

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU  
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LA ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK –  
AGENCIA TACNA, EN EL AÑO 2013**

**PRESENTADO POR:**

Rosa Judith Espillico Ninaja

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

Magíster en Administración y  
Dirección de Empresas

**TACNA - PERÚ**

**2013**

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres, que en este andar por la vida influyeron con sus lecciones y experiencias, por su esmero en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida. A mi hermana Yovana, por su cariño y amor, que hicieron que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba. A mi hermano Diego, por redescubrir en mi, el espíritu de lucha, por conservar ese carácter tan especial, por ser exactamente el hermano que faltaba para complementar mi vida, eres increíble. No puedo dejar pasar esta oportunidad sin decirles que los amo y que gracias a ustedes estoy donde estoy.

A mis queridas amigas, Eva María, María Isabel y Hebe por estar siempre “justo on time” en mi vida, gracias chicas.

A todos quienes participaron, directa e indirectamente de mi formación.

## **DEDICATORIA:**

Dedico esta tesis a todos los soñadores que van por la vida en busca de su ola perfecta, a todos los que creen ciegamente en la belleza de sus sueños, porque cuando se alcanza un sueño, saben que comienza otro.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|              |    |
|--------------|----|
| INTRODUCCIÓN | 01 |
|--------------|----|

### **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

|     |                                   |    |
|-----|-----------------------------------|----|
| 1.1 | DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA          | 03 |
| 1.2 | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA          | 07 |
|     | 1.2.1 Problema general            | 07 |
|     | 1.2.2 Problemas específicos       | 07 |
| 1.3 | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 08 |
| 1.4 | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN     | 11 |
|     | 1.4.1 Objetivo general            | 11 |
|     | 1.4.2 Objetivos específicos       | 11 |
| 1.5 | ALCANCES Y LIMITACIONES           | 12 |

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.1 | ANTECEDENTES DEL ESTUDIO                   | 13 |
| 2.2 | BASE TEÓRICA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL  | 16 |
|     | 2.2.1 Inteligencias múltiples              | 16 |
|     | 2.2.2 Definición de inteligencia emocional | 20 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.2.3 | Identificación de las aptitudes emocionales               | 23 |
| 2.2.4 | Principios y características de la inteligencia emocional | 28 |
| 2.2.5 | Motivadores modernos                                      | 30 |
| 2.2.6 | La inteligencia emocional en las organizaciones           | 32 |
| 2.2.7 | Prácticas a impulsar en las organizaciones de éxito       | 36 |
| 2.3   | <b>BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL</b>               | 42 |
| 2.3.1 | Definición de comportamiento organizacional               | 42 |
| 2.3.2 | Comportamiento grupal                                     | 44 |
| 2.3.3 | Definición de desempeño                                   | 48 |
| 2.3.4 | Factores que influyen en el desempeño laboral             | 50 |
| 2.3.5 | Definición de evaluación del desempeño laboral            | 52 |
| 2.3.6 | Métodos tradicionales de evaluación del desempeño         | 54 |
| 2.3.7 | Métodos modernos de evaluación del desempeño              | 57 |
| 2.3.8 | Beneficios de la evaluación del rendimiento               | 58 |
| 2.4   | <b>ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK</b>                       | 61 |
| 2.4.1 | Antecedentes  | 61 |
| 2.4.2 | Alineamiento estratégico                                  | 63 |
| 2.4.3 | Evolución de las Operaciones                              | 64 |
| 2.4.4 | El servicio al cliente de INTERBANK en Tacna              | 65 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1   | <b>HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b>        | 66 |
| 3.1.1 | Hipótesis general                        | 66 |
| 3.1.2 | Hipótesis específicas                    | 66 |
| 3.2   | <b>TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> | 67 |
| 3.2.1 | Tipo de investigación                    | 67 |
| 3.2.2 | Diseño de investigación                  | 67 |
| 3.3   | <b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>               | 68 |
| 3.3.1 | Población                                | 68 |
| 3.3.2 | Muestra                                  | 68 |
| 3.4   | <b>VARIABLES E INDICADORES</b>           | 68 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.4.1 | Variable independiente                            | 68 |
| 3.4.2 | Variable dependiente                              | 69 |
| 3.4.3 | Variable Interviniente                            | 69 |
| 3.5   | INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS | 71 |
| 3.6   | PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS     | 71 |

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.1   | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO  | 73  |
| 4.2   | CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN  | 74  |
| 4.3   | RESULTADOS: INTELIGENCIA EMOCIONAL  | 77  |
| 4.3.1 | Análisis por indicador  | 77  |
| 4.3.2 | Análisis general  | 87  |
| 4.4   | RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL   | 92  |
| 4.4.1 | Análisis por indicador  | 92  |
| 4.4.2 | Análisis general  | 100 |
| 4.5   | ALTERNATIVA DE MEJORA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK – AGENCIA TACNA | 103 |
| 4.6   | CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN   | 106 |
| 4.6.1 | Contrastación de hipótesis específicas  | 106 |
| 4.6.2 | Contrastación de hipótesis general  | 109 |
|       | CONCLUSIONES  | 111 |
|       | RECOMENDACIONES   | 113 |

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro n° 01: APTITUDES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  | 27  |
| Cuadro n° 02: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES   | 70  |
| Cuadro n° 03: INDICADOR – PREGUNTA: INTELIGENCIA<br>EMOCIONAL   | 74  |
| Cuadro n° 04: INDICADOR – PREGUNTA: DESEMPEÑO LABORAL   | 75  |
| Cuadro n° 05: ESCALA DE VALORACIÓN: INTELIGENCIA<br>EMOCIONAL   | 75  |
| Cuadro n° 06: ESCALA DE VALORACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL   | 76  |
| Cuadro n° 07: ALPHA DE CRONBACH: INTELIGENCIA EMOCIONAL   | 76  |
| Cuadro n° 08: ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO LABORAL  | 76  |
| Cuadro n° 09: INDICADOR N° 01: CONOCIMIENTO DE UNO MISMO  | 77  |
| Cuadro n° 10: INDICADOR N° 02: AUTORREGULACIÓN  | 79  |
| Cuadro n° 11: INDICADOR N° 03: MOTIVACIÓN   | 81  |
| Cuadro n° 12: INDICADOR N° 04: EMPATÍA  | 83  |
| Cuadro n° 13: INDICADOR N° 05: HABILIDADES SOCIALES   | 85  |
| Cuadro n° 14: INTELIGENCIA EMOCIONAL  | 87  |
| Cuadro n° 15: INDICADOR N° 01: SATISFACCIÓN AL CLIENTE  | 92  |
| Cuadro n° 16: INDICADOR N° 02: LABOR DE EQUIPO  | 94  |
| Cuadro n° 17: INDICADOR N° 03: LOGROS LABORALES   | 96  |
| Cuadro n° 18: INDICADOR N° 04: CRECIMIENTO PERSONAL   | 98  |
| Cuadro n° 19: DESEMPEÑO LABORAL   | 100 |
| Cuadro n° 20: RESUMEN DE LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES<br>DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL                         | 107 |
| Cuadro n° 21: RESUMEN DE LA MEDICIÓN DE LOS<br>INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL                                | 108 |
| Cuadro n° 22: RESULTADO DE MEDICIÓN DE LA CORRELACIÓN<br>DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL<br>DESEMPEÑO LABORAL | 110 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico n° 01: MOTIVOS DE ABANDONO DE ENTIDADES<br>FINANCIERAS | 05  |
| Gráfico n° 02: COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO             | 47  |
| Gráfico n° 03: ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK                    | 62  |
| Gráfico n° 04: INDICADOR N° 01: CONOCIMIENTO DE UNO MISMO      | 78  |
| Gráfico n° 05: INDICADOR N° 02: AUTORREGULACIÓN                | 80  |
| Gráfico n° 06: INDICADOR N° 03: MOTIVACIÓN                     | 82  |
| Gráfico n° 07: INDICADOR N° 04: EMPATÍA                        | 84  |
| Gráfico n° 08: INDICADOR N° 05: HABILIDADES SOCIALES           | 86  |
| Gráfico n° 09: INTELIGENCIA EMOCIONAL (por indicador)          | 89  |
| Gráfico n° 10: INTELIGENCIA EMOCIONAL (por dimensión)          | 90  |
| Gráfico n° 11: INTELIGENCIA EMOCIONAL (por oficina)            | 91  |
| Gráfico n° 12: INDICADOR N° 01: SATISFACCIÓN AL CLIENTE        | 93  |
| Gráfico n° 13: INDICADOR N° 02: LABOR DE EQUIPO                | 95  |
| Gráfico n° 14: INDICADOR N° 03: LOGROS LABORALES               | 97  |
| Gráfico n° 15: INDICADOR N° 04: CRECIMIENTO PERSONAL           | 99  |
| Gráfico n° 16: DESEMPEÑO LABORAL (por indicador)               | 101 |
| Gráfico n° 17: DESEMPEÑO LABORAL (por gerencia)                | 102 |

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar la relación entre la inteligencia emocional del personal y su desempeño laboral en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna; abarcó al total de sus trabajadores (61 personas), en sus tres oficinas. Se encontró que existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional del personal y su desempeño laboral.

Se encontró que el personal considera que su nivel de inteligencia emocional es adecuado; al comparar por indicador, es el denominado “Autorregulación” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Empatía”. El personal de la entidad considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado; al comparar por indicador, es el denominado “Logro laborales” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Labor de equipo”.



Al comparar por oficinas, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta mayores valores medios, mientras la que presenta valores menores es la ubicada en Plaza Vea. Se desarrolló una alternativa focalizada en la búsqueda de la mejora de la inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

## **ABSTRACT**

The work of investigation had as principal aim determine the relation between the emotional intelligence of the personnel and his labor performance in the financial institution INTERBANK - Agency Tacna; it included the total of his workers (61 persons), in his three offices. One thought that there exists a direct and significant relation between the emotional intelligence of the personnel and his labor performance.

One thought that the personnel thinks that his level of emotional intelligence is suitable; on having compared for indicator, it is the most outstanding "Autorregulación called", being the focused one to improving the level of "Empathy". The personnel of the entity thinks that his level of labor performance is suitable; on having compared for indicator, it is called "I achieve labor" the most out-standing, being the focused one to improving the level of "Labor of equipment".

On having compared for offices, it is the located one in the Av. Crnel. Mendoza the one that presents major average values, while the one

that presents minor values is the located one in Plaza See. There developed an alternative focused in the search of the improvement of the emotional intelligence of the personnel of the financial institution INTERBANK - Agency Tacna.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna; con la finalidad de proponer algunos aspectos tendientes a mejorar el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores.

El sector financiero en el Perú es muy competitivo, y el centrarse en el cliente es lo más importante; es decir, qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de servicio, para lo cual es básico contar con personal comprometido y que cuente con la suficiente inteligencia emocional para coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales.

En el capítulo I, se desarrolló el problema a investigar, determinado los objetivos centrales y específicos, la justificación del tema y el ámbito de trabajo. El capítulo II se desarrolló el marco teórico de las variables analizadas, tanto de la inteligencia emocional y del desempeño laboral; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos y otros.

El capítulo III implicó el desarrollo del marco metodológico de la investigación, centrando la atención en las hipótesis del trabajo, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos. Por último, el capítulo IV implicó el análisis e interpretación de los resultados encontrados, el contraste de las hipótesis definidas, concluyéndose que existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal, debiéndose reforzar el nivel de empatía y la labor de equipo entre el personal en la Entidad Financiera Interbank.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En diversas instituciones se observa que el clima institucional no favorece la adecuada toma de decisiones por parte de los directivos. Este fenómeno se presenta debido a que existen situaciones de índole económicas, laborales, religiosas y otras, que producen descontento en el personal. A ello se suma que los responsables de las actividades institucionales no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos, ni de sus dependientes.

Actualmente muchas empresas están impulsando y desarrollando las aptitudes emocionales de sus trabajadores, con el objeto de que éstos se sientan más motivados, responsables y autónomos durante sus labores cotidianas. Al motivar la inteligencia de las personas, estamos al

mismo tiempo promoviendo su atención, memoria, aprendizaje y habilidades con el entorno.

Las instituciones, vienen demostrando falta de gestión de la inteligencia emocional que enfatice lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y en el trabajo de grupo, lo que incide negativamente en la toma de decisiones; entre la más importantes, la financiera, que sirve para obtener el financiamiento que se necesita para tener las inversiones y desarrollar las actividades institucionales.

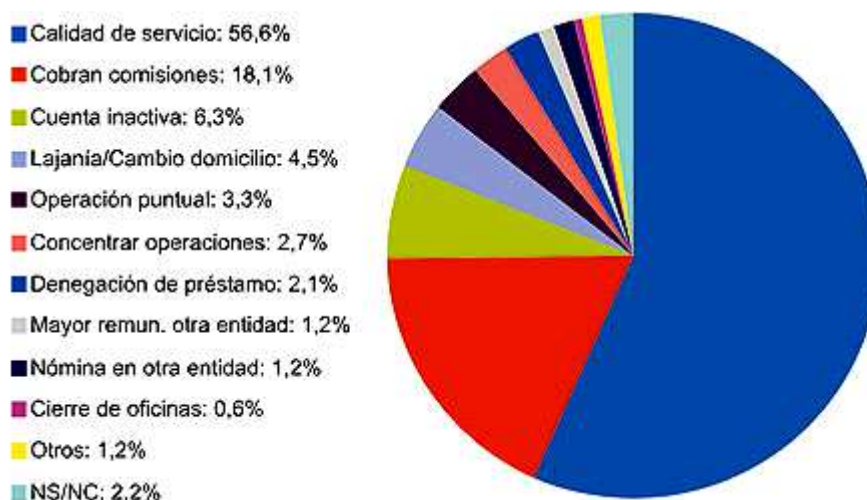
Por ello Anand y Udayasuriyan (2010) señalan que el análisis de la inteligencia emocional pretende caracterizar el reconocimiento y uso de los estados emocionales propios y de otros para resolver problemas y regular el comportamiento dentro de las organizaciones; y al relacionarlo con el desempeño laboral, empoderar a los gerentes con la habilidad de intuir lo que los demás necesitan, desarrollando estrategias para suplir dichas necesidades y deseos.

Por otro lado, la insatisfacción de los clientes con el trato recibido es uno de los motivos más importantes para cambiar de entidad financiera. “En un estudio reciente realizado por Banesto, el 57% de los abandonos se producían por temas relacionados con la calidad de

servicio” (Tatum Global Consulting, 2011), como se precisa en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 01**

**MOTIVOS DE ABANDONO DE ENTIDADES FINANCIERAS**



*Fuente:* Gráfica publicada en el Boletín Informativo Tatum (junio, 2011)

El sector financiero en el Perú es muy competitivo, el competir a través de tasas de interés bajas, ya dejó de ser prioridad entre las entidades del sector, ahora lo más importante es centrarse en el cliente; es decir, qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de servicio que le proporciona la entidad. Por ello, es prioritario contar con personal comprometido y que cuente con la suficiente inteligencia emocional para coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales.

En base a mi experiencia como cliente y a referencias obtenidas en conversaciones orales con algunos trabajadores de la Institución



Financiera INTERBANK – Agencia Tacna, se ha identificado las siguientes características:

- Los trabajadores tienen la percepción de que los directivos solo ordenan, toman decisiones y les imponen los criterios para trabajar, pero no se preocupan en integrar al personal en explicarles las razones por las cuales se cambia de estrategia, perjudicando el objetivo común que se tiene como equipo.
- Debido a la diferencia de pareceres entre los trabajadores, se forman grupos de trabajo faltos de cohesión, donde el “trabajo de equipo” se convierte en una frase meramente teórica.
- La falta de una adecuada empatía, entre jefes y trabajadores no permite la sintonización emocional, no abre el camino al contagio de los estados anímicos y por tanto entorpece el desarrollo laboral, eficiente y eficaz.
- Clientes no óptimamente satisfechos con el servicio proporcionado por la entidad financiera.

Por lo tanto, el tema de investigación busca analizar las características de la inteligencia emocional de los trabajadores de la Institución Financiera INTERBANK – Agencia Tacna, y el impacto en el desempeño laboral, a fin de proponer alternativas que repercutan en el óptimo servicio al cliente.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna?
- c) ¿Cuál es la alternativa que se debe proponer a fin de mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas que desean elevar su desempeño orientándose hacia la calidad, deben buscar estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

Gran parte de las investigaciones realizadas demuestran que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo, pensar con claridad o elegir las reglas tácitas que gobiernan en éxito en la política organizativa.

Por tanto, es necesario entender y hacer entender que la inteligencia emocional, genera competencias que influyen la habilidad de una persona para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno. Por lo tanto, servirán como una herramienta para agregar valor a la

organización y desempeñar un papel significativo para conseguir que el centro de trabajo no sólo sea el más productivo y rentable, sino que sea un lugar significativo y agradable.

Actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo en formar a sus trabajadores en inteligencia emocional. Y esto es así, porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, no está solo en eficaces sistemas internos de contabilidad, de gestión de inventarios, control de costos y/o administración en general, sino también en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones; además de reconocer los sentimientos de los clientes.

Dado que la inteligencia emocional es una habilidad del individuo, el éxito de una organización viene determinado por diferentes habilidades que deben poseer sus miembros, para ofrecer combinaciones de soluciones creativas y complejas, necesarias en este mundo globalizado. Por ello se consideró que sería interesante conocer si esta habilidad en particular puede dar aportes al funcionamiento de los grupos de trabajo en las organizaciones. Por todo lo anteriormente descrito, el presente trabajo de investigación se justifica por la búsqueda de:

- Mejora en la comunicación y las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución financiera y los clientes.

