pensará que usted no es igual que lo 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.

La profundidad de las emociones

La profundidad emocional, tiene que ver con:

Destacar el rasgo fundamental del carácter del sujeto.

Descubrir y fomentar el potencial y el propósito que le son propios y que definen su destino.

Manifestar el compromiso, el impulso, la iniciativa, la conciencia y la responsabilidad.

Aprovechar la solidez de un talante.

Aumentar la influencia que ejerce el sujeto más allá de su autoridad, posición y cargo.

El saber, que es la herramienta más eficaz para influir sobre los demás sin tener que aprovechar ningún ascendente ni ejercer ningún control sobre ellos, constituye uno de los principales retos para las organizaciones de nuestra década. Se trata de percibir, aprender, relacionar, crear, ordenar por prioridades y actuar de tal manera que el proceder dependa más del elemento emocional que del mero dominio y control, lógica e intelecto o análisis técnico.

Las emociones invaden nuestra identidad y se extienden al sistema que formamos los humanos a modo de la fuente que irradia y transmite energía; son las corrientes de energía que manan en nuestro interior, vitalizan nuestros valores y orientan nuestras percepciones y conductas. Luego, fluye hacia el exterior y afectan a los demás.

La inteligencia emocional es transferida durante un continuo proceso, primero de comprensión y aplicación de las dos primeras piedras angulares (reconocimiento de las emociones y aptitud emocional) y luego, de exploración del nivel profundo de las emociones mediante toda una serie de prácticas. Entre éstas, se encuentra aquella clase de programas de adiestrados y asistencia de mentores.

Por más que nos esforcemos, es imposible que podamos sobresalir en todo, pero cada uno de nosotros es capaz de hacer algunas cosas mejor que otras cien mil personas. Es necesario que busquemos y desarrollemos nuestros lados fuertes y habilidades mientras

vamos reorientando y controlando los puntos débiles, en lugar de intentar subsanarlos. Lo esencial de la profundidad emocional es lo siguiente: La vida y el trabajo del hombre representan más de lo que admiten las rígidas teorías ya superadas. Lo que sentimos y las imágenes del potencial único que llevamos en el corazón calan mucho más hondo.

El trabajo es una oportunidad de transferir al mundo exterior aquello que nos identifica como únicos. El hombre tiene una necesidad compulsiva de dejar su huella personal en el mundo.

La alquimia de las emociones

Al aplicar las tres piedras angulares de la inteligencia emocional ya citadas, es decir, el reconocimiento, la aptitud y la profundidad de las emociones, se podrá experimentar superación y progreso. Uno podrá volverse más enérgico, más eficaz y más confiado en sus relaciones con los demás. Y, qué duda cabe, se sentirá más a gusto con su verdadero talante.

La alquimia se trata de una convergencia de aquellas fuerzas que nos permiten descubrir oportunidades creativas y transformar ideas menores en algo más importante.

Por lo general, cuando hablamos del cambio, pensamos en un cambio para más o mejor, que resulta de un análisis racional y ordenado y de una planificación rigurosa, producto de un esfuerzo intelectual, sobre todo. Por el cambio para más o mejor dura poco, tiene una envergadura limitada y tiende a ser reversible.

En cambio, muchos buenos directores no están dispuestos a competir en el futuro, introduciendo únicamente los cambios para más o mejor, con todas las previsiones y limitaciones que ello implica, sino se proponen un cambio transformacional y se dedican a efectuarlo. Tienen valor para asumir los riesgos de la creatividad. Toleran el error propio o ajeno y, aunque alguien se equivoque, le permiten seguir explorando nuevos territorios. Saben que el futuro no es algo que basta esperarlo y ya vendrá, sino algo a cuya

construcción debemos contribuir activa y apasionadamente. La inteligencia emocional juega un papel vital en esa construcción.

El síndrome de Zeigarnik, descubierto hace treinta años, se refiere a que la creatividad se extingue tan pronto como llegamos al término de un proyecto o eliminamos un problema. Cuando un trabajador está haciendo algo excepcional, casi siempre deja de ser administrador. Hay algo que absorbe toda su atención y dirige su interés hacia la naturaleza misma del proyecto o problema. Se siente animado y fuerte y empieza a exigirse a sí mismo y a los demás aportes creativos y máximo esfuerzo. Casi siempre termina creando algo extraordinario o aprendiendo algo muy útil.

Todos podemos saber hacer frente a las mismas cosas que cualquier otra persona, pero debemos estar mejor preparados, nuestro instinto debe ser más agudo y nuestra dedicación, más creativa. Entonces, sabremos reaccionar de un modo diferente e innovador, porque no estaremos atascados en el tiempo. Sabremos ser excepcionalmente tolerantes con la ambigüedad y dejar que el juego de las cosas siga su curso creativo.

En realidad, muchas cosas que buscamos, tanto en el quehacer empresarial como en la vida, no están en ninguna parte. No vienen con la última tendencia ni con la tecnología más avanzada, sino las llevamos dentro. Siempre han estado allí, pero muchos de nosotros no hemos sabido valorarlas ni responder a ellas o no las hemos utilizado todo lo bien que somos capaces de hacerlo.

En síntesis, para que la vida tenga un sentido y una realización satisfactoria es necesario sintonizar con lo que está detrás de los análisis mentales, de las apariencias, del control y de la retórica para ejercitar la parte del ser que emite sentimientos, que anima nuestras facultades más preciadas y la capacidad para aprender y crear, transformando esas facultades e ideas, para convertir los pensamientos en vivencias.

2.2.1.4 Aspectos neuroanatómicos de la inteligencia emocional

Para los antropólogos el cerebro orgánico se divide en tres partes: el cerebro externo, el cerebro medio o mamífero inferior, y el cerebro antiguo llamado también reptil por su forma anatómica.

De todos ellos, el que más se relaciona con la mente es el cerebro reptil, porque contiene las emociones primitivas y los instintos de supervivencia y conquista; además se encuentran en él, entre otras, las funciones primarias vitales como la respiración y la regulación del calor corporal.

El cerebro externo o neo-cortex tiene a su cargo la importante función del pensamiento y el razonamiento intelectual. Pero, aunque muchos saben que este cerebro está compuesto de dos hemisferios cerebrales, muchos también ignoran que el hemisferio izquierdo maneja la lógica y todo lo relacionado con ella, mientras que el hemisferio derecho tiene que ver con la emoción y también con los sentimientos negativos como los miedos, las culpas y el resentimiento.

Sin embargo, esto no significa que una persona con hemisferio izquierdo dominante -la lógica- no tenga emociones negativas como miedos o culpas. Es necesario aclarar esto, porque se tiende a pensar que las personas "lógicas" sólo tienen sentimientos y emociones en permanente equilibrio. Todas las personas tienen un hemisferio dominante; algunas pueden ser extremadamente lógicas (hemisferio izquierdo), y otras por el contrario pueden ser extremadamente emocionales (hemisferio derecho).

Por supuesto que el equilibrio pasa por la función conjunta de ambos hemisferios, pero -y éste es el problema- casi todos "manejan" inconscientemente, todo el tiempo, el hemisferio izquierdo o el hemisferio derecho.

Antes de determinar si una persona es hemisferio izquierdo o derecho, es necesario conocer brevemente las cualidades de cada uno. Las personas con predominio del

hemisferio izquierdo son lógicas, razonan todo paso a paso, se informan exhaustivamente antes de actuar, y muchas veces no concretan lo que quieren por exceso de razonamiento.

Las personas con predominio del hemisferio derecho son emocionales, intuitivas, poco dadas a razonar, en algunos casos extremadamente sensibles y perceptivos. Estas personas suelen sacar conclusiones por lo que sienten y no por lo que piensan; pese a ello, cuando siguen la voz de su intuición, generalmente no se equivocan.

En oriente llaman al hemisferio izquierdo "El día", porque para las personas con este hemisferio dominante, todo es claro bajo la luz de la razón; en cambio al hemisferio derecho lo llaman "La noche", porque tiene que ver con la intuición, con lo que se siente, y no se puede explicar a la luz de la razón. Sin embargo, para la educación occidental, las personas con hemisferio izquierdo dominante han sido hasta hace muy poco tiempo valorizadas como genios.

Del mismo modo las personas con hemisferio derecho dominante, donde están presentes emociones y sentimientos, han sido desvalorizadas. A la luz de recientes estudios e investigaciones, se sabe que una persona con hemisferio derecho dominante, y por lo tanto con una personalidad tendiente a demostrar sus emociones, tiene más posibilidades en áreas que requieren gran creatividad. Los ejecutivos de grandes empresas en el mundo son personas con dominio de ambos hemisferios; es decir son lógicos y emocionales, y la emoción -no hay que olvidarlo- complementa perfectamente a la razón. El trabajo sincronizado de ambos hemisferios logra una perfección que permite a las personas vivir mejor, con experiencias positivas de gran plenitud. La frecuente comparación del cerebro humano con una computadora es totalmente equivocada; las computadoras conocen dos estados posibles: 0 - 1; sí o no.

El cerebro humano conoce, acepta, y sobre todo resuelve, cientos de estados en miles de situaciones diferentes. Es mucho más asombroso, impresionante y perfecto que la

más sofisticada computadora: es una lástima que sólo una minoría conozca la maravilla que tiene a su disposición, para aprovechar mejor la vida.

Anatomía del aprendizaje emocional básico

La mayoría del conocimiento con que contamos respecto a la memoria emocional proviene de estudios en animales sometidos al clásico "reflejo condicionado al miedo", el que está presente en todas las especies estudiadas, desde los insectos al hombre. Esto hace pensar que los circuitos neuronales que lo sustentan forman la base sobre la cual se desarrolla toda la vida emocional en especies más evolucionadas.

En estos estudios se ha determinado que cuando el animal se enfrenta a un estímulo sensorial potencialmente dañino, reacciona con una respuesta autonómica, endocrina y somática que lo prepara para enfrentar en mejor forma este peligro.

El tipo de estímulo al que responde es en parte innato y en parte aprendido. Luego que el estímulo sensorial impresiona al receptor correspondiente, la señal llega al tálamo y desde allí a la "amígdala", principal núcleo involucrado en la adquisición de la "respuesta emocional básica" (REB) y el almacenaje de la información primitiva. La amígdala, a su vez, tiene conexiones con las áreas del tronco cerebral comprometidas en el control del gasto cardíaco, la respiración, la vasodilatación y la reacción de miedo.

Por estudios de lesión se ha determinado que la corteza cerebral primaria sensorial no es necesaria para la adquisición de esta REB, aunque colabora en el procesamiento de estímulos complejos.

El "hipocampo", área comprometida en la "memoria declarativa", no es importante en la identificación del estímulo; sólo colabora en la identificación del entorno en que este ocurre. De este modo, el aprendizaje emocional es mediado por un sistema que puede operar independientemente de nuestra conciencia.

Este sistema, subcortical, madura precozmente en el desarrollo, antes que el hipocampo, por lo que eventos traumáticos infantiles pueden generar conductas emocionales en la adultez, sin que tengamos conciencia de su origen.

El ahorro de tiempo puede ser la razón por la cual el aprendizaje emocional se genera especialmente a nivel subcortical. Una falla en la respuesta al peligro es más costosa que responder inapropiadamente a un estímulo benigno. Posteriormente la corteza participa en la confirmación o cambio de la respuesta inicial.

Una vez adquirido, el condicionamiento al miedo es relativamente permanente; sin embargo, luego de repetidos estímulos que no se acompañan de daño, la respuesta disminuye, fenómeno denominado "extinción". Las "áreas prefrontales" controlan la expresión de la respuesta emocional evitándola una vez que no es útil (probablemente actuando sobre la amígdala). De este modo, la extinción sería un proceso activo.

Variaciones funcionales en la vía prefrontal-amigdalina podrían hacer más difícil para algunas personas cambiar su conducta emocional.

En concordancia con los hallazgos en animales, el daño bilateral de la amígdala en el ser humano provoca un defecto significativo en el control ejecutivo y una conducta social inapropiada (desinhibida). El coeficiente intelectual no se altera mayormente. Dado que muchas psicopatías humanas -incluyendo la ansiedad, fobias, síndrome de estrés posttraumático y crisis de pánico- comprometen la capacidad del cerebro para controlar el miedo, el conocimiento de sus bases neurales puede ayudar a una mejor comprensión y tratamiento de estos trastornos.

Conciencia de emociones

Como vimos anteriormente, el circuito básico de las emociones puede aprender y funcionar en forma prácticamente automática, teniendo por objetivo preparar al organismo,

a través de una respuesta visceral y somática, para enfrentar una situación nueva (Ej. agresión).

¿Cuál es el mecanismo que permite a especies más evolucionadas tener conciencia de las emociones?

Por estudios en pacientes con lesiones cerebrales, se ha determinado que la corteza parietal e insular sería clave en la percepción de los estados emocionales, siendo el hemisferio cerebral derecho dominante en este sentido. Estas regiones procesan la información que llega de las diferentes regiones del cuerpo (incluso visceral), completándose el ciclo:

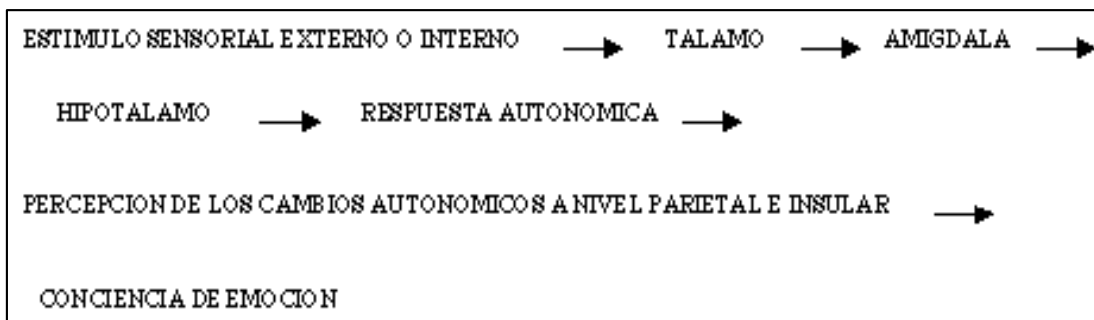


Figura 1. Procesamiento de información

Los pacientes anosagnósicos, por lesión parietal derecha, presentan emociones y sentimientos inapropiados sobre su estado de salud, ofreciéndonos el espectáculo de una mente privada de la posibilidad de sentir el estado corporal actual.

En forma muy acertada el médico y filósofo norteamericano William James (1842-1910), refiriéndose a la corporalidad de las emociones, expuso: "Si sentimos una fuerte emoción e intentamos abstraer de nuestra conciencia todos los sentimientos de sus síntomas corporales, nos encontramos con que no queda nada, ningún "material mental" que la pueda constituir; lo único que resta es un estado neutral y frío de percepción intelectual".

¿Qué tipo de emoción de miedo quedaría si estuviera ausente la sensación de pulso acelerado, respiro afanoso, labios trémulos, extremidades débiles, carne de gallina y ruidos intestinales?

¿Cómo puedo imaginar un estado de rabia y no sentir la ebullición del pecho, el enrojecimiento facial, la dilatación de las narices, los dientes trabados? Me resulta imposible pensarlo".

Aunque los cambios corporales son fundamentales en la percepción de la emoción, en numerosas instancias el cerebro aprende a urdir la imagen difusa de un estado corporal "emocional", sin tener que reactivarla en el cuerpo mismo. Esta representación, que Damasio llama "como si", se gatilla en dispositivos neurales presentes en el tronco cerebral. La integración de las emociones al ámbito conciential tiene la ventaja de permitir modular la REB, agregándole elementos cognitivos.

Las emociones y la toma de decisiones

La adecuada toma de decisiones es un elemento fundamental para la supervivencia.

Existe información experimental y lesional acerca de la influencia que tienen los impulsos emocionales en la toma de decisiones.

Se ha determinado que en los segundos previos a la toma de una decisión en el ámbito personal o social, se produce una descarga autonómica leve, probablemente gatillada por la "corteza prefrontal", que alerta al individuo y sugiere un curso de acción, que posteriormente se complementa con la cognición.

Esta pulsión, de proceso subconsciente, se genera en regiones que almacenan información acerca de situaciones similares vividas en el pasado.

Pacientes con daño en regiones prefrontales ventromediales evolucionan con una dificultad importante en la toma de decisiones en el ámbito social y personal, siendo los test de inteligencia normales. Por estudios de dermoconducción se ha determinado que

presentan una disfunción en la generación de la descarga autonómica previa a la decisión. Además, se observa el fenómeno que se ha denominado "miopía ante el futuro", esto es, son controlados sobre todo por perspectivas inmediatas, pareciendo insensibles al porvenir. La evolución social es hacia un deterioro progresivo en la vida laboral y familiar, siendo frecuentemente catalogados como simuladores, dada la normalidad de los test neuropsicológicos corrientes.