- Mayor desarrollo de la motivación y el liderazgo del trabajador.
- Un compromiso más empático y de mayor afinidad entre trabajadores y sus tareas cotidianas.
- Un clima laboral más armonioso, donde todos los trabajadores sean capaces de tolerar y de respetar puntos de vista controvertidos.
- Una mayor rentabilidad de la Institución Financiera, producto de contar con el recurso humano más idóneo.

Los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se resumen en:

- a) Relevancia científico - social**, debido a que el análisis del nivel de inteligencia emocional permitió identificar alternativas de mejora del desempeño laboral en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.
- b) Relevancia académica**, ya que los resultados de la investigación servirán de referencia para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
- c) Relevancia práctico - institucional**, dado que el estudio permitió evaluar y valorar la labor de gestión del talento humano de los directivos de dicha entidad financiera.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar el nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.
- b) Determinar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.
- c) Proponer una alternativa que permita mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

## 1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación abarcó al personal administrativo de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna. Las principales limitaciones básicamente guardaron relación con el acceso a bibliografía más actualizada, y que el trabajo de campo abordó un tiempo superior al esperado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Después de revisar diversa bibliografía afín a la temática investigada, se destacan las siguientes:

- a) Zárate y Matviuk (2010) efectuaron una investigación denominada “La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano”, donde los resultados encontrados demuestran que los directivos del sector financiero tienen una gran oportunidad de mejoramiento en tres áreas de la inteligencia emocional: La valoración de sus propias emociones, la valoración de las emociones de los demás y la regulación de sus propias emociones. Los resultados además sugieren que los directivos del sector financiero colombiano son fuertes en el uso de sus propias emociones.



En cuanto a las variaciones en edad, género, tiempo en el cargo, nivel de educación y número de empleados a cargo, el estudio sugiere que esta variable no tiene incidencia en los resultados. Aunque los resultados sugieren diferencias entre género, al hacer las pruebas de significancia se encontró que aquellas diferencias no son estadísticamente significativas.

Los resultados también son relevantes para el sector ya que muestra las áreas fuertes y débiles de la inteligencia emocional de sus líderes y por consiguiente, pueden las empresas del sector desarrollar planes de capacitación que ayude a sus empleados a fortalecerla. Adicionalmente, y de acuerdo con los estudios realizados, si lo logran las empresas del sector financiero serán fortalecidas.

**b) Matos y Caridad (2010)** desarrollaron una investigación denominada “Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales”, siendo sus conclusiones las siguientes:

- En lo que respecta a las competencias gerenciales que presentan las autoridades de Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia; existen discrepancias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, donde las autoridades, señalan un alto desarrollo de las competencias referidas a la adaptabilidad,

flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus funciones, logrando integrar al personal a sus actividades. Sin embargo, tanto directores como docentes, señalan un moderado desarrollo de las competencias descritas, donde se establece la necesidad de que se evalúen y empleen de acuerdo a los requerimientos de las universidades analizadas.

- Al analizar el desempeño de las funciones administrativas, desde la perspectiva de directores y docentes en las universidades objeto de estudio, se concluye: existen diferencias en las respuestas de las fuentes de información, por cuanto las autoridades se ubicaron en una categoría alta en la ejecución de la planificación, organización, dirección y control; logrando el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Los directores y docentes plantearon una categoría baja, reflejando deficiencias en las funciones señaladas, lo cual incide en gran medida en las metas, así como en el funcionamiento de la institución.
- En cuanto a la asociación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia, se evidencia una alta

asociación entre las variables, alcanzando valores de 0,88; 0,78 y 0,79; lo cual permite reflejar la importancia de las competencias para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo, que contribuya con la misión de las instituciones, logrando que se brinden los servicios de calidad, en consonancia con los requerimientos del entorno en el cual se desenvuelven.

## **2.2 BASE TEÓRICA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **2.2.1 Inteligencias múltiples**

Empecemos por definir el término Inteligencia, como aquella “capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más cultura” (Gardner, 1993).

En la misma literatura del párrafo precedente, se menciona la existencia de 8 tipos de inteligencias, las mismas que se detallan a continuación:

- a) La inteligencia lingüística:** es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la explicación y el metalenguaje).

**b) Inteligencia Lógico-matemática:** es la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas.

Alto nivel de esta inteligencia se ve en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros. Los niños que han desarrollado esta inteligencia analizan con facilidad los problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y presupuestos con entusiasmo.

**c) Inteligencia Espacial:** es la capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica.

Se presenta en pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros. Se encuentra en los niños que estudian mejor con gráficos, esquemas, cuadros. Les gusta hacer mapas conceptuales y mentales. Entienden muy bien planos y croquis.

**d) Inteligencia Musical:** es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre.

Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos y oyentes sensibles entre otros. Los niños que la evidencian se sienten atraídos por los sonidos de la naturaleza y por todo tipo de melodías. Disfrutan siguiendo el compás con el pie, golpeando o sacudiendo algún objeto rítmicamente.

**e) Inteligencia Corporal- cinestésica:** es la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad cinestésica y la percepción de medidas y volúmenes.

Se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros. Se la aprecia en los niños que se destacan en actividades deportivas, danza, expresión corporal y/o en trabajos de construcciones utilizando diversos materiales concretos. También en aquellos que son hábiles en la ejecución de instrumentos.

**f) Inteligencia Interpersonal:** es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder.

Se encuentra presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros. La tienen los niños que disfrutan trabajando en grupo, que son convincentes en sus negociaciones.

**g) Inteligencia Intrapersonal:** consiste, según la definición de Howard Gardner, en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima.

Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. La evidencian los niños que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares.

**h) Inteligencia Naturalista:** es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento del entorno.

La poseen en alto nivel la gente de campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros. Se da en los niños que aman los animales, las plantas; que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y del hecho por el hombre.

### **2.2.2 Definición de Inteligencia emocional**

Según Robbins (1999), la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, sacando todo afuera, por el contrario significa manejar los sentimientos, de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen sin roces en busca de una meta común.

Goleman (1996) indica que el término inteligencia emocional se refiere a 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”. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas -aunque complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual.

Weisinger (1998) indica que la inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras

emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.

Cooper y Sawaf (1999) la definen como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Investigaciones posteriores respecto de la Inteligencia Emocional llevaron a Goleman (2010) a reconocer la definición Salovey que subsumió a las Inteligencias Personales de Gardner, organizándolas hasta llegar a abarcar cinco competencias principales:

- a) El conocimiento de las propias emociones:** La conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras se desarrolla, esa es la clave de la inteligencia emocional. Aquellos individuos que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de su vida y tienen una noción mucho más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales que deben tomar, desde con quién casarse, hasta qué trabajo aceptar.



**b) Manejar las emociones:** Se deben manejar los sentimientos para que sean adecuados; esta es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, y quienes la tienen desarrollada pueden despreocuparse con mucha rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

**c) La propia motivación:** Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación, el dominio y para la creatividad. El autodomínio emocional (postergar la gratificación y contener la impulsividad) sirve de base a toda clase de logros. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivos y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

**d) Reconocer emociones en los demás:** La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la “habilidad” fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.

**e) Manejar las relaciones:** El arte de las relaciones es, en gran medida la habilidad de manejar las emociones de las demás personas. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás.

### **2.2.3 Identificación de las aptitudes emocionales**

Goleman (2010), precisa que el término emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracteriza. En su definición de inteligencia emocional, ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

**1. Aptitudes personales o Intrapersonales:** Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes: Autoconocimiento, Autorregulación y la motivación.

**a) Autoconocimiento:** Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- **Conciencia emocional:** Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- **Autoevaluación precisa:** Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- **Confianza en uno mismo:** Certeza sobre el propio valer y facultades.

**b) Autorregulación:** Se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

- **Autodominio:** Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- **Confiabilidad:** Mantener normas de honestidad e integridad.
- **Escrupulosidad:** Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
- **Innovación:** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

**c) Motivación:** Es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales. Comprende:

- **Afán de triunfo:** Afán orientador de mejorar o responder a una

norma de excelencia.

- **Compromiso:** Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** Disposición para aprovechar las oportunidades.
- **Optimismo:** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

**2. Aptitudes sociales o interpersonales:** Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes: empatía y habilidades sociales.

**a) Empatía:** Es la capacidad de captar los sentimientos, necesidades e intereses. Comprende cinco aptitudes emocionales:

- **Comprender a los demás:** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- **Orientación hacia el servicio:** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente o usuario.
- **Aprovechar la diversidad:** Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- **Conciencia política:** Interponer las corrientes sociales y políticas.

**b) Las habilidades sociales:** Son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- **Influencia:** Implementar tácticas de persuasión efectiva.
- **Comunicación:** Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** Manejar y resolver desacuerdos.
- **Liderazgo:** Inspirar y guiar a individuos o grupos.
- **Catalizador de cambios:** Iniciar o manejar los cambios.
- **Establecer vínculos:** Alimentar las relaciones instrumentales.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- **Habilidades de equipo:** Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

CUADRO N° 01

APTITUDES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

|  |                                   |  |   |
|--|-----------------------------------|--|---|
| <b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b><br>La gestión inteligente del conocimiento | <b>Inteligencia Intrapersonal</b> | <b>AUTOCONOCIMIENTO:</b><br>Capacidad de conocer, descubrir y percibir las propias emociones, teniendo así conciencia y comprensión de uno mismo | Se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse así mismas de forma realista y que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.  |
|  |                                   | <b>AUTOREGULACIÓN:</b><br>Capacidad de controlar, y manejar las propias emociones con el fin de que los sentimientos sean los adecuados          | Estas personas son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones límite y son flexibles ante cambios o nuevas ideas.                                |
|  |                                   | <b>MOTIVACION:</b><br>Capacidad de motivarse uno mismo, ordenando y dirigiendo las emociones hacia un objetivo esencial                          | Personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica. Muestran iniciativa, optimismo y compromiso |
|  | <b>Inteligencia Interpersonal</b> | <b>EMPATÍA:</b><br>Capacidad de reconocer y tratar de comprender las emociones de los demás  | Son las personas capaces de escuchar a las demás y entender sus problemas y motivaciones, anticipándose a las necesidades de los demás.                                       |
|  |                                   | <b>HABILIDADES SOCIALES:</b><br>Capacidad de manejar las emociones de los demás con el fin de mejorar el desarrollo interpersonal                | Son excelentes negociadores. Tienen gran capacidad para liderar equipos y para dirigir cambios y son capaces de crear sinergias grupales.                                     |

Fuente: Adaptado de Wood, R. y Tolley, H. (2008). Mide tu inteligencia emocional.

#### 2.2.4 Principios y características de la inteligencia emocional

Existen cinco principios que son primordiales dentro del proceso de la inteligencia emocional:

- a) Recepción:** Cualquier cosa que se incorpore por cualquiera de los sentidos.
- b) Retención:** Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
- c) Análisis:** Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
- d) Emisión:** Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
- e) Control:** Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí; por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementarán nuestra capacidad de recibir información.

De modo similar, el análisis que abarca una disposición compleja de las tareas de recolección de información, exige una capacidad para retener (recordar y asociar) aquello que se ha recibido. Estas tres funciones convergen en la cuarta, es decir, la emisión o expresión, ya sea mediante el mapa mental, el discurso, el gesto u otros recursos, de aquella que se ha recibido, retenido y analizado.

La quinta categoría, control, se refiere a la actividad general del cerebro, por la cual, éste se constituye en “desertor” de todas nuestras funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia, porque una mente sana y un cuerpo sano son esenciales para que los otros cuatro funcionen (recibir, retener, analizar y emitir), y puedan operar en la plenitud de su potencial.

Según Goleman (2010) “la mente emocional reacciona al momento presente como si se hallara en el pasado” (p. 185), esto significa que si una situación posee alguna característica o rasgo que se parezca de alguna forma a un suceso del pasado cargado emocionalmente, la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que acompañaron al suceso en el pasado, con la peculiaridad de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no somos conscientes del hecho ante el cual estamos reaccionando, y que



probablemente se trate de una situación que no comparta más que algunos rasgos, con aquella que desencadenó esa misma reacción en el pasado. Por otra parte, la realidad específica de estado se refiere al hecho de que cada emoción tiene su propio conjunto de pensamientos, sensaciones y recuerdos asociados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional.

La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva, lo cual implica que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes. Es asociativa, esto es que considera los elementos que activan los recuerdos, como si fuera la realidad.

### **2.2.5 Motivadores modernos**

De acuerdo con Weisinger (1998) existen cuatro fuentes de motivación:

- a) Nosotros mismos:** los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).

**b) Colegas o compañeros de trabajo:** La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua.

**c) Un "Mentor emocional":** Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: "¿Qué harías en esta situación?" o "¿Cómo te sentirías?" No importa que esté vivo o muerto, sea real o ficticio.

**d) El entorno de trabajo:** No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.

## 2.2.6 La inteligencia emocional en las organizaciones

Valls (1999), refiere que sí es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: Las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización.

Y en lo que a motivación se refiere, es necesario encontrar la forma de ofrecer a los empleados una combinación de motivos apropiados para que se apliquen a fondo en la consecución de los objetivos de la compañía. Dichos motivos pueden ser de tres clases: Extrínsecos (prestigio, dinero, reconocimiento); intrínsecos (disfrute del trabajo en sí); y trascendente (efectos del trabajo del empleado en terceras personas). Los motivos segundo y tercero tienen un mayor poder de vinculación empresa-empleado que los primeros. Son además, motivos que permiten delegar tareas sobre la base de una mayor confianza.

Goleman (2010) sugiere que la organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto a espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: Articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo verdadero. Trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativas (no sólo por los resultados en cifras) fortalece la moral y la energía.

Una vez que una persona entra en una organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo dé su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita:

- Que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer.
- Que sepa cómo hacerlo.
- Que sienta que su trabajo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

De acuerdo con Rosabeth Moss Kanter (como se cita en Amorós, s.f.), profesora de la Universidad de Harvard, escritora y reconocida conferencista en Estados Unidos e Inglaterra, asegura que existen 5

poderes para el manejo de negocios; afirma que hay que dejar de pensar en gente y hay que comenzar a pensar en talento. Para este fin, recomienda, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con los dedos de la mano. Estos cinco poderes, han originado la creación de un concepto llamado *La Mano del Poder Humano*, ésta se compone de:

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

**b) El poder de la imaginación:** Las empresas y las personas son las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más

rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en este nuevo milenio.

**c) El poder de la retribución:** Este tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global.

**d) El poder del compromiso:** La lealtad aún existe, y es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: La propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

**e) El poder de la asociación:** Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de

diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre son exitosas permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis, como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

### **2.2.7 Prácticas a impulsar en las organizaciones de éxito**

Una de las responsabilidades básicas de los gerentes en general, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo en la organización pues, considerando que su ausencia limita la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

Requiere que sea desarrollada por un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que se permita desarrollar en las personas actitud positiva, sentido de pertenencia, motivación hacia el trabajo y compromiso real con la organización.

No hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada una posee una carga emocional y unas vivencias diferentes. Tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

A continuación, se detallan algunas prácticas mencionadas por Martínez (2005), donde el autor señala aquello que se debe impulsar en las organizaciones en la búsqueda de optimizar su relación con su personal, se tiene:

**a) El interés produce resultados:** Las personas no saben lo mucho que un gerente sabe, hasta que saben lo mucho que este se interesa por ellas. Hay que comunicarles primero el interés por ellos y después se les puede pedir que hagan cualquier cosa. Las personas responden cuando alguien se interesa sinceramente en ellas. Esto no significa darles lo que quieran, pero si demostrar interés personal y tratarlas con respeto.

Es evidente que los individuos siempre intentan agradarle a los demás, ser apreciados y respetados. A la vez, se obtendrá la producción esperada, pero muy rara vez se podrá obtener creatividad o resultados espectaculares. Cuando los empleados



reciben mal trato, su infelicidad tiende a surgir en formas furtivas, como un nivel bajo de moral y problemas personales.

**b) La importancia de dar las gracias:** Los individuos necesitan escuchar que se les exprese gratitud por un trabajo bien hecho, y es necesario hacerlo con sinceridad. Las personas producen resultados extraordinarios cuando se sienten apreciadas. La demostración de aprecio envía un mensaje acerca de lo que se quiere y de lo que se considera valioso. Sin esa clase de retroalimentación, los empleados pueden hacer suposiciones erróneas acerca de lo que es aceptable o valioso.

Cuando las personas reciben una alabanza genuina por algo que han hecho, no sólo se sienten internamente recompensadas, sino que también adquieren importancia entre la familia y los amigos. Esto, a su vez, aumenta su respeto hacia la organización.

**c) La lealtad engendra lealtad:** Las personas por lo común responden en la misma forma en la que las tratan: El respeto impone respeto; la arrogancia produce arrogancia; la lealtad engendra lealtad. Lealtad significa cuidar de los intereses de alguien y apoyarlo en los buenos y en los malos tiempos. Significa un compromiso a largo plazo. Significa concentrarse en lo positivo de la relación y en reducir los problemas al mínimo cuando las

cosas se ponen difíciles. No significa calmar a las personas, ignorar los problemas ni sacrificarse o sacrificar a la organización.

**d) El gerente es responsable de sus sentimientos y sus acciones:**

Los gerentes también son seres humanos. Tienen emociones, simpatías, antipatías y formas de ver a otras personas, a las situaciones y al mundo en general. Cuando el gerente llega a su lugar de trabajo, este establece el tono para toda la organización. Si es agresivo y colérico, la compañía también será así. Si tiene prejuicios, la organización los tendrá. Si es feliz, la organización reflejará felicidad.

**e) Conocer a los miembros de trabajo:**

Hay que conocer los puntos fuertes y débiles de los empleados. El buen uso de esta información puede mejorar los resultados. Puesto que ningún empleado puede tener todas las habilidades necesarias para que opere con éxito cualquier organización, es necesario moldearlos en una forma tal que se puedan utilizar esas habilidades.

**f) Definir los papeles con claridad:**

En ocasiones se necesita ser líder; otros momentos requieren que sea un seguidor. Hay veces en que se necesita ser franco agitador y otras un consumado diplomático. Las diferentes situaciones requieren diferentes

respuestas. La habilidad de ser flexible y de saber cuál es el papel que se debe asumir es lo que distingue a aquellas organizaciones que tienen menos éxito.

Es necesario saber cuál es el papel que se requiere para cada situación. Después, simplemente hay que ajustar el estilo para satisfacer la necesidad. Cuando se trabaja con empleados, es importante decirles qué papeles se esperan que representen.

**g) Pedir, no ordenar:** Las personas quieren que se les pidan las cosas. Una petición invita a la participación y la cooperación. Cuando se le pide a alguien que haga algo, la persona siente que participa en el funcionamiento de la organización. Las personas que se sienten apreciadas son más productivas y cooperativas.

**h) Retroalimentación del personal, formal e informalmente:** Las personas necesitan saber qué es lo que se espera de ellas y en qué forma las evaluarán. La retroalimentación debe ser oportuna, regular, constructiva y honesta. Las personas necesitan saber lo que deben hacer y si su desempeño es bueno. Una retroalimentación positiva hace sentir el deseo de repetir una conducta. La retroalimentación negativa hace sentir el deseo de eliminar la conducta. Es muy sencillo y no obstante, son muy pocas las organizaciones que usan estos poderosos instrumentos.

Es necesario proporcionar retroalimentación, de manera que las personas sientan que la empresa está de su lado. La clave radica en la intención; con una retroalimentación positiva, la idea es ayudar mediante la recompensa y la alabanza, no manipular. No es un truco para obtener mayor producción.

**i) Hay que celebrar el éxito:** La celebración de un éxito, aunque sea mínimo, refuerza la conducta triunfadora. Algunas empresas creen que los empleados deberían sentirse motivados por el solo hecho de desempeñar su trabajo y cobrar su cheque cada dos semanas. Lo hacen porque necesitan el dinero para sobrevivir, pero eso no produce personas motivadas y productivas.

A las personas les agrada triunfar y ser parte de equipos ganadores. Los ganadores y los equipos ganadores celebran su éxito. Las celebraciones hacen que el trabajo resulte más divertido y generan más eventos ganadores.

## **2.3 BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.3.1 Definición de comportamiento organizacional**

Davis y Newstrom (1999) indican que “es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

Robbins (1999) lo define como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.

En la publicación de Amorós (s.f.) señala que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. El estudio del comportamiento organizacional considera variables dependientes e independientes; en el caso de las variables dependientes se destacan las siguientes:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- **Rotación:** Es baja cuando el personal siente que sus expectativas se cumplen al laborar en una organización.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a nivel de sistemas de organización:** Los individuos y los grupos conformarán la entidad, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

### 2.3.2 Comportamiento grupal

Robbins (2004) indica que el comportamiento grupal implica una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución.

Es así, que el autor señala que el comportamiento grupal implica también una serie de características que son necesarias para que su conformación tienda al logro de sus objetivos establecidos, tales como:

- a) Las normas grupales:** El comportamiento grupal tiene la necesidad de regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado. Reglas que aunque pareciesen de poca importancia, en conjunto instituyen entre los miembros, un patrón de conducta estandarizado que se traduce en el método de procedimiento del comportamiento

grupal. Reglas como: horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc., atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado.

**b) El pensamiento grupal:** Describe situaciones en las cuales las presiones de grupo hacia la conformidad desalientan a los integrantes de la inusual apreciación crítica, la minoría o las posiciones impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede obstaculizar drásticamente su desempeño. La identificación de los miembros del grupo con la responsabilidad de la ejecución de la meta, es uno de los factores que necesariamente debe cumplirse.

**c) Eficacia y eficiencia:** El grado de eficiencia de los grupos depende de los criterios que use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado



de aceptación de la solución final, la aceptación está del grado del grupo otra vez.

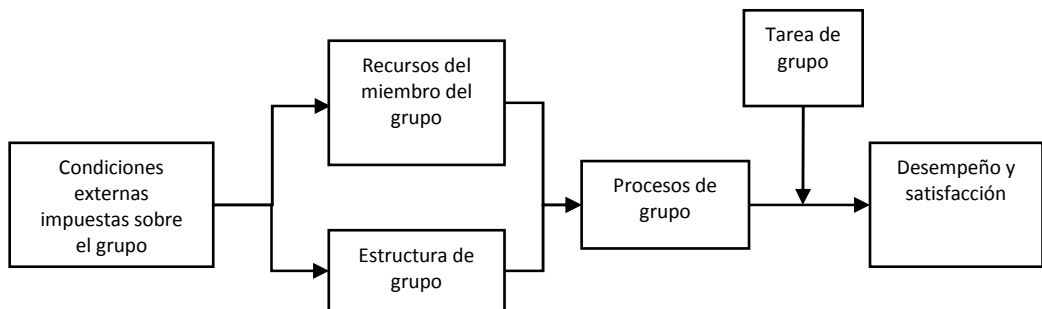
Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

**d) Toma de decisiones:** Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua pues diversos criterios e ideas se mezclan, pero difícilmente se homogenizan y es entonces cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo, en la mayoría; aunque esto dé pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, “dos cabezas piensan mejor que una”; es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo.

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una

organización. Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son (ver gráfico N° 02):

**GRÁFICO N° 02**  
**COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO**



Fuente: Propia

- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.
- **Recursos de los miembros del grupo:** El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar

el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.

- **Procesos de grupo:** Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos.
- **Tareas de grupo:** El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo este realizando, su complejidad y su interdependencia.
- **Toma de decisiones en grupo:** La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

### 2.3.3 Definición de desempeño

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

De acuerdo con Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1994) se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos

observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Los componentes para un buen desempeño laboral son: Un buen ambiente externo; la motivación de la organización y la capacidad de la organización. Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359). Otros autores como Milkovich y Boudreau (1994) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Por esta razón, la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

#### 2.3.4 Factores que influyen en el desempeño laboral

Quintero, Africano y Faría (2008), señalan que las organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales destacan: La satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

**a) Satisfacción del trabajo:** Davis y Newstrom (1999) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.

**b) Autoestima:** Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus

habilidades; es un factor determinante para superar trastornos depresivos.

**c) Trabajo en equipo:** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

**d) Capacitación del trabajador:** Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de los programas de capacitación es

proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

### **2.3.5 Definición de evaluación del desempeño laboral**

Werther y Davis (2000) refieren que la evaluación del desempeño es una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa (Carpio, 2007).

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca del significado de la evaluación del desempeño, a continuación se destacan los siguientes:

- Byars y Rue (1996) indican que la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.
- Chiavenato (2008) señala que “la evaluación del desempeño refuerza la noción de que administración de capital humano es el asunto básico y fundamental de todo gerente” (p. 557).

- Harper y Lynch (1992) plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Por tanto, del análisis de los diferentes conceptos, se tiene que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración, lo más objetiva posible, acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación, la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Puchol (2003) describe la evaluación del desempeño como:

Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. (p. 287)

Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (gerente) sería sólo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.



### 2.3.6 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del rendimiento son variados, por ello Chiavenato (2008) se refiere a ellos como métodos que presentan ventajas y desventajas, y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Mayormente se utiliza la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, tales como:

- a) Método de escala gráfica:** Es el más usado de los métodos, su procedimiento exige el aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Este método está basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en

general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

**b) Método de elección forzada:** para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del

empleado se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

**c) Método de investigación de campo:** es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

**d) Método de los incidentes críticos:** es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o

excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

**e) Listas de verificación:** método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas gráficas.

### **2.3.7 Métodos modernos de evaluación del desempeño**

Los métodos modernos se caracterizan por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición

y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

Entonces empezamos a hablar de evaluación participativa por objetivos (EPPO) en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso, el contrato de desempeño es un acuerdo negociado entre el gerente y el empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente durante el periodo considerado y las metas y objetivos que se deben alcanzar. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipos o personas,

supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, consejería, etc.

El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el empleado deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los resultados u objetivos que debe alcanzar (Chiavenato, 2008).

### **2.3.8 Beneficios de la evaluación del rendimiento**

Chiavenato (2000), refiere que cuando un programa de evaluación del rendimiento está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad. Se destacan los siguientes aspectos:

#### **a) Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

**b) Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

**c) Beneficios para la empresa:**

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

## **2.4 ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK**

### **2.4.1 Antecedentes**

Interbank, con sede en Lima - Perú, fue fundado en 1897 y es uno de los principales bancos comerciales peruanos. Desde el año 2007, Interbank, junto con la empresa de seguros de vida, Interseguro, forma parte de Intergroup Financial Services Corp., IFS, empresa matriz de propiedad mayoritaria del Grupo Interbank.



Con 14,565 millones de soles en activos, una red de 207 tiendas, 1,400 cajeros automáticos y 1,025 agentes corresponsales Interbank directo a nivel nacional, Interbank provee servicios bancarios a más de 1'400,000 clientes activos y es el banco líder en saldos de tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano, con más de 944,500 tarjetas de las 3 marcas líderes en el mundo: American Express, Mastercard y Visa, además de la tarjeta de marca privada Vea.

En la ciudad de Tacna, la Institución Financiera Interbank cuenta actualmente con 5 agentes ubicados estratégicamente, 5 tiendas, 13 puntos con cajeros GLOBALNET con 24 horas de atención continua (Interbank, 2013).

### GRÁFICO N° 03

#### ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK



*Fuente:* Fotografía referenciada en reportaje motivado en las alternativas de inversión de utilidades dadas por INTERBANK (RPP, 2013).

## 2.4.2 Alineamiento estratégico

**a) Visión:** Ser el mejor banco a partir de las mejores personas.

**b) Misión:** Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar.

### **c) Valores institucionales:**

- **Trabajo en equipo:** La búsqueda de un ideal común nos une. Con esfuerzo y dedicación buscamos alcanzar nuestras metas.
- **Sentido del humor:** Aún en tiempos difíciles el sentido del humor ilumina a quienes lo reflejan, contagiando de esperanza y bienestar a los que nos rodean.
- **Vocación de servicio:** La vocación de servicio refleja la humildad, el interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio.
- **Creatividad e innovación:** Valor por el que estamos en una constante búsqueda de mejoras para el éxito de nuestra institución.
- **Espíritu de superación:** A quien demuestra su constante lucha y afán por asumir los retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino.

### **2.4.3 Evolución de las operaciones**

En el año 2012, Interbank incrementó su participación accionaria, de 50% al 100%, en la empresa procesadora de pagos denominada Compañía de Servicios Conexos Expressnet S.A.C., incorporándose así como subsidiaria. Con esta adquisición Interbank pasó a controlar la única procesadora de transacciones con tarjetas American Express.

Durante el 2013, Interbank desarrolló por primera vez un Plan Estratégico a 5 años, lo que les llevó a establecer un nuevo enfoque estratégico: ser el banco con la mejor experiencia al cliente.

Finalmente, concluyendo el año 2013, Interbank fue el mejor banco para trabajar en Perú y quinto entre todas las empresas grandes del país, según la encuesta del Great Place to Work Institute. Adicionalmente, recibimos dos premios Anda por nuestros esfuerzos de marketing digital y comunicación interna, el premio de Creatividad Empresarial por el portal web micasapropia.pe y los premios de PricewaterhouseCoopers y G de Gestión por ser una de las diez empresas más admiradas del Perú, así como el segundo puesto tanto para reputación corporativa como para la responsabilidad social y gobierno corporativo (Interbank, 2013).

#### **2.4.4 El servicio al cliente de Interbank en Tacna**

En una conversación oral con personal directivo del banco Interbank (en marzo del 2013), se pudo conocer que esta institución financiera cuenta con una categorización de clientes de acuerdo al grado de vinculación que se tiene con cada uno de ellos; esto se refiere a la cantidad de productos que tiene un solo cliente y la rentabilidad per cápita que ellos representan para el banco. Asimismo señaló que en Tacna se tiene una gran base de 61.5% de clientes, 29.1% de preferentes y tan solo el 9.4% son Premium; y que lo ideal es que los usuarios pasen a ser clientes, los clientes a preferentes y los preferentes a Premium; esto únicamente se va lograr incrementando el grado de vinculación con cada cliente y ello producto del cruce de productos que el banco pueda ofrecerle.

Finalmente, y de forma extraordinaria, comentó que entre agosto y setiembre del 2012, Interbank realizó un sondeo a sus clientes en Tacna (a manera de muestra no significativa), de donde se dilucidó que casi la totalidad de los clientes señalaron que el trabajador de banco Interbank les brindó un saludo cordial y una rápida atención. Sin embargo, se observó debilidad en el tema de la proactividad del personal del banco, debido a que terminada la atención no invitó al cliente a realizar una operación adicional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) La motivación es el indicador más destacado en el nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

b) La labor de equipo es el indicador más destacado en el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

c) La alternativa propuesta permitiría mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

## **3.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo - correlacional; describiéndose en función de las variables, la relación que existe entre ellas.

### **3.2.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental (dado que se propone alguna alternativa de mejora), la recolección de la información fue de corte transversal (se efectuó en un momento del tiempo).

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

La población es de 61 personas, distribuidas: 32 (local de la Av. San Martín); 15 (local de Plaza Veá), y 14 (local de la Av. Coronel Mendoza).

#### **3.3.2 Muestra**

Puesto que se trata de un número manejable de personas a encuestar, se aplicará un censo, es decir, se encuestará a 61 personas.

### **3.4 VARIABLES E INDICADORES**

#### **3.4.1 Variable independiente: *Inteligencia Emocional***

##### **Indicadores**

- Conciencia de uno mismo.
- Autorregulación.
- Motivación.
- Empatía.
- Habilidades sociales.

### **3.4.2 Variable dependiente:** *Desempeño Laboral*

#### **Indicadores**

- Satisfacción del cliente.
- Labor de equipo.
- Logros laborales.
- Crecimiento personal.

**3.4.3 Variable Interviniente:** no se ha identificado este tipo de variable en la presente investigación por ser de carácter descriptiva – correlacional. Este tipo de variables aparecen con frecuencia en los estudios multivariados característicos del nivel investigativo explicativo.



CUADRO N° 02

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLE  | DEFINICIÓN   | INDICADOR  | UNIDAD/CATEGORÍA   | ESCALA  |
|---|--|--|--|---|
| <b>Variable independiente:<br/>Inteligencia emocional</b> | 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   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciencia de uno mismo.</li> <li>- Autorregulación.</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Habilidades sociales.</li> </ul> | Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo | Ordinal<br>Ordinal<br>Ordinal<br>Ordinal<br>Ordinal |
| <b>Variable dependiente:<br/>Desempeño laboral</b>        | Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente.</li> <li>- Labor de equipo.</li> <li>- Logros laborales.</li> <li>- Crecimiento personal.</li> </ul>              | Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo<br>Alto, medio y bajo                       | Ordinal<br>Ordinal<br>Ordinal<br>Ordinal            |

Fuente: Propia

### **3.5 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador en coordinación con el Asesor (quien fue el experto que validó dichos formatos) y la revisión bibliográfica respectiva; cuya confiabilidad se dio a través del estadístico Alpha de Cronbach. Se aplicaron dos instrumentos:

- Un test para determinar las características el nivel de inteligencia emocional del personal.
- Un cuestionario para determinar el nivel de autoevaluación del desempeño laboral.

La fuente de información fue primaria (personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia de Tacna). La elaboración del marco teórico se basó en fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 20.0 en español; el respectivo análisis implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación de Pearson.

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para el desarrollo del trabajo de campo, se efectuaron las coordinaciones respectivas con los Jefes de Agencia de la entidad financiera de las diferentes sedes en Tacna; se les explicó la importancia del trabajo académico por desarrollar, y que involucraría la participación del personal previa sensibilización del contenido de los instrumentos. El trabajo de campo demoró 10 días, en donde se recabaron las opiniones del personal a las preguntas planteadas en ambos instrumentos.

## 4.2 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN

Se aplicó el estadístico de Alpha de Cronbach (oscila entre 0 y 1), se determinó la confiabilidad de los instrumentos utilizados, cuya interpretación es que mientras más cercano al valor de 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas baja). Para el análisis global de las variables, se elaboró una escala de valoración en base a la Escala de Likert (valor de 1 = muy en desacuerdo con lo afirmado y 5 = muy de acuerdo con lo afirmado).