2.2.1.5 La inteligencia emocional en los directivos de instituciones educativas

En todo sistema educativo, la función directiva, gerencial o de liderazgo es fundamental para lograr alcanzar los objetivos institucionales, por ello, la calidad educativa va asociada a la acción eficaz de sus directores. La organización escolar que resulta de la acción directiva, propicia la formación integral y armónica de la personalidad de los educandos, la satisfacción laboral de los docentes y la adecuada aplicación de los planes y programación de estudio.

Aunque casi todo mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si liderazgo debe ser o no ser coercitivo (en oposición a usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia sobre los seguidores) y si es distintivo de la dirección. El tema ha sido particularmente candente en el debate en años recientes, en el cual la mayoría de los expertos ha defendido la idea del liderazgo y la gerencia o dirección son diferentes. (Nérici, 2004). Pero no todos los líderes son directivos; ni, para el caso, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos, no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo no formal – esto es, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización -, es con frecuencia tan importante o más que la influencia

formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo, como también por la designación formal para dirigir al grupo.

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y la mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que, en efecto, enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar del trabajo. (Enguita, 2006: 27).

Las organizaciones e Instituciones del siglo XXI, demandan virtualmente el liderazgo visionario. No pueden funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrenta la complejidad global, un vasto caleidoscopio de necesidades de clientes individuales y las incesantes demás de múltiples constituyentes, simplemente se autodestruiría si no contara con un sentido común de la dirección. (Ornelas, 2005:122).

2.2.2 Clima institucional

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y

que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

A modo de entender más la acepción de Clima Institucional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kres, G. L. (1995); Este autor acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lawrence, P. R. Y Lorsch, J. W. (1993) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Hall, R. (1996: 102) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow, W. & Moberg, D. (1990: 88) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere 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 la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente

señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima institucional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Institucional. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

2.2.2.1 Características del clima institucional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Institucional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el

énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.2.2.2 Tipos de clima institucional

Los tipos de clima institucional se desarrollan a continuación, estos son:

Clima de tipo autoritario

Según, Palacios Alfonso. (1995-99) El Clima autoritario, sistema I: Autoritario y 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.

El Sistema II: Autoritario 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 con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Sallenave, Jean-Paul (2002-69)

El Sistema IV: Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, 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.

2.2.2.3 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Las relaciones interpersonales funcionan no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999).

Desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de estos y otros autores (Pelechano, 1984; Mayer, Caruso y Salovey, 1999) afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el individuo tenga para manejar contextos interpersonales.

Si esto es así, la consecuencia es clara: hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectiva y estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, las relaciones interpersonales facilitan actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social a comunicar sus necesidades con precisión, solicitar ayuda, manejar la ansiedad, tomar un papel activo, controlar su lenguaje, acomodar la forma de relación, aceptar la opinión del otro o saber convivir con compañeros de acuerdo con unas normas, se convierten en habilidades de supervivencia.

2.3 Definición de términos básicos

Autoconocimiento. Es el proceso reflexivo (y su resultado) por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características.

Calidad. Nivel que alcanzan las funciones o acciones que desarrolla la organización y que se fundamentan en la eficacia, eficiencia y funcionalidad. La calidad es entendida también, como el nivel de satisfacción de las demandas de los usuarios del servicio que ofrece la organización. (Freire, Paulo, 1990).

Clima institucional. Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Conflicto. Disfunción social producida por el antagonismo de ideas, procedimientos o comportamientos que expresan diversas personas al interior de la organización. (Tedesco, Juan,1995).

Empatía. Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él.

Inteligencia emocional. La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos.

Motivación. La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Capítulo III. Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

Una hipótesis está basada simplemente en una sospecha y en la esperanza de que una relación entre una o más variables se dé en el estudio en cuestión. En tal sentido la investigación estableció las siguientes hipótesis:

3.1.1 Hipótesis general

El nivel de inteligencia emocional de los directores se relaciona significativamente con el clima institucional, en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

3.1.2 Hipótesis específicas

El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

El autocontrol emocional que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

El autocontrol emocional que posee el director se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

La motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

La Motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

La Empatía que posee el director se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

La Empatía que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

3.2 Variables

Las variables establecen la base fundamental de las hipótesis. Orientan el trabajo hacia la construcción de las dimensiones e indicadores que se someten a medición o explicación. Por lo tanto, el sistema de variables estuvo organizado de la siguiente forma:

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones
Inteligencia emocional de los directores	El autoconocimiento
	El autocontrol
	La motivación
	La empatía
Clima institucional	Ambiente laboral
	Relaciones interpersonales

Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque de investigación

El presente estudio ha sido realizado mediante modelo cuantitativo con un enfoque metodológico de tipo hipotético deductivo. El enfoque cuantitativo de la investigación usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. El objetivo de una investigación cuantitativa es el de adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica los test, entrevistas, cuestionarios, escalas para medir actitudes y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad.

4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada es sustantiva

En cuanto al tipo de investigación estamos frente a una investigación sustantiva, pues está orientada a describir la actuación de las variables anunciadas tal como se presentan en un contexto determinado en la búsqueda de corroborar o rectificar la relación entre la administración y liderazgo directivo con la calidad del servicio educativo.

La presente investigación es descriptiva porque busca encontrar las razones o causas que provocan la influencia o no de la administración y liderazgo del director en la calidad del servicio educativo.

Es además correlacional porque pretende ver como se relacionan las variables entre sí, o si no se relacionan. Este tipo de investigación tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables.

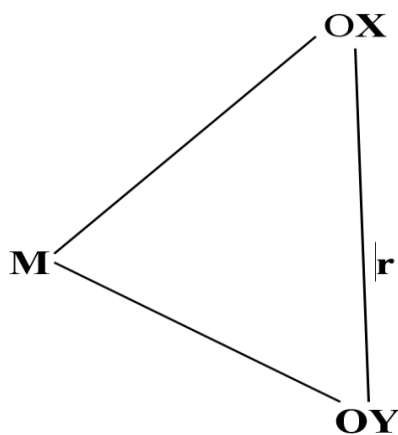
4.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación aplicado es correlacional

Se plantea la aplicación de un diseño descriptivo pre experimental. Es descriptivo porque se propone interpretar los datos que se obtienen al observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para luego analizarlo e interpretarlo (Hernández, Fernández y Batista 1996).

No se pretende establecer una explicación causal de la actuación de las variables sino el grado de relación entre ellas, pues se trata de un estudio descriptivo.

Esquema del diseño de la investigación: Correlacional



Donde:

M = Muestra

O_X = Observación de la variable “Inteligencia emocional de los directores”

O_Y = Observación de la variable “Clima institucional”

r = Correlación

4.4 Población y muestra

Tabla 2

Población

Personal	Cantidad
Docente	540
Directivo	48

Muestra

Para la determinación de la muestra se aplicó el siguiente procedimiento:

Tabla 3.

Muestra

Muestra	Nº de elementos	Sistema de determinación
Docentes	230	Probabilístico
Directivos	48	Tipo censo
Total	278	

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para efectos del acopio de información pertinente al tema de investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

Encuesta: Mediante esta técnica se podrá recoger información de los actores (Directivos y docentes) en relación al nivel de inteligencia emocional y clima institucional en las instituciones educativas de la muestra.

4.6 Tratamiento estadístico

Para el análisis de la información, procesamiento y presentación de datos, se utilizarán los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes. Para la prueba de la hipótesis se empleará el estadístico Chi Cuadrado. Debido a que la variable independiente se encuentra clasificada en categorías y se les asigna una valoración entera (codificación) que tiene en cuenta la ordinalidad de estos rangos como alto, medio y bajo

así sucesivamente hasta dar un valor mayor al rango más alto las dimensiones analizadas son independientes. Se utilizó el software Minitap.14.

Prueba Chi cuadrada para la independencia de variables

La prueba Chi Cuadrada es frecuentemente usada para probar hipótesis concernientes a la independencia de dos variables, específicamente, entre una variable relacionada y su factor asociado. Esta prueba involucra la comparación entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas para los niveles de la variable relacionada y los niveles del factor asociado bajo el planteamiento de dos hipótesis, la hipótesis nula y la hipótesis alternativa. La hipótesis nula afirma independencia entre las variables y la segunda dependencia, asociación o influencia entre las variables.

Si no hay diferencia estadística entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas, la hipótesis nula se aceptará y las diferencias que existan serán no significativas, en caso contrario se rechazará la hipótesis nula y se aceptará la hipótesis alternativa que indicará que las variables en prueba se encuentran relacionadas o equivalentemente que la variable dependiente está influenciada por su factor asociado.

Para llevar a cabo esta prueba, cuando es procesada en forma manual es preciso llevarla a cabo mediante alguna metodología, sin embargo, cuando es procesada mediante algún programa estadístico, la metodología se hace obvia y solo se espera el reporte de la prueba.

Capítulo V. Resultados

5.1 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Prueba de confiabilidad del cuestionario N° 01 “Inteligencia emocional de los directores”, aplicado a docentes

Para la prueba de confiabilidad del cuestionario N°01 “Inteligencia emocional de los directores”, se aplicó la prueba estadística Alfa de Cronbach; De acuerdo a Hernández Sampieri (2004) la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

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

La fórmula de Alfa de Cronbach:

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad del instrumento, cuestionario N° 01 “Inteligencia emocional de los directores” aplicado a la muestra, de docentes que no forman parte de la muestra, pero si de la población, a continuación, se siguieron los pasos:

Se determinó una muestra piloto de 12 docentes de las instituciones educativas de secundaria de chincha, que forman parte de la población, pero no de la muestra.

Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V17.0 para análisis de confiabilidad fue el siguiente:

Tabla 4*Inteligencia emocional de los directores*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.912	20

*Aplicado a una muestra de 12 personas

Aplicando el cuestionario de 15 ítems a una muestra piloto de 12 docentes de las instituciones educativas secundarias del cercado de Chincha, se obtiene un valor de alfa de 0.912, este valor indica que el test tiene alta consistencia interna.

Validez Estadística del instrumento

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica. Ese proceso de validación se vincula a las variables entre si y la hipótesis de la investigación.

La validez de construcción o constructo del instrumento queda reforzada por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde.

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio. En este contexto, la validez de construcción responde a la pregunta ¿qué proporción de la varianza o variabilidad en las puntuaciones de los encuestados en el test se puede atribuir a la variable que mide? Para dar a una respuesta a esta interrogante el análisis factorial se realizó con la técnica de los componentes principales.

Previamente, se comprobó la idoneidad de la matriz de intercorrelaciones de los ítems del Test para ser sometido al análisis factorial, aplicando el test de esfericidad de Bartlett y el índice de adecuación de muestreo (KMO) para cada una de las variables que se pretende medir con el cuestionario N° 01 denominado “Calidad de la Gestión de los Directores”, así determinar la unicidad de cada parte del mismo.

Tabla 5

KMO y prueba de Bartlett Aplicado al Cuestionario N° 01

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,613
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	128.476
Bartlett	Grados de libertad	1
	Valor de significancia	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0.613, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento, N° 01.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Clima Institucional” aplicado a docentes

Para la prueba de confiabilidad del cuestionario N° 02 “Clima Institucional”, se aplicó la prueba estadística alfa de Cronbach; De acuerdo a Hernández Sampieri (2004) la

confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de Alfa de Cronbach:

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

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario “Clima institucional” aplicado a los docentes, se siguieron los siguientes pasos:

Se determinó una muestra piloto de 12 docentes de las instituciones educativas de secundaria.

Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V17.0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 6

Evaluación del Clima Institucional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.905	20

Aplicado a una muestra de 12 docentes

Aplicando el cuestionario de 15 ítems a una muestra piloto de 12 docentes perteneciente a las instituciones educativas secundarias de Chíncha; se obtiene un valor de alfa de 0.905, este valor indica que el test tiene alta consistencia interna.

Se procedió a comprobar la idoneidad de la matriz de intercorrelaciones de los ítems del Test para ser sometido al análisis factorial, aplicando el test de esfericidad de Bartlett y el índice de adecuación de muestreo (KMO) para cada una de las variables que se pretende medir con el instrumento, así determinar la unicidad de cada parte del mismo.

Tabla 7

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0.578
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	121.556
	Grados de libertad	1
	Valor de significancia	.000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,578, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

5.2 Presentación y análisis de resultados

Tabla 8

Inteligencia emocional de los directores

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	120	43.2	43%	43%
Regular	80	28.8	29%	72%
Excelente	78	28.1	28%	100%
Total	278	100.0	100%	

La tabla muestra el resultado de la inteligencia emocional de los directores. En ese sentido, después de aplicar el cuestionario, se determinó que el 43% de los docentes encuestados, califica como “deficiente” a la inteligencia emocional de los directores el clima institucional que se vive en las instituciones educativas, el 29 %, lo califica como “regular”, es decir, que lo perciben como un balance entre lo negativo y lo positivo. Finalmente, el 28% de los docentes califica la inteligencia emocional de los directores como “excelente”.

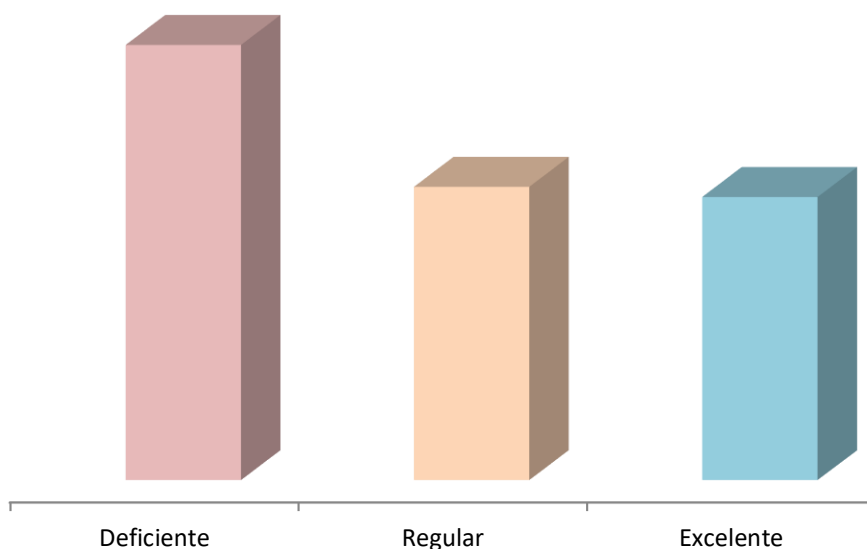


Figura 2. La Inteligencia emocional de los directores

Tabla 9*El Autoconocimiento*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	89	32	32%	32%
Regular	86	30.9	31%	63%
Excelente	103	37.1	37%	100%
Total	278	100.0	100.0	

La tabla muestra el resultado relacionado con el autoconocimiento En ese sentido, después de aplicar el cuestionario, se determinó que el 32% de los docentes encuestados, califica como “deficiente” al autoconocimiento que se vive en las instituciones educativas, el 31 % lo califica como “regular”, En tanto que, el 37% de los encuestados lo consideran “Excelente” al autoconocimiento.

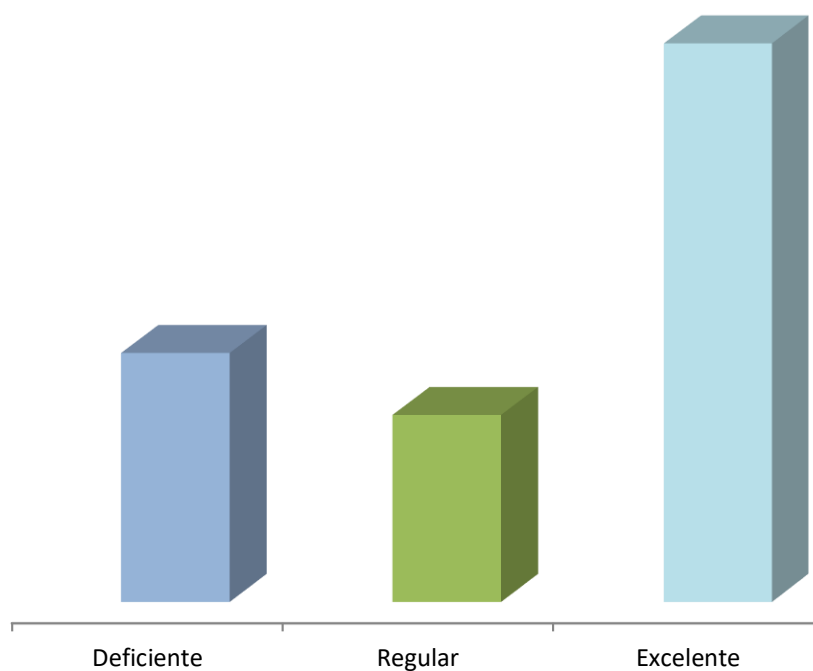
*Figura 3. El autoconocimiento*

Tabla 10*Autocontrol*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	100	35.9	36%	36%
Regular	150	53.9	54%	90%
Excelente	28	10.1	10%	100%
Total	278	100.0	100.0	