A continuación se especifica la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, para ambas variables, se tiene:

### CUADRO N° 03

#### INDICADOR – PREGUNTA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

| VARIABLE               | DIMENSIÓN      | INDICADOR               | PREGUNTA                      |
|------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|
| INTELIGENCIA EMOCIONAL | NIVEL PERSONAL | Conciencia de uno mismo | 01, 02, 03                    |
|                        |                | Autorregulación         | 04, 05, 06, 07, 08            |
|                        |                | Motivación              | 09, 10, 11, 12                |
|                        | NIVEL SOCIAL   | Empatía                 | 13, 14, 15, 16                |
|                        |                | Habilidades sociales    | 17, 18, 19, 20,<br>21, 22, 23 |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

**CUADRO N° 04**

**INDICADOR – PREGUNTA: DESEMPEÑO LABORAL**

| VARIABLE                 | INDICADOR               | PREGUNTA       |
|--------------------------|-------------------------|----------------|
| <b>DESEMPEÑO LABORAL</b> | Satisfacción al cliente | 01, 02, 03, 04 |
|                          | Labor de equipo         | 05, 06, 07, 08 |
|                          | Logros laborales        | 09, 10, 11     |
|                          | Crecimiento personal    | 12, 13, 14, 15 |

*Fuente:* Cuestionario de autoevaluación del “Desempeño Laboral”

En base a dichas características, se desarrolló una escala de valoración para el análisis total de la variable “Inteligencia emocional”, puesto que sus preguntas fueron 23, por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 23 y 115 puntos. En lo que respecta a la variable “Desempeño laboral”, para su análisis global se han considerado 15 preguntas, por tanto, sus valores extremos oscilan entre 15 y 75 puntos; se tiene:

**CUADRO N° 05**

**ESCALA DE VALORACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL**

| ESCALA                                | INTERVALO |
|---------------------------------------|-----------|
| Inteligencia emocional muy inadecuada | 23 – 40   |
| Inteligencia emocional inadecuada     | 41 – 58   |
| Inteligencia emocional regular        | 59 – 76   |
| Inteligencia emocional adecuada       | 77 – 94   |
| Inteligencia emocional muy adecuada   | 95 – 115  |

*Fuente:* Test de “Inteligencia emocional”

**CUADRO N° 06**

**ESCALA DE VALORACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL**

| <b>ESCALA</b>                    | <b>INTERVALO</b> |
|----------------------------------|------------------|
| Desempeño laboral muy inadecuado | 15 – 26          |
| Desempeño laboral inadecuado     | 27 – 38          |
| Desempeño laboral regular        | 39 – 50          |
| Desempeño laboral adecuado       | 51 – 62          |
| Desempeño laboral muy adecuado   | 63 – 75          |

*Fuente:* Cuestionario de autoevaluación del “Desempeño Laboral”

En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se tiene:

**CUADRO N° 07**

**ALPHA DE CRONBACH: INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,857             | 23             |

*Fuente:* Reporte del SPSS 20.0

El valor obtenido de 0,857 refleja que la fiabilidad del instrumento “Inteligencia emocional” es adecuada.

**CUADRO N° 08**

**ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO LABORAL**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,889             | 15             |

*Fuente:* Reporte del SPSS 20.0

El valor obtenido de 0,889 representa que la fiabilidad del instrumento “Desempeño Laboral” es adecuado.

### 4.3 RESULTADOS: INTELIGENCIA EMOCIONAL

#### 4.3.1 Análisis por indicador

#### CUADRO N° 09

#### INDICADOR N° 01: CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

##### Estadísticos descriptivos

|                         | N  | Media  | Desv. típ. |
|-------------------------|----|--------|------------|
| Conciencia de uno mismo | 61 | 3,8743 | ,43104     |

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| Me caracterizo por reconocer mis emociones y sus efectos.                      | 3,75  | ,722       |
| Conozco muy bien mis fortalezas y debilidades.                                 | 4,05  | ,590       |
| Tengo seguridad en la valoración que hago sobre mí mismo y de mis capacidades. | 3,82  | ,695       |

|                         | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|-------------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                         | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                         | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                         | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                         | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Conciencia de uno mismo | 3,93           | 3,89     | 3,67      | 3,60     | 4,25               | 4,00     |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

### ANÁLISIS

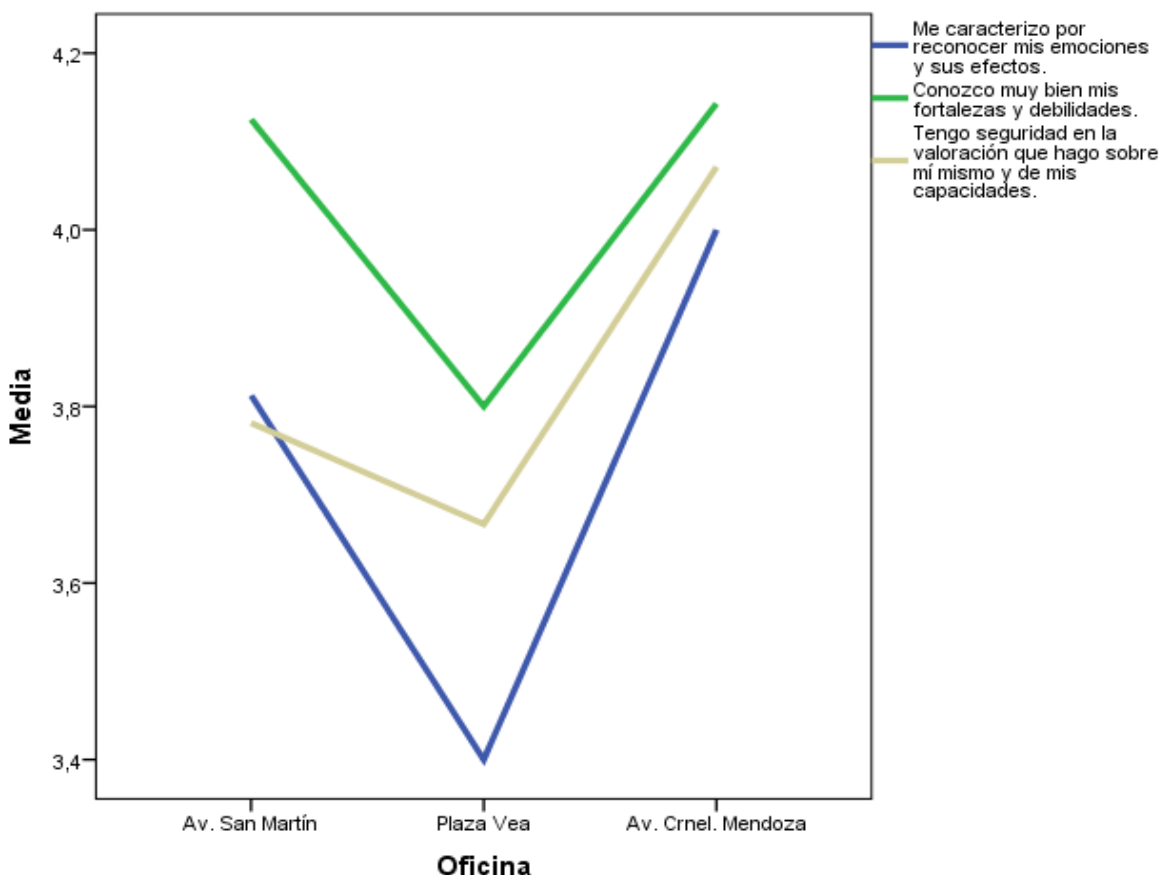
Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Conciencia de uno mismo", de donde se obtuvo un valor medio de 3,87 y una desviación típica de 0,431; lo cual permite concluir que el personal de



la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de autoconocimiento es adecuado. Siendo el aspecto más destacado, que precisan que conocen muy bien sus fortalezas y debilidades, y el aspecto a reforzar es el de poder reconocer mis emociones. Es el personal (de ambos sexos) de la Oficina de Crnel. Mendoza el que destaca más este indicador.

#### GRÁFICO N° 04

#### INDICADOR N° 01: CONOCIMIENTO DE UNO MISMO



Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

CUADRO N° 10

INDICADOR N° 02: AUTORREGULACIÓN

Estadísticos descriptivos

|                 | N  | Media  | Desv. típ. |
|-----------------|----|--------|------------|
| Autorregulación | 61 | 4,0000 | ,35402     |

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y los impulsos conflictivos. | 3,75  | ,745       |
| Soy fiel al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal.        | 4,30  | ,691       |
| Soy capaz de asumir la responsabilidad de mis propios actos.                  | 3,85  | ,654       |
| Soy flexible para afrontar los cambios.                                       | 3,92  | ,690       |
| Me siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e informaciones.   | 4,18  | ,695       |

|                 | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|-----------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                 | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                 | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                 | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                 | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Autorregulación | 4,00           | 4,06     | 3,88      | 3,94     | 3,65               | 4,12     |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

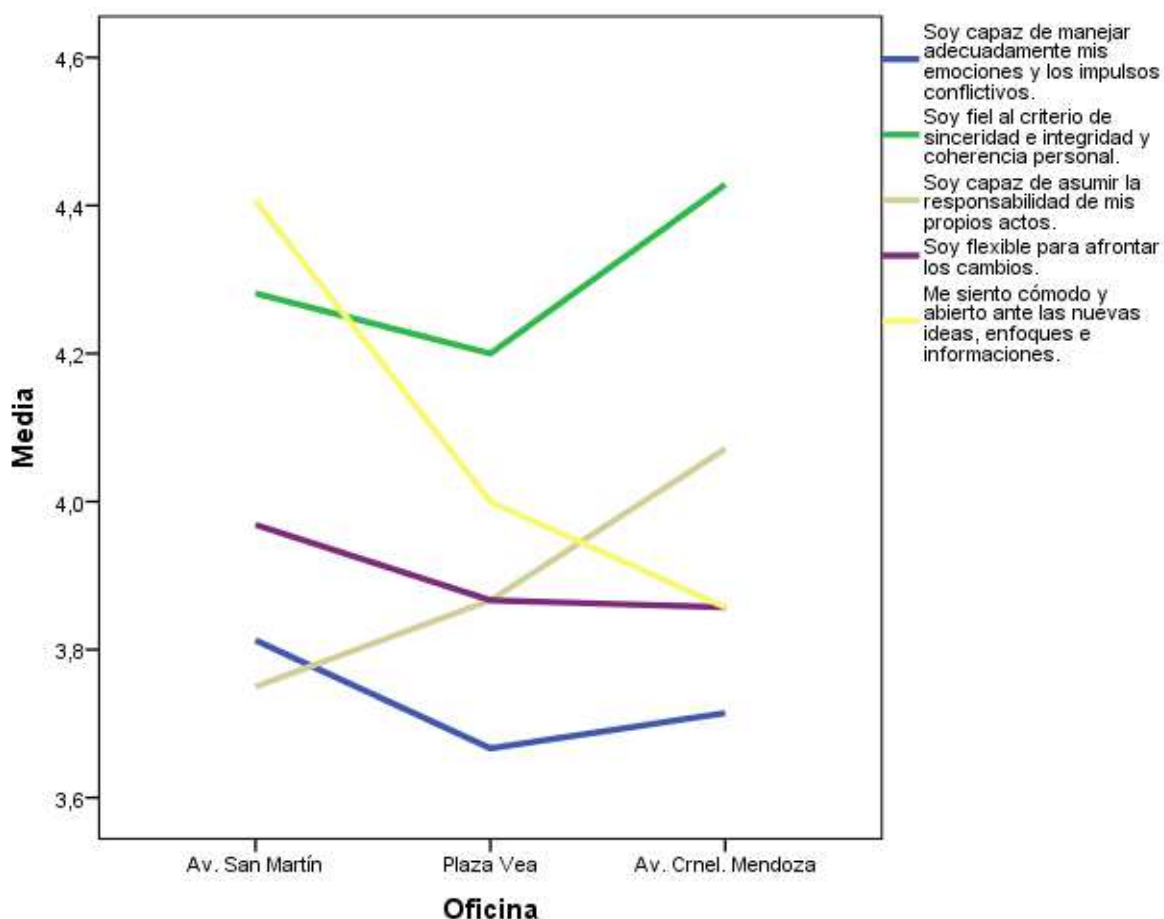
ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Autorregulación", de donde se obtuvo un valor medio de 4,00 y una desviación típica de 0,354; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de regulación de sus actividades es adecuado. Siendo el aspecto más

destacado, el de ser fiel al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal, y el aspecto a reforzar es el de poder manejar adecuadamente mis emociones y los impulsos conflictivos. Es el personal masculino de la Oficina de Av. San Martín y el personal del sexo femenino de la Oficina de Crnel. Mendoza los que destaca más este indicador.

### GRÁFICO N° 05

#### INDICADOR N° 02: AUTORREGULACIÓN



Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

CUADRO N° 11

INDICADOR N° 03: MOTIVACIÓN

Estadísticos descriptivos

|            | N  | Media  | Desv. típ. |
|------------|----|--------|------------|
| Motivación | 61 | 3,9672 | ,36933     |

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| Me suelo esforzar por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia o de calidad.       | 3,72  | ,799       |
| Soy capaz de secundar los objetivos de mi grupo o de la entidad.                                     | 3,89  | ,777       |
| Suelo estar dispuesto para actuar, cuando se presenta la ocasión.                                    | 4,07  | ,544       |
| Suelo ser persistente en la consecución de objetivos, a pesar de los obstáculos y los contratiempos. | 4,20  | ,726       |

|            | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|            | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|            | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|            | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|            | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Motivación | 3,95           | 3,98     | 3,95      | 3,88     | 3,88               | 4,10     |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

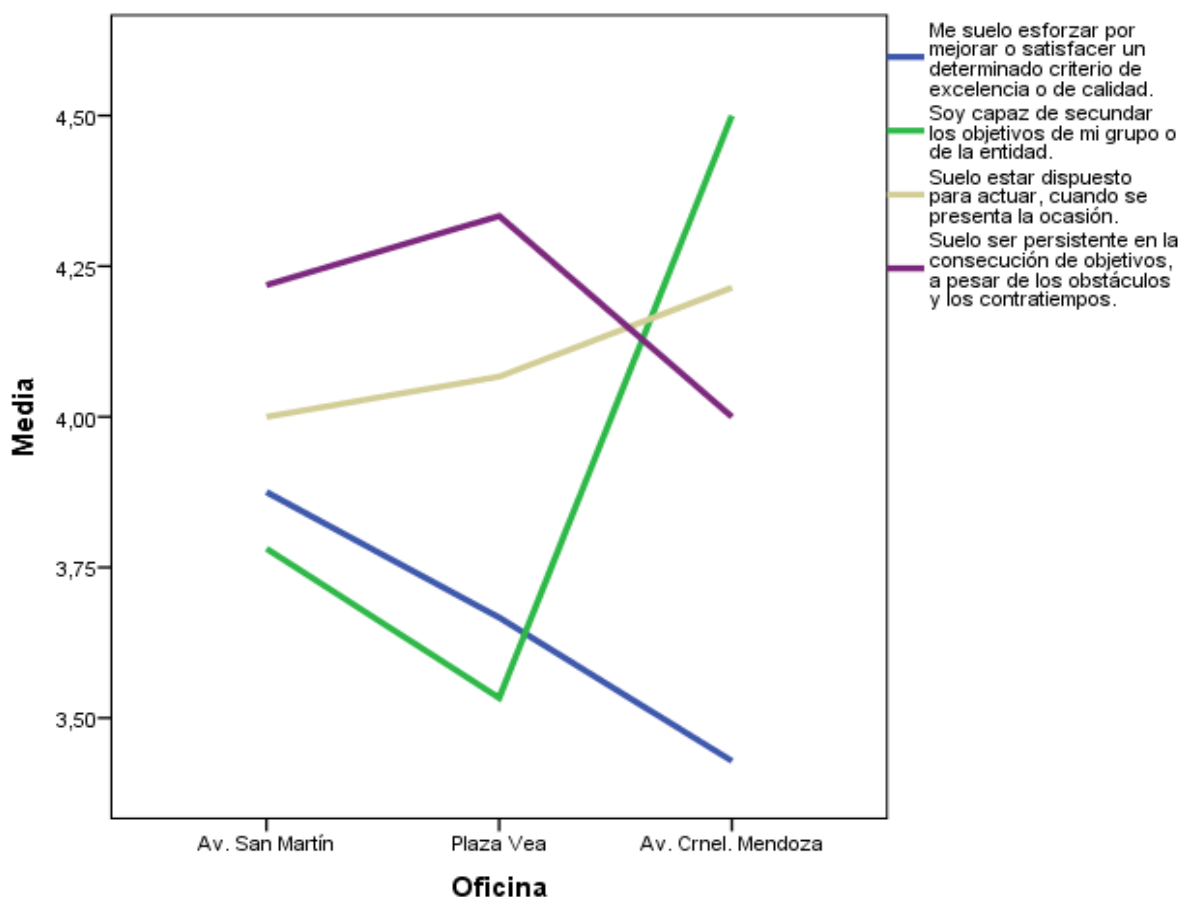
ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Motivación", de donde se obtuvo un valor medio de 3,97 y una desviación típica de 0,369; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de motivación laboral es adecuado. Siendo el aspecto más destacado, el ser

persistente en la consecución de objetivos, a pesar de los obstáculos y los contratiempos, y el aspecto a reforzar es el de esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia o de calidad. Es el personal masculino de la Oficina de Av. San Martín y el personal del sexo femenino de la Oficina de Crnel. Mendoza los que destaca más este indicador.