La tabla muestra el resultado que se relaciona con el autocontrol el 36% del total de la muestra las considera “deficiente”, mayoritariamente el 54% de los encuestados lo califica como “regular”,. Otro sector de docentes encuestados que constituyen el 10% que lo califica como “excelente”

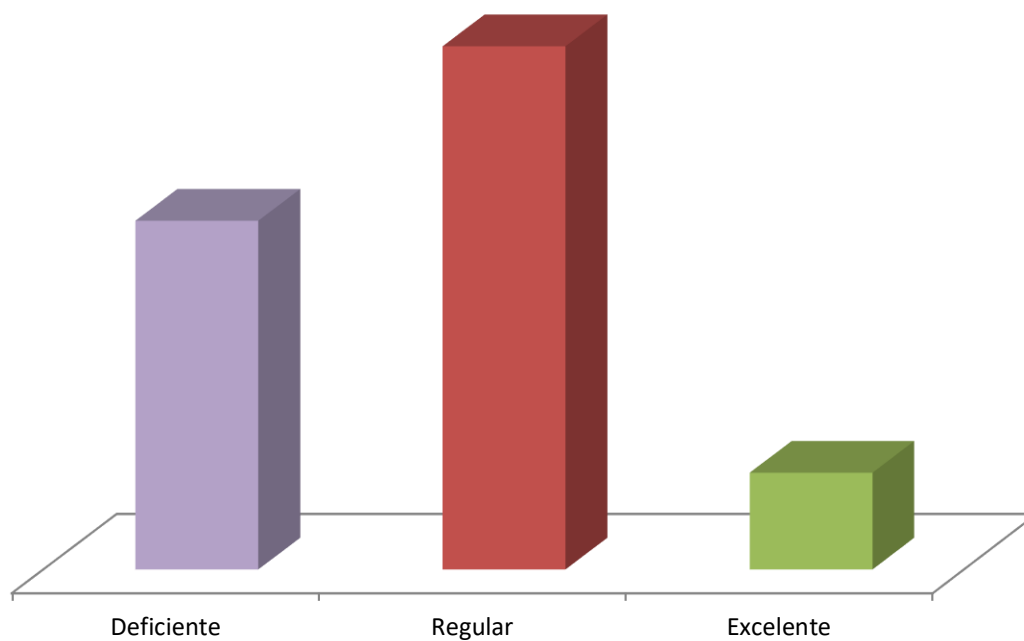
*Figura 4. El autocontrol*

Tabla 11*La motivación*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	56	20%	20%	20%
Regular	80	28.7%	29%	49%
Excelente	142	51%	51%	100%
Total	278	100.0%	100%	

La tabla muestra el resultado relacionados con la motivación 20% del total de la muestra considera “deficiente”, el 29% lo califica como “regular”, asimismo el 51% lo califica como “excelente” que se vive en las instituciones educativas secundarias de Chincha Alta.

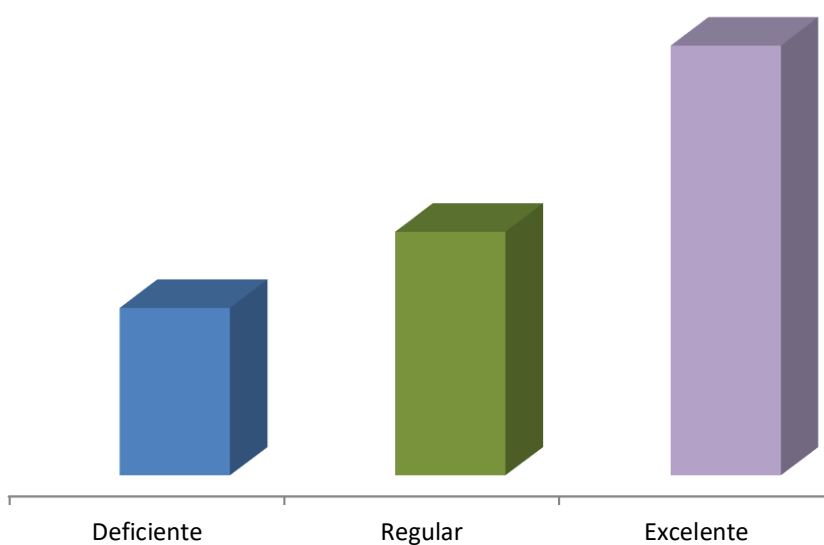
*Figura 5. La motivación*

Tabla 12*La empatía*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	91	32.7	33%	33%
Regular	113	40	40%	73%
Excelente	74	26.6	27%	100%
Total	278	100.0	100%	

La tabla muestra el resultado relacionado con la empatía de acuerdo a los resultados encuestados el 33 % de los encuestados la consideran deficiente, en tanto que el 40 % de la muestra estudiada la perciben como regular, mientras un 27 % que la considera “excelente”.

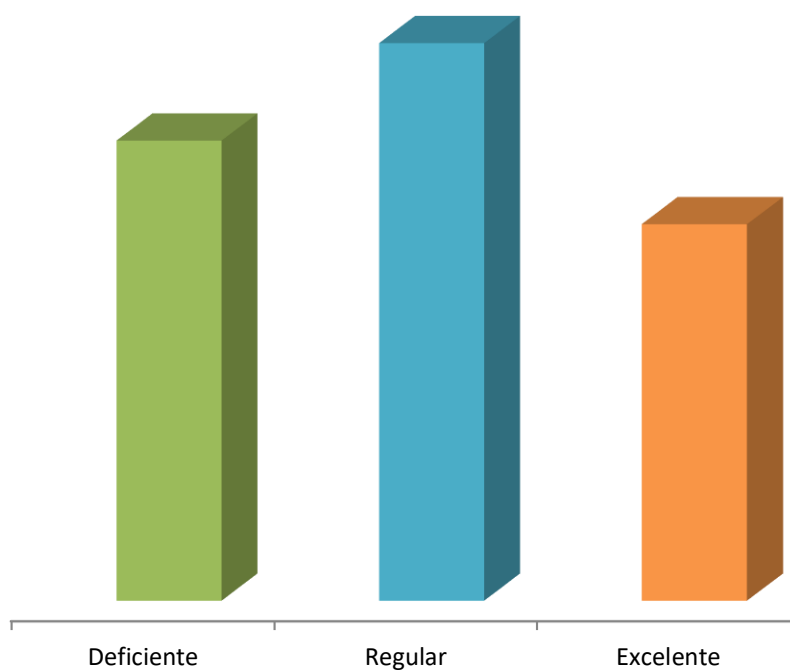
*Figura 6. La empatía*

Tabla 13*Clima Institucional*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	38	13.7	56%	14%
Regular	108	38.8	19%	53%
Excelente	132	47.4	6%	100%
Total	278	100.0	100%	

La tabla muestra el resultado relacionado sobre el Clima institucional el 20% de los encuestados la califican como “deficiente”, el 56 % la califica como “regular”, el 19% la considera “buena” y el 6% de los encuestados la consideran “excelente” la sensación de falta de eficacia y eficiencia.

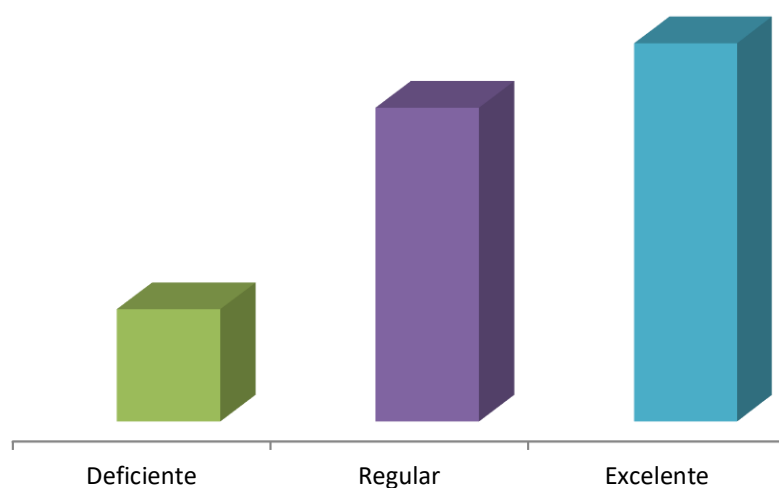
*Figura 7. Clima Institucional*

Tabla 14*Ambiente laboral*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	79	28.4	28%	28%
Regular	102	36.7	37%	65%
Excelente	97	34.9	35%	100%
Total	278	100.0	100%	

La tabla muestra el resultado relacionado con el ambiente laboral, el 28 % de los docentes encuestados, la consideran “deficiente”, el 37% la califican como “regular” y el 35% del total de encuestados la califican como “excelente”.