### GRÁFICO N° 06

#### INDICADOR N° 03: MOTIVACIÓN



Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

CUADRO N° 12

INDICADOR N° 04: EMPATÍA

Estadísticos descriptivos

|         | N  | Media  | Desv. típ. |
|---------|----|--------|------------|
| Empatía | 61 | 3,6066 | ,42441     |

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Tengo la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas, e interesarme activamente por las cosas que les preocupan. | 3,66  | ,793       |
| Tengo la capacidad de anticiparme, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.  | 3,70  | ,715       |
| Suelo aprovechar las oportunidades que me brindan diferentes tipos de personas.   | 3,52  | ,993       |
| Tengo la capacidad de darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.                            | 3,54  | 1,134      |

|         | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|---------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|         | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|         | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|         | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|         | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Empatía | 3,58           | 3,61     | 3,45      | 3,45     | 3,94               | 3,73     |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

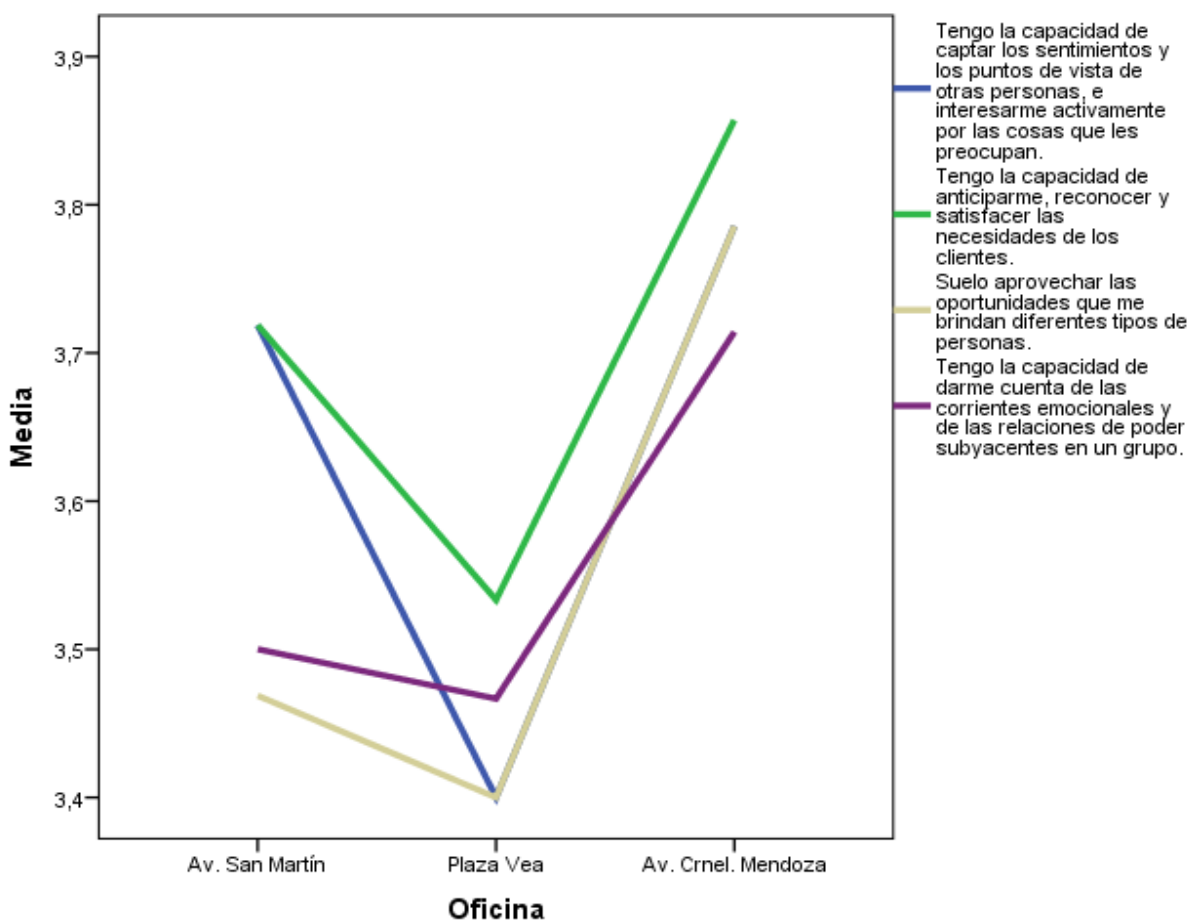
ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Empatía", de donde se obtuvo un valor medio de 3,61 y una desviación típica de 0,424; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de

empatía personal es regular. Siendo el aspecto más destacado, el tener la capacidad de anticiparme, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes, y el aspecto a reforzar es el poder aprovechar las oportunidades que me brindan diferentes tipos de personas. Es el personal (de ambos sexos) de la Oficina de Crnel. Mendoza el que destaca más este indicador.

### GRÁFICO N° 07

#### INDICADOR N° 04: EMPATÍA



Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

CUADRO N° 13

INDICADOR N° 05: HABILIDADES SOCIALES

Estadísticos descriptivos

|                      | N  | Media  | Desv. típ. |
|----------------------|----|--------|------------|
| Habilidades sociales | 61 | 3,8548 | ,37023     |

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| Sé utilizar tácticas de persuasión eficaces.   | 4,07  | ,629       |
| Sé emitir mensajes claros y convincentes.  | 4,08  | ,843       |
| Suelo tener habilidad para dirigir a grupos y personas.  | 3,89  | ,733       |
| Suelo tener habilidad para iniciar o dirigir los cambios.  | 3,36  | 1,017      |
| Habitualmente sé negociar y resolver conflictos interpersonales.                                 | 4,10  | ,676       |
| Habitualmente soy capaz de trabajar con los demás para la consecución de una meta común.         | 4,20  | ,477       |
| Habitualmente suelo ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. | 3,30  | 1,202      |

|                      | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|----------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                      | Av. San Martín |          | Plaza Veá |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                      | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                      | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                      | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Habilidades sociales | 3,96           | 3,90     | 3,66      | 3,81     | 3,68               | 3,87     |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

ANÁLISIS

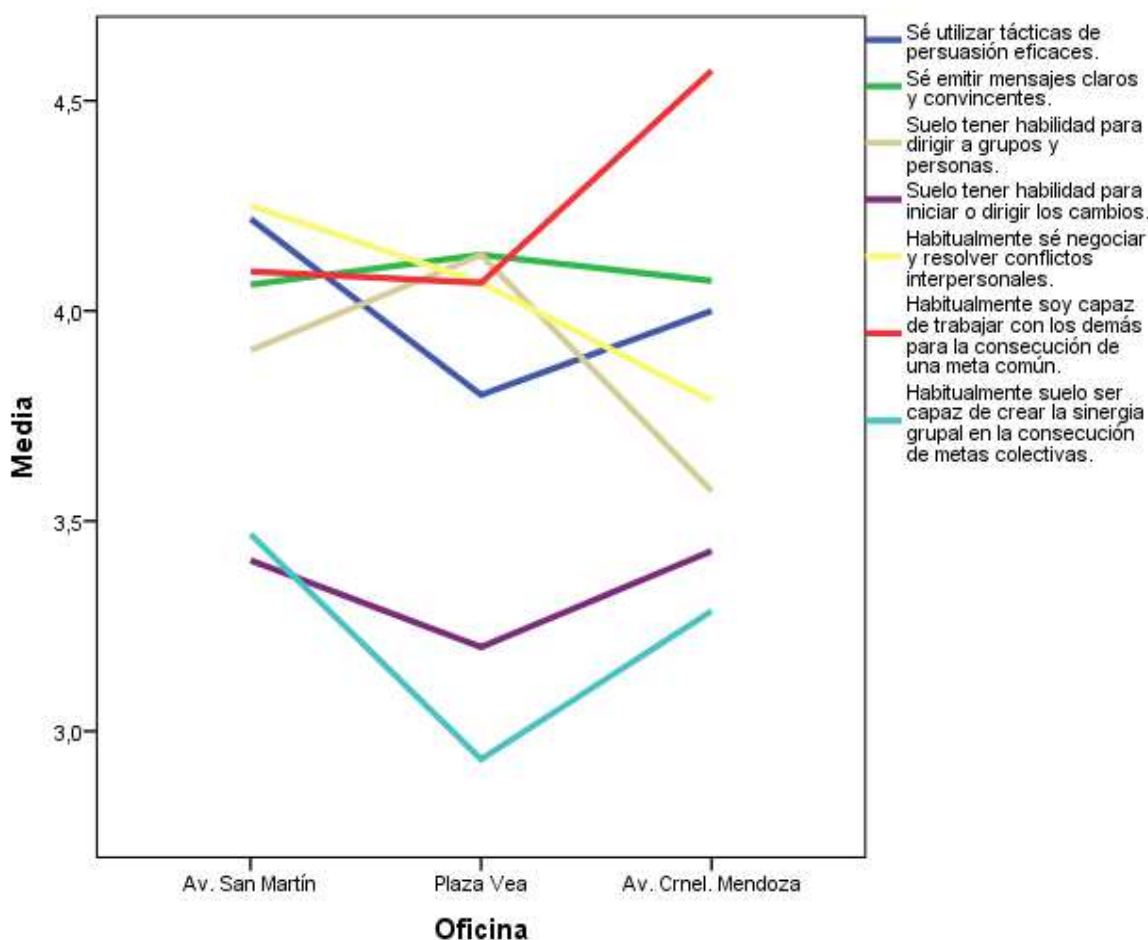
Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Habilidades sociales", de donde se obtuvo un valor medio de 3,85 y una desviación típica de 0,370; lo cual permite concluir que el personal de la



entidad financiera Interbank – Agencia Tacna considera que su nivel de habilidades sociales es adecuado. Siendo el aspecto más destacado, el ser capaz de trabajar con los demás para la consecución de una meta común, y el aspecto a reforzar es ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. Es el personal (de ambos sexos) de la Oficina de la Av. San Martín el que destaca más este indicador.

### GRÁFICO N° 08

#### INDICADOR N° 05: HABILIDADES SOCIALES



Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

### 4.3.2 Análisis general

**CUADRO N° 14**  
**INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**Estadísticos descriptivos**

|                        | N  | Media | Desv. típ. |
|------------------------|----|-------|------------|
| Inteligencia emocional | 61 | 88,90 | 5,124      |

|                | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|----------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Nivel personal | 3,97           | 3,99     | 3,85      | 3,83     | 3,88               | 4,08     |

|              | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|--------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|              | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|              | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|              | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|              | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Nivel social | 3,82           | 3,79     | 3,58      | 3,68     | 3,77               | 3,82     |

|                        | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|------------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                        | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                        | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                        | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                        | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Inteligencia emocional | 90             | 90       | 86        | 87       | 88                 | 91       |

|                        |              | Oficina        |           |                    | Total |
|------------------------|--------------|----------------|-----------|--------------------|-------|
|                        |              | Av. San Martín | Plaza Vea | Av. Crnel. Mendoza |       |
| Inteligencia emocional | Adecuada     | 29             | 15        | 12                 | 56    |
|                        | Muy adecuada | 3              | 0         | 2                  | 5     |
| Total                  |              | 32             | 15        | 14                 | 61    |

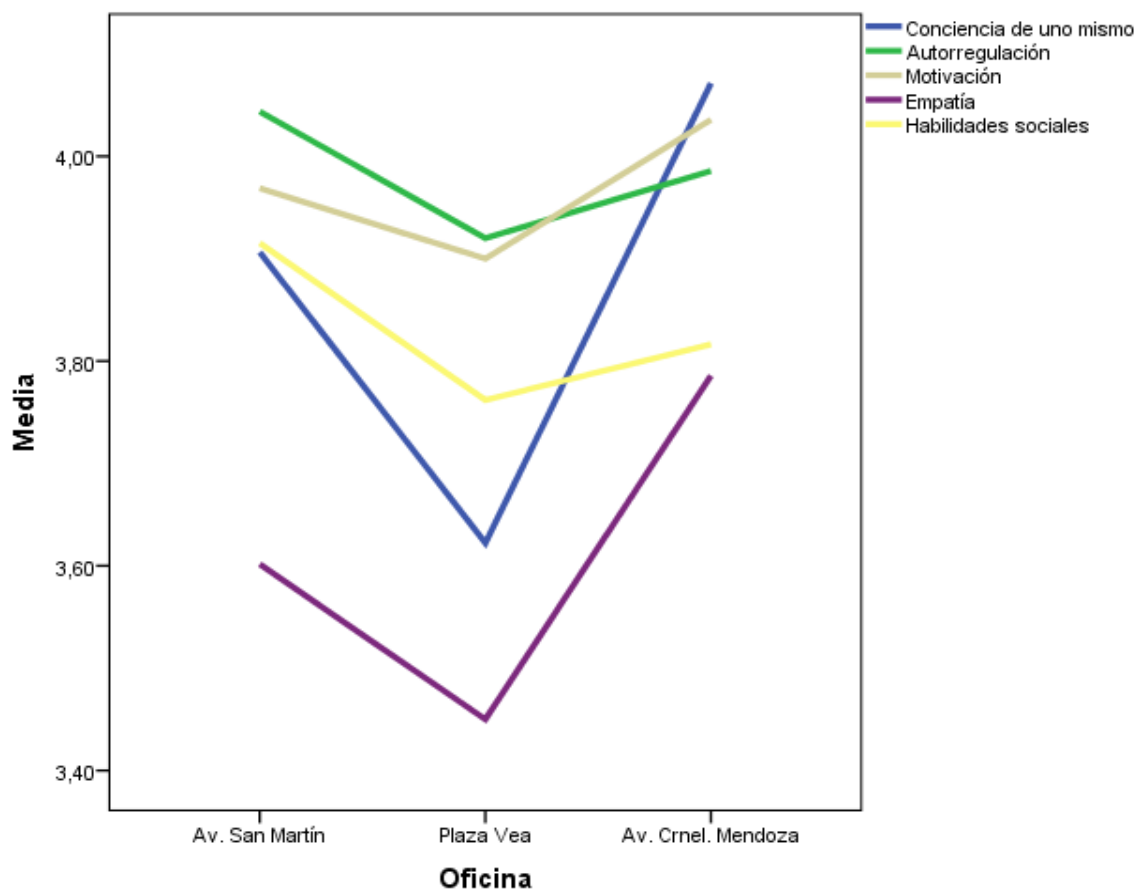
*Fuente:* Test de "Inteligencia emocional"

## **ANÁLISIS**

Después de analizar cada uno de los indicadores, se procede a efectuar un análisis de las dimensiones y de la variable independiente; de donde se obtuvo que: La dimensión "Nivel personal" tiene una mayor valoración que la dimensión "Nivel social". Se logró un valor medio general de 88,90 y una desviación típica de 5,124; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de inteligencia emocional es adecuado. Es el personal masculino de la Oficina de Av. San Martín y el personal del sexo femenino de la Oficina de Crnel. Mendoza los que destaca más esta variable.

GRÁFICO N° 09

INTELIGENCIA EMOCIONAL (por indicador)

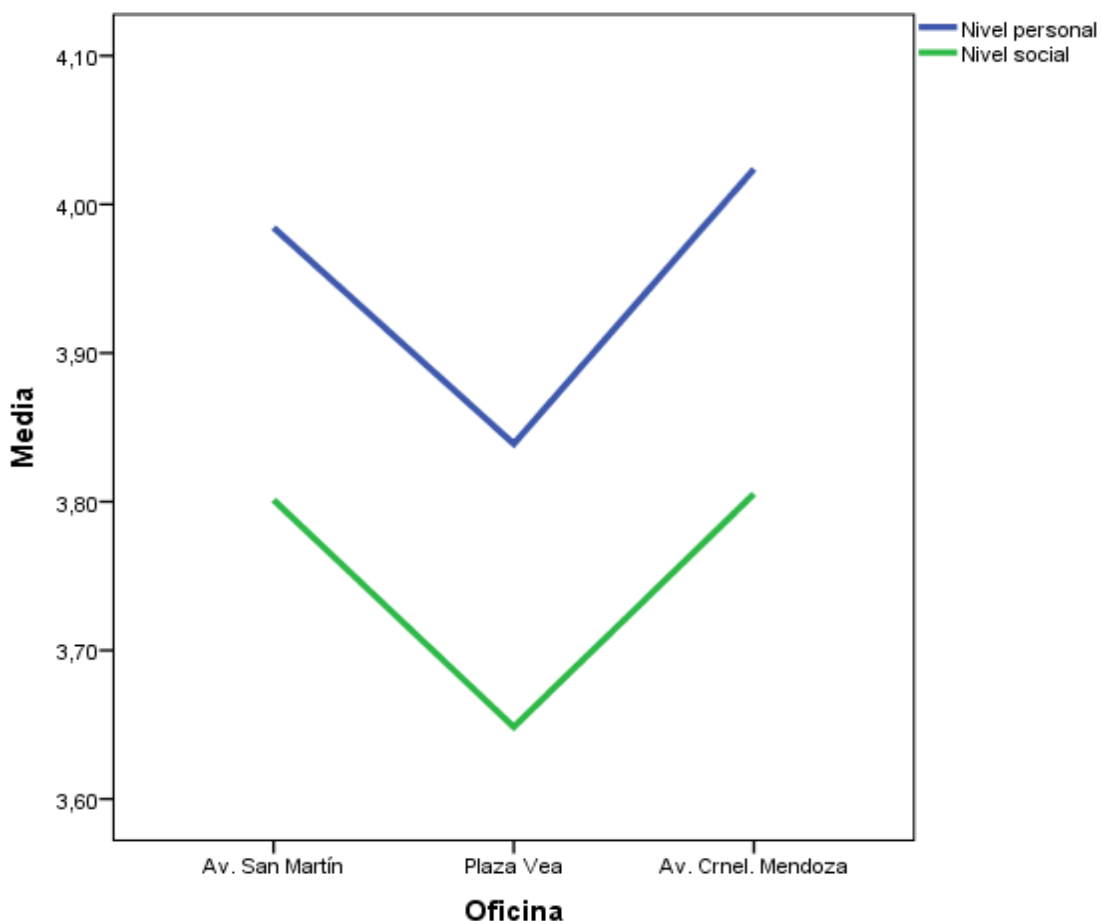


Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

Al comparar por indicador, es el denominado "Autorregulación" el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de "Empatía".

GRÁFICO N° 10

INTELIGENCIA EMOCIONAL (por dimensión)

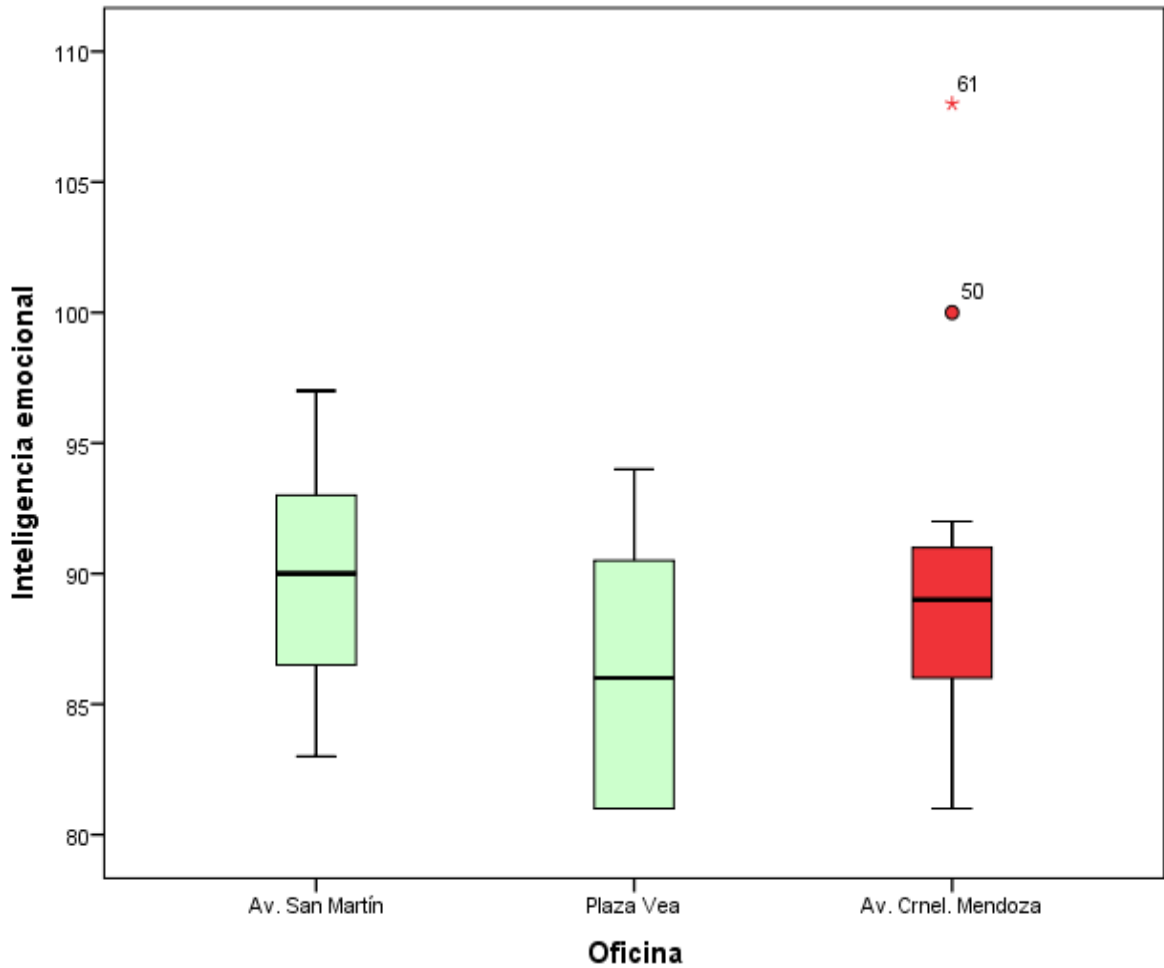


Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

Al comparar por oficinas, si bien todas tienen un nivel de inteligencia emocional adecuado, es la ubicada en la Av. Crnel Mendoza la que presenta mayores valores medios, mientras la que presenta valores menores es la ubicada en Plaza Veá.

GRÁFICO N° 11

INTELIGENCIA EMOCIONAL (por oficina)



Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

#### 4.4 RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL

##### 4.4.1 Análisis por indicador

**CUADRO N° 15**  
**INDICADOR N° 01: SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

**Estadísticos descriptivos**

|                         | N  | Media  | Desv. típ. |
|-------------------------|----|--------|------------|
| Satisfacción al cliente | 61 | 4,0738 | ,36613     |

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.  | 3,93  | ,793       |
| Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad. | 4,31  | ,593       |
| Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.                | 4,23  | ,643       |
| Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.                                     | 3,82  | ,695       |

|                         | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|-------------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                         | Av. San Martín |          | Plaza Veá |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                         | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                         | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                         | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Satisfacción al cliente | 3,95           | 4,16     | 4,25      | 4,10     | 3,95               | 3,94     |

Fuente: Cuestionario de autoevaluación del “Desempeño Laboral”

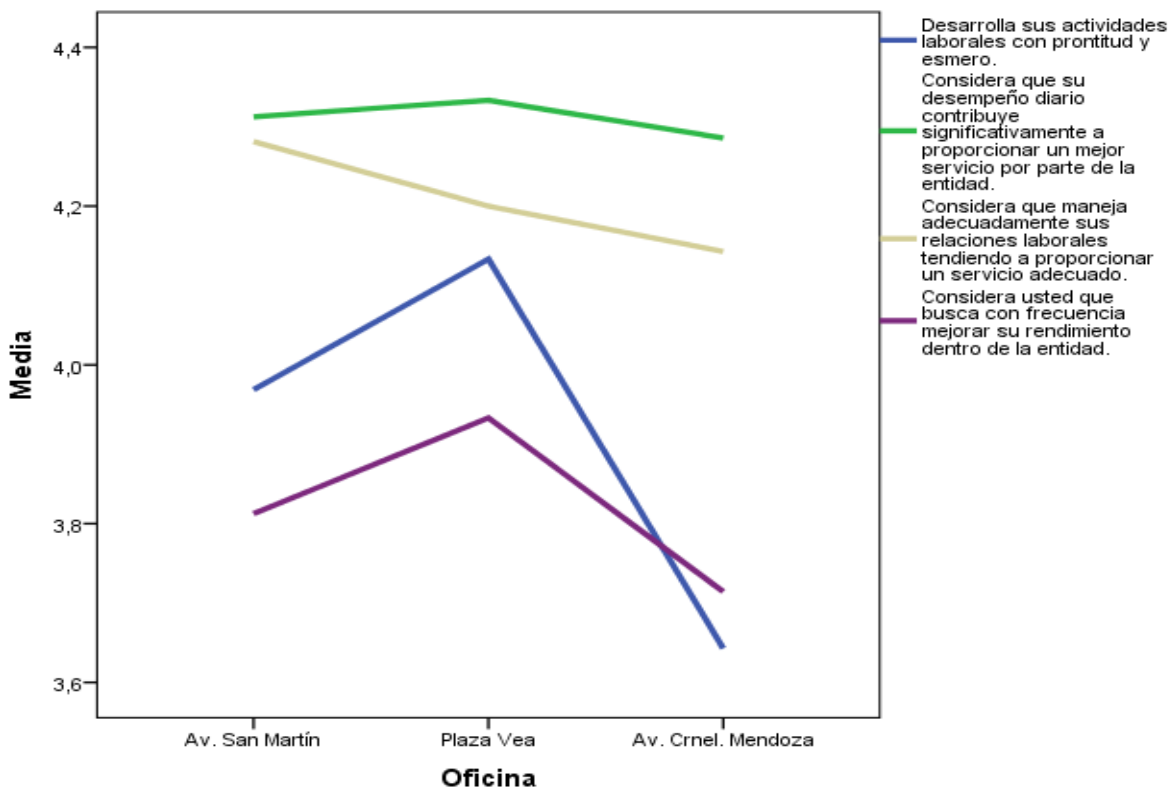
## ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado “Satisfacción al cliente”, de donde se obtuvo un valor medio de 4,07 y una

desviación típica de 0,366; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de búsqueda de la satisfacción de los clientes externos es adecuada. Siendo el aspecto más destacado, que consideran su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad, y el aspecto a reforzar es el buscar con frecuencia mejorar su rendimiento laboral. Es el personal masculino de la Oficina de Plaza Vea y el personal del sexo femenino de la Oficina de la Av. San Martín los que destaca más este indicador.

### GRÁFICO N° 12

#### INDICADOR N° 01: SATISFACCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"



CUADRO N° 16

INDICADOR N° 02: LABOR DE EQUIPO

Estadísticos descriptivos

|                 | N  | Media  | Desv. típ. |
|-----------------|----|--------|------------|
| Labor de equipo | 61 | 3,9262 | ,36039     |

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.                     | 3,75  | ,699       |
| Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible. | 4,13  | ,532       |
| Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.                         | 3,98  | ,719       |
| Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.                  | 3,84  | ,637       |

|                 | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|-----------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                 | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                 | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                 | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                 | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Labor de equipo | 3,78           | 4,05     | 3,85      | 3,93     | 3,65               | 4,00     |

Fuente: Cuestionario de autoevaluación del “Desempeño Laboral”

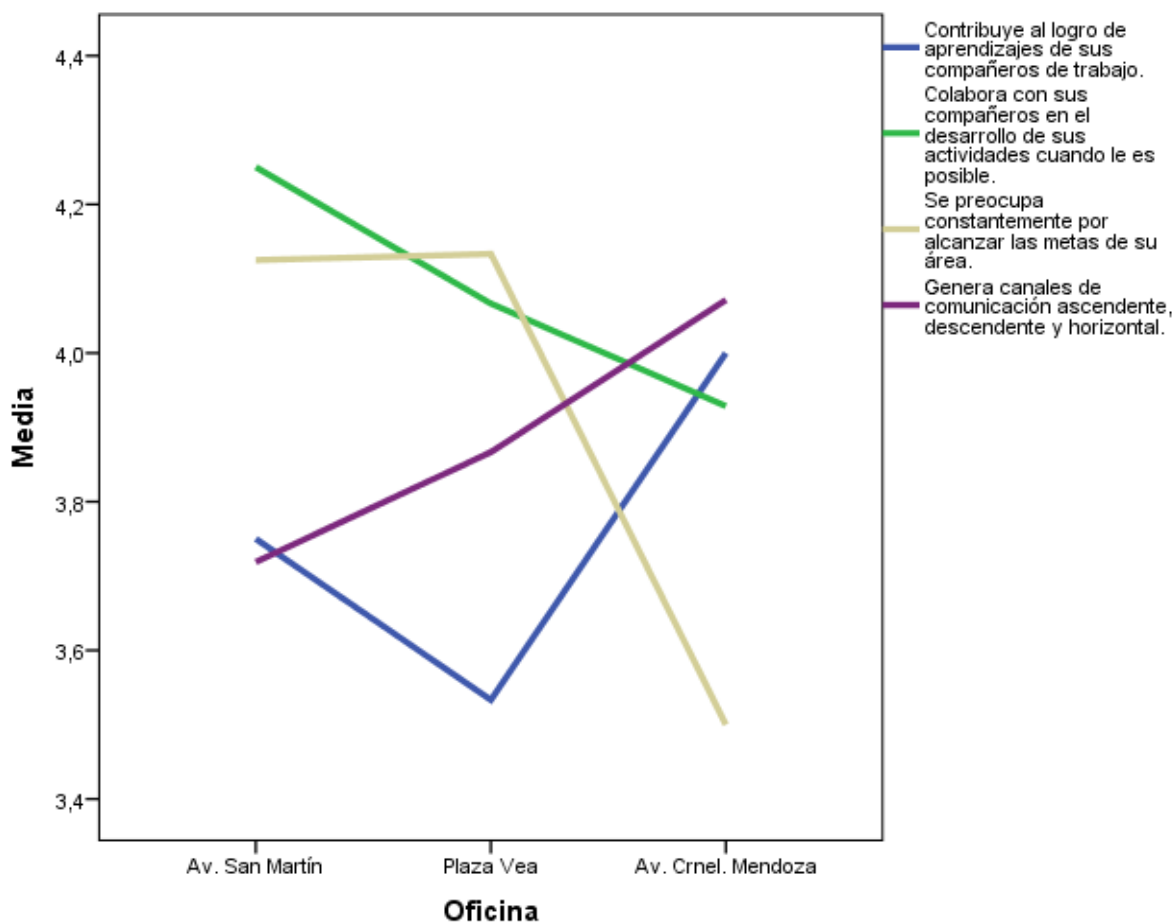
ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado “Labor de equipo”, de donde se obtuvo un valor medio de 3,93 y una desviación típica de 0,360; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de lograr los objetivos planteados basado en un trabajo de equipo es adecuado.

Siendo el aspecto más destacado, el buscar colaborar con los demás en el desarrollo de sus actividades, y el aspecto a reforzar es el buscar contribuir al logro de aprendizajes de los demás. Es el personal masculino de la Oficina de Plaza Vea y el personal del sexo femenino de la Oficina de la Av. San Martín los que destaca más este indicador.

GRÁFICO N° 13

INDICADOR N° 02: LABOR DE EQUIPO



Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"

CUADRO N° 17

INDICADOR N° 03: LOGROS LABORALES

Estadísticos descriptivos

|                  | N  | Media  | Desv. típ. |
|------------------|----|--------|------------|
| Logros laborales | 61 | 4,0929 | ,36072     |

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto. | 4,25  | ,650       |
| Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.       | 4,20  | ,572       |
| Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.      | 3,84  | ,711       |

|                  | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                  | Av. San Martín |          | Plaza Vea |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                  | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                  | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                  | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Logros laborales | 3,93           | 4,17     | 3,80      | 4,00     | 4,07               | 4,37     |

Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"

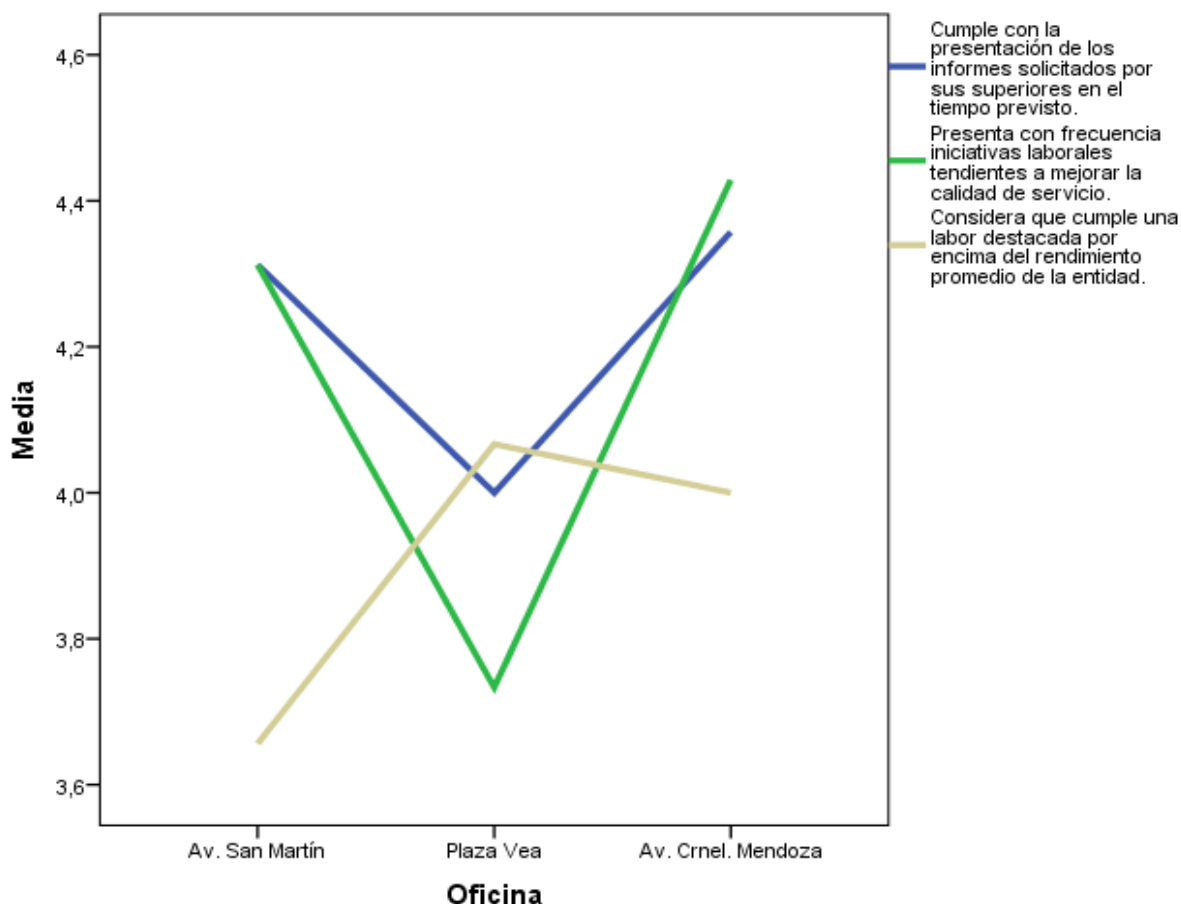
ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Logros laborales", de donde se obtuvo un valor medio de 4,09 y una desviación típica de 0,361; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de logros y alcanzar las tareas propuestas es adecuada. Siendo el

aspecto más destacado, el cumplir con la presentación de los informes solicitados por los superiores en el tiempo previsto, y el aspecto a reforzar es el considerar que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad. Es el personal (de ambos sexos) de la Oficina de Crnel. Mendoza el que destaca más este indicador.