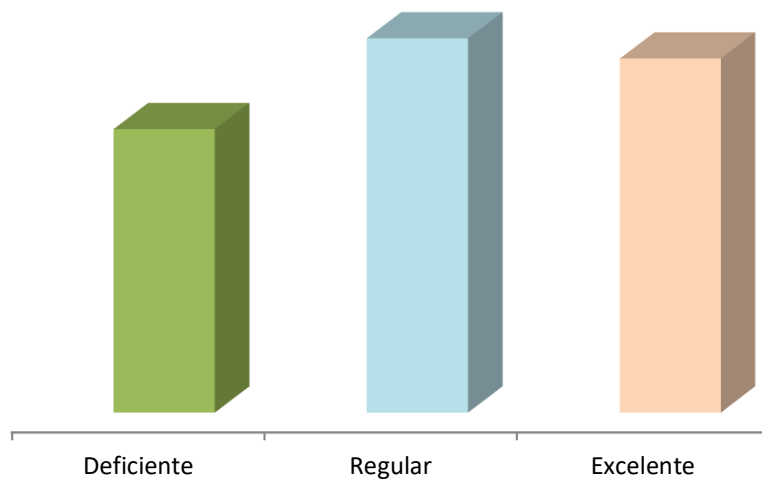
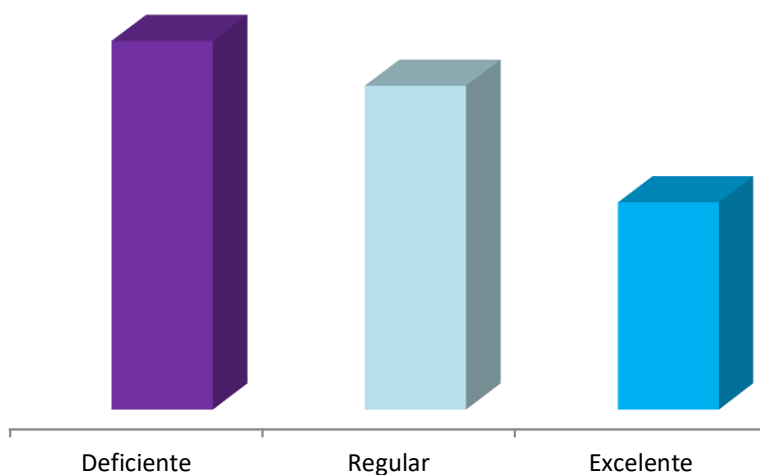
*Figura 8. Ambiente laboral*

Tabla 15*Relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	114	41	41%	41%
Regular	101	36.3	36%	77%
Excelente	63	22.6	23%	100%
Total	278	100.0	100%	

La tabla muestra el resultado relacionado con las relaciones interpersonales, el 41 % de los docentes encuestados, la consideran “deficiente”, el 36% la califican como “regular” y el 23% del total de encuestados la califican como “excelente”.

*Figura 9. Relaciones interpersonales***Prueba de contrastación de hipótesis**

Para la contrastación de las hipótesis debíamos conocer las características de normalidad de la población estudiada. Teniendo en cuenta la normalidad de la población

se erigirían las pruebas estadísticas para la contrastación de hipótesis. Para la prueba de normalidad se aplicó la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Para aplicar la prueba de normalidad, planteamos las hipótesis de Trabajo:

H_0 Los datos de la población estudiada provienen de una distribución normal.

H_1 Los datos de la población estudiada no provienen de una distribución normal.

Para un nivel de significancia de alfa igual a 0.05.

Para Sig. (Alfa) < 0.05 Se rechaza la hipótesis nula.

Para Sig. (Alfa) > 0.05 Se acepta la hipótesis nula.

El resultado de la prueba de normalidad para las variables fue:

Tabla 16

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Inteligencia emocional de los directores	Clima institucional
N	278	278
Z de Kolmogorov-Smirnov	0.805	0.585
Sig. asintót. (bilateral)	0.655	0.897

De los resultados de la prueba de Kolmogorov- Smirnov, se tiene:

El valor de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0.665 y 0.879, luego el valor Sig. (alfa) >0.05, entonces, se acepta la hipótesis nula.

Luego los datos de las variables de estudio provienen de una distribución normal.

Este resultado permite aplicar la prueba paramétrica r de Pearson.

Prueba de contrastación hipótesis general

El nivel de inteligencia emocional de los directores se relaciona significativamente con el clima institucional, en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H₁ El nivel de inteligencia emocional de los directores se relaciona significativamente con el clima institucional, en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H₀ El nivel de inteligencia emocional de los directores no se relaciona significativamente con el clima institucional, en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

El estadístico de prueba correlación de Pearson

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 17

Correlación entre la inteligencia emocional y el clima institucional

Correlación		Inteligencia emocional	Clima Institucional
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	0.852(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Clima Institucional	Correlación de Pearson	1	0.852(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula.

Luego, del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.852. Este valor determina la existencia de una correlación positiva entre la inteligencia emocional y el clima institucional, que tiene lugar en las instituciones de secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Prueba de hipótesis específicas

Para Hipótesis específica 1

El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_1 El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H_0 El autoconocimiento de sus emociones que posee el Director no se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

El estadístico de prueba Correlación de Pearson

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 18*Grado de correlación entre el autoconocimiento y el ambiente laboral*

Correlación		Autoconocimiento	Ambiente Laboral
Autoconocimiento	Correlación de Pearson	0.854(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Ambiente Laboral	Correlación de Pearson	1	0.854(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. A partir del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.854. Este valor correlacional determina que existe correlación positiva entre el autoconocimiento y el Ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta año 2013.

Para Hipótesis específica 2

El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relacionan de manera directa con el el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H_o El autoconocimiento de sus emociones que posee el Director no se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 19

Correlación entre el autoconocimiento y el tipo de relaciones interpersonales

Correlación		Autoconocimiento	Relaciones Interpersonales
Autoconocimiento	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre el autoconocimiento y las relaciones interpersonales por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chíncha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para Hipótesis específica 3

El autocontrol emocional que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i El autocontrol emocional que posee el director se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las I E de Chíncha Alta, año 2013

H_o El autocontrol emocional que posee el director no se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las I E de Chíncha Alta, año 2013

Para un nivel de significancia (Sig.), alfa < 0.05

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 20

Correlación entre el autocontrol emocional y el ambiente laboral

Correlación		Autocontrol emocional	Ambiente laboral
Autocontrol emocional	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Ambiente laboral	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre el autocontrol emocional y el ambiente laboral por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para Hipótesis específica 4

El autocontrol emocional posee el director se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i El autocontrol emocional posee el director se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H_o El autocontrol emocional posee el Director no se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$- 1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0

Tabla 21*Correlación entre el autocontrol emocional y el tipo de relaciones interpersonales*

Correlación		Autoconocimiento	Relaciones Interpersonales
Autoconocimiento	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre el autocontrol emocional y las relaciones interpersonales por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para Hipótesis específica 5

La motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i La motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H_o La motivación que posee el director no se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 22

Correlación entre la motivación y el ambiente laboral

Correlación		Motivación	Ambiente laboral
Motivación	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Ambiente laboral	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre la motivación y el ambiente laboral por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para Hipótesis específica 6

La Motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i La Motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H_o La Motivación que posee el director no se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), alfa < 0.05

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS

(v 17.0)

Tabla 23

Correlación entre la motivación y el tipo de relaciones interpersonales

Correlación		Motivación	Relaciones Interpersonales
Motivación	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre la motivación y las relaciones interpersonales por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para Hipótesis específica 7

La Empatía que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i La Empatía que posee el director se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H_o La Empatía que posee el director no se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), alfa < 0.05

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 24*Correlación entre la empatía y el ambiente laboral*

Correlación		Empatía	Ambiente laboral
Empatía	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Ambiente laboral	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre la empatía y el ambiente laboral interpersonales por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para Hipótesis específica 8

La Empatía que posee el director se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H_i La Empatía que posee el director se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

H₀ La Empatía que posee el director no se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

El estadístico de prueba Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 25

Correlación entre la empatía y el tipo de relaciones interpersonales

Correlación		Empatía	Relaciones Interpersonales
Empatía	Correlación de Pearson	0.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	278	278
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	1	0.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	278	278

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

Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.896. Este valor correlacional nos permite inferir que existe correlación positiva entre la empatía y las relaciones interpersonales por parte de los directores en las instituciones educativas secundaria de Chincha; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

5.3 Discusión

Uno de los aspectos que suelen evaluarse en la institución educativa, es el desempeño de los docentes y directivos. Se da por sentado que los elementos activos del

proceso educativo ejercitan sus funciones, basados en sus competencias profesionales y su habilidad acumulada a través de la experiencia. Sin embargo, se deja de buscar explicación a otros aspectos que sin duda influyen de manera directa en el mejor o peor rendimiento de los profesionales de la educación: el clima laboral.