GRÁFICO N° 14

INDICADOR N° 03: LOGROS LABORALES



Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"

CUADRO N° 18

INDICADOR N° 04: CRECIMIENTO PERSONAL

Estadísticos descriptivos

|                      | N  | Media  | Desv. típ. |
|----------------------|----|--------|------------|
| Crecimiento personal | 61 | 4,0041 | ,47761     |

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.                      | 3,82  | 1,041      |
| Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales. | 4,34  | ,479       |
| Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.                 | 3,95  | ,956       |
| Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.               | 3,90  | ,768       |

|                      | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|----------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                      | Av. San Martín |          | Plaza Veá |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                      | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                      | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                      | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Crecimiento personal | 4,10           | 3,85     | 3,85      | 3,95     | 3,90               | 4,47     |

Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"

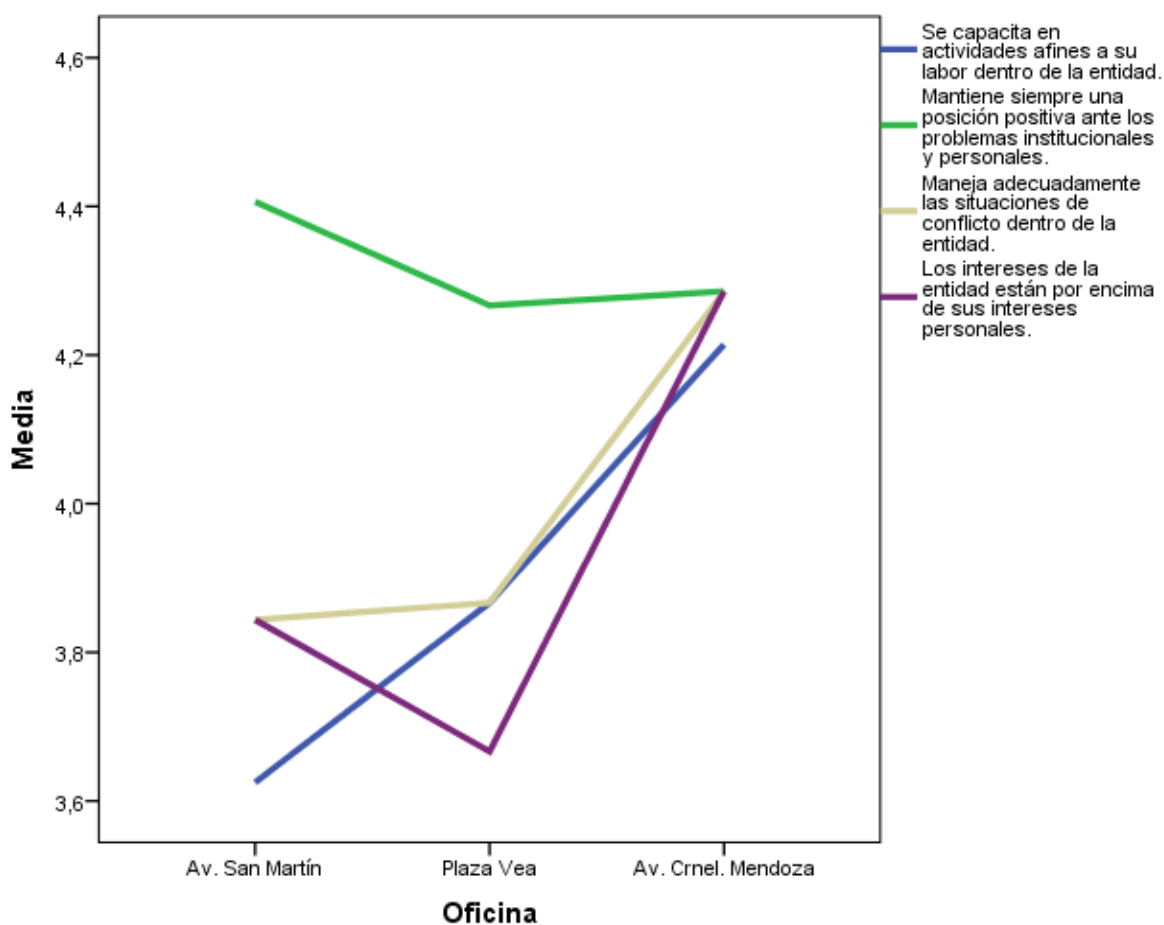
ANÁLISIS

Los resultados hallados se refieren al indicador denominado "Crecimiento personal", de donde se obtuvo un valor medio de 4,00 y una desviación típica de 0,478; lo cual permite concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de crecimiento personal afín a las funciones encargadas en la entidad es

adecuado. Siendo el aspecto más destacado, el mantener siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales, y el aspecto a mejorar es capacitarse en actividades afines a su labor dentro de la entidad. Es el personal masculino de la Oficina de la Av. San Martín y el personal del sexo femenino de la Oficina de la Av. Crnel. Mendoza los que destaca más este indicador.

GRÁFICO N° 15

INDICADOR N° 04: CRECIMIENTO PERSONAL



Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"

#### 4.4.2 Análisis general

**CUADRO N° 19**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

**Estadísticos descriptivos**

|                   | N  | Media | Desv. típ. |
|-------------------|----|-------|------------|
| Desempeño laboral | 61 | 60,30 | 3,393      |

|                   | Oficina        |          |           |          |                    |          |
|-------------------|----------------|----------|-----------|----------|--------------------|----------|
|                   | Av. San Martín |          | Plaza Veá |          | Av. Crnel. Mendoza |          |
|                   | Sexo           |          | Sexo      |          | Sexo               |          |
|                   | Masculino      | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino          | Femenino |
|                   | Media          | Media    | Media     | Media    | Media              | Media    |
| Desempeño laboral | 59             | 61       | 59        | 60       | 58                 | 63       |

|                   |              | Oficina        |           |                    | Total |
|-------------------|--------------|----------------|-----------|--------------------|-------|
|                   |              | Av. San Martín | Plaza Veá | Av. Crnel. Mendoza |       |
| Desempeño laboral | Adecuado     | 25             | 11        | 9                  | 45    |
|                   | Muy adecuado | 7              | 4         | 5                  | 16    |
|                   | Total        | 32             | 15        | 14                 | 61    |

Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"

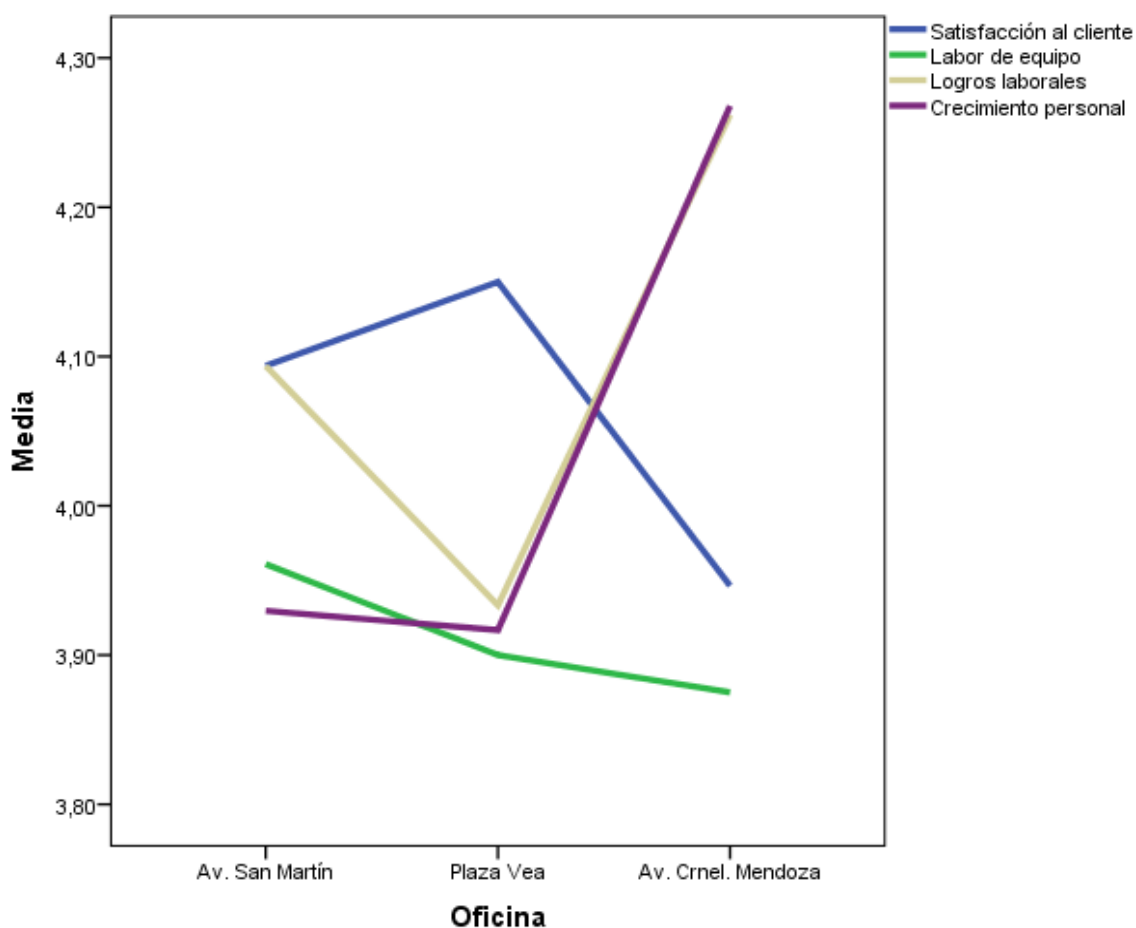
## ANÁLISIS

Después de analizar cada uno de los indicadores, se procede a efectuar un análisis de la variable dependiente; de donde se obtuvo valor medio general de 60,30 y una desviación típica de 3,393; lo cual permite

concluir que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado. Es el personal masculino de la Oficina de Av. San Martín y el personal del sexo femenino de la Oficina de Crnel. Mendoza los que destaca más esta variable.

GRÁFICO N° 16

DESEMPEÑO LABORAL (por indicador)

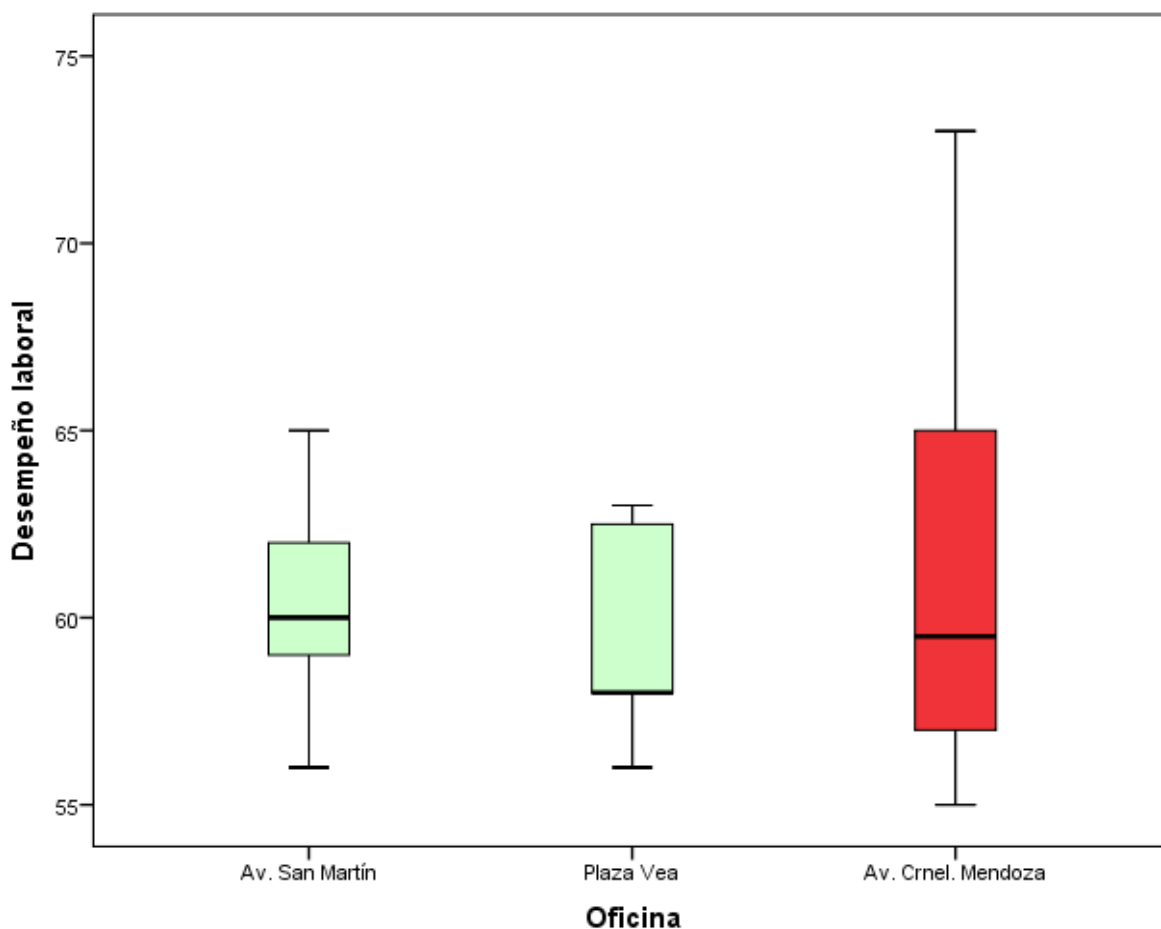


Fuente: Cuestionario de autoevaluación del "Desempeño Laboral"



Al comparar por indicador, es el denominado “Logro laborales” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Labor de equipo”. Al comparar por oficinas, si bien todas tienen un nivel de desempeño laboral adecuado, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta mayores valores medios, mientras la que presenta valores menores es la ubicada en Plaza Veá.

**GRÁFICO N° 17**  
**DESEMPEÑO LABORAL (por gerencia)**



Fuente: Cuestionario de autoevaluación del “Desempeño Laboral”

#### 4.5 ALTERNATIVA DE MEJORA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK – AGENCIA TACNA

En base a los resultados encontrados, se propone a los directivos de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, un conjunto de aspectos que se deben priorizar para mejorar el nivel de inteligencia emocional de sus colaboradores (que guarda relación con lo desarrollado en el marco teórico de esta investigación), ellos son:

- a) **El interés produce resultados:** Por tanto los directivos de la entidad financiera deben buscar mejorar las relaciones e interacción con su personal, resultando de mucha importancia buscar calzar los intereses personales con los institucionales. Ello debe complementarse con fomentar la participación del personal a través de “Lluvia de ideas” tendientes a mejorar el servicio, ello redundará en el aumento de la identificación institucional.
  
- b) **La importancia de dar las gracias:** De forma específica a los directivos de la entidad financiera se les pide prioricen el establecer de forma periódica espacios en los horarios de trabajo tendientes a agradecer las iniciativas y el trabajo bien efectuado de parte del

personal, ello permitirá mejorar la autoestima y la inteligencia emocional del personal.

**c) La lealtad engendra lealtad:** Es importante que la entidad financiera practique diariamente los principios y valores que los caracterizan, en cada una de sus acciones, es decir predicar con el ejemplo, por tanto si el personal denota que los jefes son leales con ellos, pues ello se dará en los comportamientos de cada uno de ellos, mejorando el servicio bancario.

**d) Conocer a los miembros de trabajo:** De forma periódica, se deben realizar reuniones con el personal, que les permita expresar las experiencias vividas sobre temas laborales y extra laborales, que ello permita mostrarse tal cual son, mejorando sus niveles de confianza y participación, e impulsando su nivel de predisposición para entregar todo de ellos por la entidad.

**e) Pedir, no ordenar:** Las personas que se sienten apreciadas son más productivas y cooperativas; por tanto, se recomienda a los directivos de la entidad financiera que busquen intercambiar con el personal un trato agradable, el saber pedir las cosas, el explicar la importancia de la tarea encargada, con la finalidad de atender las metas trazadas en el área para el periodo; ello permitirá que el

personal internalice el mensaje y de lo mejor de sí en su consecución.

**f) Retroalimentación del personal, formal e informalmente:** Las personas necesitan saber qué es lo que se espera de ellas y en qué forma las evaluarán. Por tanto, es importante que los directivos de la entidad consideren que la forma de retroalimentar es muy importante para que se logren atender las observaciones de manera positiva para los clientes; por ello, se debe generar un escenario en donde el personal exprese sus puntos de vista sobre qué aspectos de su trabajo considera que no lo está haciendo bien, y cómo podría mejorarlos; es decir, es importante que el trabajador sienta que no es una imposición u orden, sino que el exprese los puntos de mejora.

**g) Hay que celebrar el éxito:** La entidad debería el impulsar el desarrollo de actividades periódicas extra laborales, en donde el motivo de la misma sea el conocerse más y principalmente el reconocer los aportes y la labor destacada, pues ello permitirá sistematizar experiencias tendientes a maximizar el servicio proporcionado a los clientes.

## 4.6 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 4.6.1 Contrastación de hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica precisa que ***“La motivación es el indicador más destacado en el nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna”***.

Dichos resultados se precisan en el análisis que por indicadores se realizó para la variable “Inteligencia emocional”; de donde se obtuvo que: La dimensión “Nivel personal” tiene una mayor valoración que la dimensión “Nivel social”. Se concluyó que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de inteligencia emocional es adecuado.

Y en el gráfico N° 09, se procede a comparar el comportamiento de los indicadores, de donde el denominado “Autorregulación” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Empatía”.

## CUADRO N° 20

### RESUMEN DE LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

| Indicadores             | Media         |
|-------------------------|---------------|
| Conciencia de uno mismo | 3,8743        |
| <b>Autorregulación</b>  | <b>4,0000</b> |
| Motivación              | 3,9672        |
| Empatía                 | 3,6066        |
| Habilidades sociales    | 3,8548        |

Fuente: Test de "Inteligencia emocional"

Por tanto, se procede a rechazar la hipótesis de investigación planteada.

- b) La segunda hipótesis específica precisa que ***“La labor de equipo es el indicador más destacado en el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna”.***

Dichos resultados se precisan en el análisis que por indicadores se realizó para la variable “Desempeño laboral”; se concluyó que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado.

Y en el gráfico n° 16, se procede a comparar el comportamiento de los indicadores, de donde es el denominado “Logro laborales” el

más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Labor de equipo”.

**CUADRO N° 21**  
**RESUMEN DE LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DEL**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

| <b>Indicadores</b>      | <b>Media</b>  |
|-------------------------|---------------|
| Satisfacción al cliente | 4,0738        |
| Labor de equipo         | 3,9262        |
| <b>Logros laborales</b> | <b>4,0929</b> |
| Crecimiento personal    | 4,0041        |

*Fuente:* Cuestionario de autoevaluación del “Desempeño Laboral”

Por tanto, se procede a rechazar la hipótesis de investigación planteada.

- c) La tercera hipótesis específica precisa que ***“La alternativa propuesta permitiría mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna”***.

En el ítem 4.5 se desarrolló un conjunto de aspectos, que de ser priorizados por los directivos de la entidad financiera INTERBANK - Agencia Tacna permitirían mejorar el nivel de inteligencia emocional de su personal, centrándose en: El interés produce

resultados; la importancia de dar las gracias; la lealtad engendra lealtad; conocer a los miembros de trabajo; pedir, no ordenar; retroalimentación del personal, formal e informalmente; y hay que celebrar el éxito.

Por tanto, se procede a no rechazar la hipótesis de investigación planteada.

#### **4.6.2 Contrastación de hipótesis general**

La hipótesis general precisa que ***“Existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013”***.

Para el contraste de dicha hipótesis general, se aplicó el estadístico coeficiente de correlación de Pearson, cuyo reporte es:

**H<sub>0</sub>: No existe relación entre las variables**

**H<sub>1</sub>: Existe relación entre las variables**



CUADRO N° 22

RESULTADO DE MEDICIÓN DE LA CORRELACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

|                        |                        | Inteligencia emocional | Desempeño laboral |
|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| Inteligencia emocional | Correlación de Pearson | 1                      | ,669*             |
|                        | Sig. (bilateral)       |                        | ,000              |
|                        | N                      | 61                     | 61                |
| Desempeño laboral      | Correlación de Pearson | ,669*                  | 1                 |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,000                   |                   |
|                        | N                      | 61                     | 61                |

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

Fuente: Reporte del SPSS 20.0. Prueba estadística coeficiente de correlación de Pearson.

Puesto que el valor del  $r = 0,669$  (y el valor de  $p = 0,000$ ); ello implica que como el valor de  $p$  es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar la  $H_0$ ; es decir, existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

Por tanto, se procede a no rechazar la hipótesis de investigación planteada.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

El trabajo de investigación se centró en el total de trabajadores (61 personas) de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en sus tres oficinas. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional del personal y su desempeño laboral.

### SEGUNDA

Se concluye que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de inteligencia emocional es adecuado. Al comparar por indicador, es el denominado “Autorregulación” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Empatía”. Al comparar por oficinas, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta mayores valores medios, mientras la que presenta valores menores es la ubicada en Plaza Veá.

### **TERCERA**

Se concluye que el personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado. Al comparar por indicador, es el denominado “Logros laborales” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar el nivel de “Labor de equipo”. Al comparar por oficinas, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta mayores valores medios, mientras la que presenta valores menores es la ubicada en Plaza Vea.

### **CUARTA**

Se desarrolló una alternativa focalizada en la búsqueda de la mejora de la inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

## RECOMENDACIONES

### PRIMERA

Puesto que existe una relación directa entre las variables investigadas, se recomienda a los directivos de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, implementar actividades que contribuyan a fortalecer las capacidades de su personal en lo que respecta al desarrollo de sus habilidades sociales y priorizar un trato más empático; pues ello permitirá mejorar su nivel de desempeño laboral (Ref.: *Primera conclusión*).

### SEGUNDA

En lo que respecta a la mejora el nivel de inteligencia emocional de sus colaboradores, se recomienda a los directivos de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, que prioricen actividades que permitan fortalecer en su personal, los siguientes comportamientos:

- Practicar actitudes de buen trato y gratitud al momento de interactuar con los demás.
- Actuar con lealtad en las actividades encargadas, engendrará lealtad por parte del cliente, cuando este deba atender sus obligaciones financieras.
- Conocer a los miembros de trabajo en aspectos no solo laborales.
- Un directivo debe pedir, no ordenar; ello permitirá fortalecer los lazos de confianza con el personal.
- Practicar la retroalimentación del personal, formal e informalmente.
- Se debe celebrar el éxito o la consecución de buenos resultados (Ref.: *Segunda conclusión*).

### **TERCERA**

En base a los resultados encontrados, se recomienda a la Alta Dirección de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, que para impulsar la mejora del nivel de desempeño laboral, se debe priorizar:

- Un Plan de Capacitación del personal basado en sus competencias, habilidades y destrezas, con la finalidad de elevar la calidad del servicio.
- Promover el empoderar (empowerment), generando un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan desempeñarse basados en que los ejecutivos den el soporte, entrenamiento y

guíen; todo ello, tendiendo a lograr un crecimiento interno del personal, extrapolado hacia el logro de los objetivos de la entidad.

- Se debe promover la mejora del proceso de comunicación con el personal a su cargo, buscando una mayor interrelación entre ellos y una mayor participación en los temas de dirección y gestión.
- Desarrollar actividades extra – laborales de confraternidad que busquen fortalecer una relación entre el personal y los ejecutivos (Ref.: *Tercera conclusión*).

#### **CUARTA**

Se recomienda a la Alta Dirección de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, el implementar la propuesta desarrollada en el presente trabajo de investigación, denominado: ALTERNATIVA DE MEJORA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA ENTIDAD FINANCIERA INTERBANK – AGENCIA TACNA (Ref.: *Cuarta conclusión*).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, Eduardo (s.f.) Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/64.htm>

Anand, R. y Udayasuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*. 5 (2) 65-76. USA.

Byars, L. y Rue, L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. España: Editorial Irwin.

Caballero Romero, A. (2006). *Guías metodológicas para los planes de tesis de maestría y doctorado*. Lima: Imagen Ediciones.

Carpio, J. (2007). *Evaluación de desempeño de 4ª generación*.

Recuperado de <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>

Centro de Escritura Javeriano. (s.f.). *Normas APA. 6a edición.*

Recuperado de

<http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos%20C.E/Estudiantes/Referencia%20bibliogr%C3%A1ficas/Normas%20APA%20Sexta%20Edici%C3%B3n.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos.*

México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano (3a ed.).*

México: Editorial McGraw-Hill.

Cooper, R.K. y Sawaf, A. (1999). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.* Barcelona, España: Norma.

Davis, Keith y Newstrom, John (1999). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.* México: Editorial McGraw-Hill.

Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de dirección y administración de empresas.* España: Editorial McGraw-Hill.



Gardner, Howard (1993). *Estructuras de la Mente, la teoría de las inteligencias múltiples* (2a ed.). México: S.L. Fondo de cultura económica de España.

Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara.

Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional* (70 Ed.). Barcelona, España: Editorial Kairós S.A.

Harper y Lynch (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Ed. El Ateneo.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodologías de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Interbank (2013). *Memoria anual 2013*. Recuperado de <http://www.interbank.com.pe/documents/10180/1606978/MEMORIA+2013-COMPLETO.pdf/8e1dbaa2-e6bb-45c4-b285-4913877027f0>

Interbank (2013). *Puntos de atención*. Recuperado de <http://www.interbank.com.pe/puntos-de-atencion>

Martínez, M. (2005). *Importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen funcionamiento de las empresas* (Tesis de licenciatura, Universidad Alejandro de Humboldt, Caracas, Venezuela). Recuperado de <http://www.bibliomaster.com/>

Matos, G. y Caridad, M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *Revista Electrónica del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189>

Milkovich, G y Boudreau, J. (1994) *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.

Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.

Quintero, N., Africano, N. y Faría E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium (9), 33-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

“Radio programas del Perú” (2013). Recuperado el 05 de febrero 2014 de [http://www.rpp.com.pe/2013-03-05-interbank-presenta-alternativas-para-invertir-sus-utilidades-noticia\\_573137.html](http://www.rpp.com.pe/2013-03-05-interbank-presenta-alternativas-para-invertir-sus-utilidades-noticia_573137.html)

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones* (8a ed.). México: Hispano América.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson Educación.

Tatum Global Consulting (2011). La atención en el sector financiero. *Boletín informativo*. Recuperado de [http://www.tatumglobal.com/boletines\\_tatum/boletin\\_2\\_06\\_11.html](http://www.tatumglobal.com/boletines_tatum/boletin_2_06_11.html)

Universidad de Lima (2014). *Citas y referencias, recomendaciones y estilos básicos del estilo APA (3a. ed. en español, 6a. ed. en inglés)*. Recuperado de [http://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/news/file/citas\\_referencias\\_apa.pdf](http://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/news/file/citas_referencias_apa.pdf)

Valls Roig, Antonio (1999). *Inteligencia emocional en la empresa* (1a ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara.

Werther, William y Davis, Keith (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5a ed). México: Editorial McGraw-Hill.

Wood, Robert y Tolley, Harry (2008). *Mide tu inteligencia emocional*. Miami, USA: Punto de Lectura.

Zarate, R. y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista de Administración y Negocios*  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966009.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | METODOLOGÍA  | VARIABLES   | INDICADOR   | INSTRUMENTO   | FUENTE  |
|--|--|---|--|---|---|---|---|
| ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional del personal y su desempeño laboral en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013? | Determinar la relación entre la inteligencia emocional del personal y su desempeño laboral en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013. | Existe una relación directa y significativa entre la inteligencia emocional del personal y su desempeño laboral en la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2013. | <b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b><br><br>El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.<br><br><b>POBLACION</b><br><br>La población es de 61 trabajadores. | <b>X = Inteligencia emocional</b><br><br><b>Y = Desempeño laboral</b> | - Conciencia de uno mismo.<br>- Autorregulación.<br>- Motivación.<br>- Empatía.<br>- Habilidades sociales.<br><br>- Satisfacción del cliente.<br>- Labor de equipo.<br>- Logros laborales.<br>- Crecimiento personal. | - Test de inteligencia emocional<br><br>- Cuestionario de desempeño laboral | Personal de la entidad financiera INTERBANK - Agencia Tacna |
| ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna?                                  | Analizar el nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.                                    | El nivel de inteligencia emocional que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna es regular.   |  | <b>X = Inteligencia emocional</b>                                     | - Conciencia de uno mismo.<br>- Autorregulación.<br>- Motivación.<br>- Empatía.<br>- Habilidades sociales.  | - Test de inteligencia emocional  | Personal de la entidad financiera INTERBANK - Agencia Tacna |
| ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna?                                       | Determinar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.                                       | El nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna es regular.  |  | <b>Y = Desempeño laboral</b>  | - Satisfacción del cliente.<br>- Labor de equipo.<br>- Logros laborales.<br>- Crecimiento personal.   | - Cuestionario de desempeño laboral   | Personal de la entidad financiera INTERBANK - Agencia Tacna |
| ¿Qué alternativa proponer que permita mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna?            | Proponer una alternativa que permita mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.               | La alternativa propuesta permitiría mejorar el nivel de inteligencia emocional del personal de la entidad financiera INTERBANK – Agencia Tacna.                                     |  | <b>X = Inteligencia emocional</b><br><br><b>Y = Desempeño laboral</b> | - Conciencia de uno mismo.<br>- Autorregulación.<br>- Motivación.<br>- Empatía.<br>- Habilidades sociales.<br><br>- Satisfacción del cliente.<br>- Labor de equipo.<br>- Logros laborales.<br>- Crecimiento personal. | - Test de inteligencia emocional<br><br>- Cuestionario de desempeño laboral | Personal de la entidad financiera INTERBANK - Agencia Tacna |

## ANEXO Nº 02: TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

**INSTRUCCIONES:** Estimado colaborador, en cada frase debe evaluar y cuantificar su capacidad en el uso de la habilidad descrita. Antes de responder, intente pensar en situaciones reales donde usó dicha habilidad y no pretenda responder de acuerdo a lo que usted crea que sería lo correcto; considere los siguientes valores:

| INTENSIDAD DE LA HABILIDAD     |                         |         |                           |                          |
|--------------------------------|-------------------------|---------|---------------------------|--------------------------|
| Baja ó<br>Muy en<br>desacuerdo | Leve ó en<br>desacuerdo | Regular | Frecuente ó<br>de acuerdo | Alta o muy de<br>acuerdo |
| 1                              | 2                       | 3       | 4                         | 5                        |

**Oficina:**

**Condición laboral:**

**Tiempo de experiencia en el cargo:**

**Edad:**

**Sexo:**

| Nº | HABILIDADES (ÍTEMS)   | INTENSIDAD |
|----|---|------------|
|    | <b>CONCIENCIA DE UNO MISMO</b>  |            |
| 1  | Me caracterizo por reconocer mis emociones y sus efectos.   |            |
| 2  | Conozco muy bien mis fortalezas y debilidades.  |            |
| 3  | Tengo seguridad en la valoración que hago sobre mí mismo y de mis capacidades.  |            |
|    | <b>AUTORREGULACIÓN</b>  |            |
| 4  | Soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y los impulsos conflictivos.   |            |
| 5  | Soy fiel al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal.  |            |
| 6  | Soy capaz de asumir la responsabilidad de mis propios actos.  |            |
| 7  | Soy flexible para afrontar los cambios.   |            |
| 8  | Me siento cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e informaciones.   |            |
|    | <b>MOTIVACIÓN</b>   |            |
| 9  | Me suelo esforzar por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia o de calidad.  |            |
| 10 | Soy capaz de secundar los objetivos de mi grupo o de la entidad.  |            |
| 11 | Suelo estar dispuesto para actuar, cuando se presenta la ocasión.   |            |
| 12 | Suelo ser persistente en la consecución de objetivos, a pesar de los obstáculos y los contratiempos.  |            |
|    | <b>EMPATÍA</b>  |            |
| 13 | Tengo la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas, e interesarme activamente por las cosas que les preocupan. |            |
| 14 | Tengo la capacidad de anticiparme, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.  |            |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 15 | Suelo aprovechar las oportunidades que me brindan diferentes tipos de personas.  |  |
| 16 | Tengo la capacidad de darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. |  |
|    | <b>HABILIDADES SOCIALES</b>  |  |
| 17 | Sé utilizar tácticas de persuasión eficaces.   |  |
| 18 | Sé emitir mensajes claros y convincentes.  |  |
| 19 | Suelo tener habilidad para dirigir a grupos y personas.  |  |
| 20 | Suelo tener habilidad para iniciar o dirigir los cambios.  |  |
| 21 | Habitualmente sé negociar y resolver conflictos interpersonales.   |  |
| 22 | Habitualmente soy capaz de trabajar con los demás para la consecución de una meta común.                               |  |
| 23 | Habitualmente suelo ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.                       |  |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO Nº 03: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Muy en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Muy en de acuerdo

**Oficina:**

**Condición laboral:**

**Tiempo de experiencia en el cargo:**

**Edad:**

**Sexo:**

| Nº                              | PREGUNTAS   | A | B | C | D | E |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| <b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b> |   |   |   |   |   |   |
| 1                               | Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.  |   |   |   |   |   |
| 2                               | Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad. |   |   |   |   |   |
| 3                               | Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.                |   |   |   |   |   |
| 4                               | Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.                                     |   |   |   |   |   |
| <b>LABOR DE EQUIPO</b>          |   |   |   |   |   |   |
| 5                               | Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.   |   |   |   |   |   |
| 6                               | Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.                                     |   |   |   |   |   |
| 7                               | Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.   |   |   |   |   |   |
| 8                               | Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.  |   |   |   |   |   |
| <b>LOGROS LABORALES</b>         |   |   |   |   |   |   |
| 9                               | Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.                          |   |   |   |   |   |
| 10                              | Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.                                |   |   |   |   |   |
| 11                              | Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.                               |   |   |   |   |   |
| <b>CRECIMIENTO PERSONAL</b>     |   |   |   |   |   |   |
| 12                              | Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.  |   |   |   |   |   |
| 13                              | Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.                                   |   |   |   |   |   |
| 14                              | Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.   |   |   |   |   |   |
| 15                              | Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.   |   |   |   |   |   |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**