Los docentes pueden estar altamente capacitados y entrenados y los directores pueden conocer bastante bien la teoría y procesos administrativos de la institución y sin embargo, no rinden a la medida que se espera de ellos. Un clima laboral negativo anula la motivación y genera escenarios poco propicios para la innovación.

En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

Por otro lado, nuestra existencia transcurre matizada por una serie de intercambios personales que tienen lugar en el seno de numerosos grupos e instituciones; nuestra condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

En este contexto, los resultados nos indican que el clima institucional constituido por las dimensiones: “Relaciones interpersonales” y “Clima laboral” se percibe como regular para el 63% de los encuestados.

En tanto que la variable “calidad de la gestión de los directores” ha sido calificada como regular por el 53 % de los encuestados.

Al analizarse la correlación estadística, ésta arroja un valor correlacional r de Pearson igual a 0.852. Esto indica que, sí los niveles del clima institucional son regulares

(podría interpretarse como ligeramente negativos) el grado de eficacia y eficiencia en la gestión de los directores también resultan negativos.

Por tanto, habría la fuerte asociación entre las variables estudiadas, lo cual significaría que la mediocre gestión de los directores estaría condicionada por la existencia de un clima institucional negativo o conflictivo.

Esto coincide con lo que afirma Hall, R. (1996) cuando señala que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Esta influencia que tiene el clima institucional en los desempeños de los trabajadores, se asociaría a que el nivel de conocimiento de los directores en relación a los procedimientos de gestión administrativa y pedagógica se hallaría en un nivel de mediocridad que no contribuye a generar respeto al director a partir del reconocimiento de su capacidad para conducir dichos procesos.

Otro aspecto que resulta concomitante a los resultados, es el hecho que los conflictos internos en las instituciones educativas, así como al formación de grupos son una constante en la instituciones educativas de Chincha.

Estos resultados concuerdan con los hallazgos realizado por Matta Solís, Hernán (2006) en su investigación intitulada “Clima organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las facultades de pedagogía, cultura física y ciencias administrativas y turismo de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle” que señala que “Un 63.16% de los docentes de las Facultades de Pedagogía, Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo refieren un clima organizacional regular en la universidad”.

Adicionalmente al hecho que las relaciones interpersonales se hallen en un nivel regular y que esto no ayudaría a trabajar en equipo o a delegar responsabilidades, se suma

el hecho que nadie es absolutamente independiente de los demás, aquellos de quienes dependemos, a menudo tienen poder para controlar nuestra conducta u oponerse a nuestros deseos. De esta manera, nuestra independencia de acción se restringe por nuestra dependencia de otros. Cada día surgen muchas situaciones en las que nuestro primer impulso es manifestar una conducta agresiva, sin darnos cuenta que de esta forma atacamos el ego del otro, quedando de manifiesto en una o ambas partes a través de la agresividad su complejo de inferioridad e impotencia.

Sin embargo, a menudo nos vemos forzados a controlar la agresividad y a esconder nuestra hostilidad porque no se quiere correr el riesgo a ser castigados, ya sea en forma verbal o escrita, ya que son las armas más poderosas de los superiores.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Según Bisquerra (1999) las relaciones interpersonales facilitan actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social a comunicar sus necesidades con precisión, solicitar ayuda, manejar la ansiedad, tomar un papel activo, controlar su lenguaje, acomodar la forma de relación, aceptar la opinión del otro.

Saber convivir con compañeros de acuerdo con unas normas, se convierten en habilidades de supervivencia.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos a través del trabajo de campo se pueden establecer las siguientes conclusiones.

Existe correlación positiva alta de 0.852 (Valor r de Pearson) entre el clima institucional que se vive en las instituciones educativas de secundaria de Chincha y los niveles de calidad que alcanzó la gestión de los directores durante el año 2010. Para el 63 % de los docentes encuestados el clima institucional, que constituye el factor convivencial, esencial en la institución educativa, solo califica en el nivel regular, lo cual explicaría que la calidad de la gestión de los directores se ubique también en un nivel regular, según la apreciación del 53 % de los docentes que participaron en el estudio.

Las relaciones interpersonales muestran una correlación positiva alta de 0.854 (Valor r de Pearson) con la calidad de la gestión administrativa ejercida por el director durante el año 2010, en las instituciones educativas de secundaria de Chincha.

Concordante con lo anterior, el 72 % de los encuestados sostiene que las relaciones interpersonales califican como regular, lo cual influiría en los niveles de calidad de la gestión administrativa, que, según el 56 % de los docentes que participaron en el estudio solo califica como regular. Esto implicaría que los niveles de conflicto interno afectarían los procesos y servicios que brinda la institución educativa a sus usuarios.

El tipo de clima laboral que se vive en las instituciones educativas de secundaria de Chincha está fuertemente correlacionada (0.896 valor r de Pearsons) con la calidad en la conducción de la gestión pedagógica ejercida por el director durante el año 2010. Esta correlación establece niveles de corresponsabilidad entre el nivel de clima laboral, calificado por el 59% como regular y la calificación que le otorgan a la conducción de la gestión pedagógica, en ese mismo sentido, el 62 % de los docentes que participaron en el estudio. Esta relación de dependencia entre las dimensiones evaluadas explica los bajos

niveles de eficacia pedagógica y de acompañamiento directriz que poseen los docentes en las instituciones de la muestra.

Recomendaciones

1. Implementar programas de mejoramiento del clima institucional, que podrían ser talleres vivenciales de relaciones humanas e inteligencia emocional, puesto que debido a la existencia de climas adversos, muchas de las instituciones educativas de Chincha, no pueden afianzar sus esfuerzos colectivos hacia el mejoramiento de sus estándares de calidad.

Establecer procedimientos eficientes para el servicio administrativo de la institución educativa, puesto que muchas veces, la lentitud o ineficacia de algunos procedimientos generan enfrentamiento y reclamos de parte de los usuarios, entre los que se cuentan los docentes y padres de familia.

Perfeccionar en los directores el conocimiento y la praxis de los procesos pedagógicos a efectos que las tareas de conducción y supervisión puedan rendir los frutos que se esperan: asesoría y apoyo pertinente para superar las dificultades en el aula.

Referencias

- Barling, J., Slater, F., y Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-162.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ - i): Technical manual* Toronto: Multi-Health Systems.
- Cabello, Rosario, Ruiz-Aranda, Desirée & Fernández-Berrocal, Pablo (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *REIFOP*, 13 (1). (Enlace web: <http://www.aufop.com> - Consultada en fecha (14-01-2013).
- Charbonneau, D. y Nicol, A. M. (2002). Emotional intelligence and prosocial behaviours in adolescents. *Psychological Reports*, 90, 361-370.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and organization*. New York: Grosset Putnam.
- Coté, S., Lopes, P. N., Salovey, P. y Beers, M. (2005). Emotional regulation ability and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113-118.
- Eisenberg, N., Fabes, R. A., Guthrie, I. K. & Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 136-157.
- Epstein, S. (1998). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Westport: Praeger Publishers.
- Evelyn Liz Alvitez Gómez (2005) “Comparación de los niveles de inteligencia emocional del personal trabajador del servicio de emergencia de los hospitales de la policía en las ciudades de Chiclayo y Trujillo.” (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo de la Ciudad de Trujillo, Perú.

- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2004a). Inteligencia Emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. *Clínica y Salud*, 15 (2), 117-137.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2005). Inteligencia emocional percibida y diferencias individuales en el meta-conocimiento de los estados emocionales: una revisión con los estudios con el TMMS. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 101-102.
- Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2006). La Investigación de la Inteligencia Emocional en España. *Ansiedad y Estrés*, 12 (2), 139-153.
- Gerits, L., Derksen, J., y Verbruggen, A. B. (2004). Emotional intelligence and adaptive success of nurses caring for people with mental retardation and severe behavior problems. *Mental Retardation*, 42 (2), 106-121.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books (trad.cast.: *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Paidós, 1997).
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- Gottman, J. (1997). *The heart of parenting: How to raise an emotionally intelligent child*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Gross, J. J. (1998a). Antecedent-and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237.
- Héctor Arturo Enríquez Anchondo (2011) “Inteligencia Emocional Plena: Hacia un Programa de Regulación Emocional Basado en la Conciencia Plena” (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España.
- Idalia E. Rodríguez U. (2005) “Programa de adiestramiento en inteligencia emocional para docentes del centro de estudios avanzados (Tesis Doctoral). Tecana American University. Sede Maracaibo-Venezuela.

- Juan Manuel Sánchez Soto (2005) "Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades" (Tesis de Maestría) Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Rothbart, M. K., Ahadi, S. A. & Evans, D. E. (2000) Temperament and personality: Origins and outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 122-135.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S., Turvey, C, y Palfai, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta Mood Scale. In J. W. Pennebaker (ed) *Emotion, disclosure, and health* (pp.125-151). Washington: American Psychological Association.
- Salovey, P., Woolery, A., y Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. En G. J. O. Fletcher y M. S. Clark (Eds.). *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes* (pp. 279-307). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Scarr, S. (1989). Protecting general intelligence: Constructs and consequences for interventions. En R. L. Linn (Ed.), *Intelligence: Measurement, theory, and public policy* (pp. 74-118). Urban, IL: University of Illinois Press.
- Shiota, L., Keltner, D. & John, O. P. (2006) Positive emotion dispositions differentially associated with Big Five personality and attachment style. *Journal of Positive Psychology*, 1, 61-76.

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia

La inteligencia emocional de los directores y su grado de relación con el tipo de clima institucional existente en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores
<p>Problema general</p> <p>¿En qué medida se relaciona el nivel de inteligencia emocional de los directores con el tipo de clima institucional existente en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1.¿Cuál es el grado relación existente entre el autoconocimiento de sus emociones que posee el director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013?</p> <p>2.¿Cuál es el grado relación existente entre el autoconocimiento de sus emociones que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Explicar el grado de relación existente entre inteligencia emocional de los directores y el tipo de clima institucional existente en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1.Determinar cuánto se relacionan el autoconocimiento de sus emociones que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.</p> <p>2.Determinar cuánto se relacionan el autoconocimiento de sus emociones que posee el director con el tipo de relaciones</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El nivel de inteligencia emocional de los directores se relaciona significativamente con el clima institucional, en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1.El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chíncha Alta, año 2013.</p> <p>2.El autoconocimiento de sus emociones que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las</p>	<p>Variable independiente: Inteligencia emocional de los directores</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El autoconocimiento -El autocontrol m -La motivación -La empatía <p>Variable dependiente: Clima institucional</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente laboral -Relaciones interpersonales. <p>Metodología</p>

<p>3.¿Cuál es el grado relación existente entre el autocontrol emocional del director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?</p> <p>4.¿Cuál es el grado relación existente entre el autocontrol emocional del director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?</p> <p>5.¿Cuál es el grado de relación existente entre la motivación del director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?</p> <p>6.¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación del director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?</p> <p>7.¿Cuál es el grado de relación existente entre la empatía del director y el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?</p>	<p>interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>3.Determinar cuánto se relacionan el autocontrol emocional que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>4.Determinar cuánto se relacionan el autocontrol emocional que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>5.Determinar cuánto se relacionan la motivación que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>6.Determinar cuánto se relacionan la motivación que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que</p>	<p>instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>3.El autocontrol emocional que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>4.El autocontrol emocional posee el director se relacionan de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>5.La motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>6.La Motivación que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p>	<p>Tipo de Investigación: Sustantiva</p> <p>- Diseño: Correlacional</p> <p>Población</p> <table border="0"> <tr> <td>Docente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>540</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Directivo</td> <td>48</td> </tr> </table> <p>Muestra</p> <table border="0"> <tr> <td>Docentes</td> <td>230</td> </tr> <tr> <td>Directivos</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>278</td> </tr> </table> <p>Tipo de censo: Probabilístico</p>	Docente		540		Directivo	48	Docentes	230	Directivos	48	Total	278
Docente															
540															
Directivo	48														
Docentes	230														
Directivos	48														
Total	278														

<p>8.¿Cuál es el grado relación existente entre la empatía del director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013?</p>	<p>existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>7.Determinar cuánto se relacionan la empatía que posee el director con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>8.Determinar cuánto se relacionan la empatía que posee el director y el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p>	<p>7.La Empatía que posee el director se relacionan de manera directa con el ambiente laboral que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p> <p>8.La Empatía que posee el director se relaciona de manera directa con el tipo de relaciones interpersonales que existe en las instituciones educativas de Chincha Alta, año 2013.</p>	
---	--	--	--

Apéndice B. Cuestionario N° 1. “Calidad de la gestión del director”

Presentación:

El presente cuestionario aplicado a los docentes en relación a la percepción sobre la calidad de Gestión del director, busca determinar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y la conducción de los procesos pedagógicos en las institucionales educativas de la muestra.

Instrucciones:

Lea atentamente las siguientes preguntas y tomando en consideración la escala sugerida, marque con aspa (X) la respuesta que corresponda:

(Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)

N°	Ítems	Valoración			
		1	2	3	4
01	Desarrolla el planeamiento integral.				
02	Diseña de manera óptima el presupuesto operativo anual.				
03	Concertación con la comunidad educativa para establecer el plan de inversión anual				
04	Contempla partidas de ejecución para cada área de gestión.				
05	Ejecuta partidas presupuestales con procedimientos transparentes.				
06	Racionaliza el uso de áreas académicas.				
07	Mejora la infraestructura de las áreas académicas				
08	Equipamiento de las áreas académicas				
09	Presentan proyectos de mejoramiento educativo (área de Infraestructura).				
10	Rinde cuentas de la gestión a los estamentos de la organización educativa.				
11	Aplica normas estandarizadas para la selección y contratación de personal.				
12	Utiliza instrumentos para evaluar al personal				
13	Aplica evaluación del desempeño docente en concordancia con la Misión Institucional señalada en el PEI.				
14	Renueva las exigencias hacia los desempeños del personal en concordancia con el perfil de docentes que se plantea en el PEI.				
15	Diseña y aplica políticas de estímulo al desempeño docente en concordancia con la política institucional señalada en el PEI.				
16	Motiva y orienta el mejoramiento continuo en concordancia con la Visión del PEI.				
17	Ejecución de liderazgo proactivo hacia la comunidad educativa.				
18	Empoderamiento al personal para que adopte decisiones				
19	Desarrollo de programas de capacitación				
20	Generación de alianzas estratégicas con instituciones de la comunidad.				

Apéndice C. Cuestionario N° 2 “Situación de clima Institucional”

Presentación:

El presente cuestionario aplicado a los docentes en relación a la percepción sobre el clima institucional, busca determinar los tipos de relaciones interpersonales y el clima laboral en las institucionales educativas de la muestra.

Instrucciones:

Lea atentamente las siguientes preguntas y tomando en consideración la escala sugerida, marque con aspa (X) la respuesta que corresponda:

(Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)

Código	Ítems	Valoración			
		1	2	3	4
01	¿Cuál es el nivel de respeto entre los miembros de la institución?				
02	¿Se practica la Solidaridad entre docentes?				
03	¿Cómo percibe la posibilidad de trabajo cooperativo?				
04	¿Cómo califica el nivel de confianza recíproca?				
05	¿Los docentes expresan sus ideas libremente?				
06	¿Cómo califica el clima de trabajo en la institución educativa?				
07	¿Cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros?				
08	¿Nivel de disponibilidad de recursos e infraestructura de la institución?				
09	¿Existe respeto a las normas en los procesos institucionales?				
10	¿Cómo percibe usted la práctica de los valores en la institución educativa?				
11	¿Cómo percibe los fundamentos de la propuesta pedagógica de la institución educativa?				
12	¿Nivel de Coordinación Interinstitucional?				
13	¿Existencia de alianzas estratégicas en la institución educativa?				
14	¿Cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales en las instituciones educativas?				
15	¿Las autoridades reconocen tus derechos?				
16	¿Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad?				
17	¿Cómo se halla tu sentido de pertenencia? ¿Estas orgulloso de tu institución?				
18	¿Sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos?				
19	¿Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto?				
20	¿Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución?				