



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA PERCEPCIÓN  
DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE  
TRABAJO**

Realizado por:

**Ana Luisa Reggeti Márquez**

Profesor guía:

**Francisco Herrera**

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS**

A las empresas estudiadas, por abrirme las puertas y permitirme llevar a cabo esta investigación.

A mi tutor, Francisco Herrera por su apoyo y orientación que me permitió la culminación de este trabajo.

A aquellos profesores que me brindaron su colaboración durante la realización de esta investigación.

A mi familia, en especial a mi mamá.

Y en fin, a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este estudio.

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
<b>II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>13</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
1) INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	14
1.1) MODELO DE LOS CUATRO PILARES .....	15
1.2) IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	19
1.3) MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	20
2) EQUIPOS DE TRABAJO .....	20
2.1) CARÁCTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	21
2.2) ETAPAS DEL PROCESO DE LOS EQUIPOS .....	22
2.2.a) <i>Etapa de formación</i> .....	22
2.2.b) <i>Etapa de normalización</i> .....	23
2.2.c) <i>Etapa de fijación del desempeño, madurez del equipo, etapa de mantenimiento, etapa de alto desempeño</i> .....	24
2.3) ELEMENTOS DE UN EQUIPO DINÁMICO .....	25
2.4) PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	26
2.4.a) <i>Creatividad</i> .....	26
2.4.b) <i>Concentración en resultados</i> .....	26
2.4.c) <i>Funciones y responsabilidades</i> .....	27
2.4.d) <i>Organización</i> .....	27
2.4.e) <i>Consolidación en las capacidades individuales</i> .....	27
2.4.f) <i>Apoyo al líder</i> .....	27
2.4.g) <i>Apoyo de los miembros entre sí</i> .....	27
2.4.h) <i>Clima del equipo</i> .....	27
2.4.i) <i>Manejo de conflictos</i> .....	27
2.4.j) <i>Comunicación</i> .....	27
2.4.k) <i>Toma de decisiones</i> .....	27
2.4.l) <i>Evaluación de eficacia</i> .....	28
3) INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	28
<b>IV. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>31</b>
1) DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION .....	31
2) VARIABLES: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL .....	31
2.1) <i>Variable de estudio: inteligencia emocional</i> .....	32
2.2) <i>Variable de estudio: percepción del desempeño de los equipos de trabajo</i> .....	33
3) UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA .....	38
4) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	39
4.1) <i>Cuestionario de CE: Inteligencia emocional</i> .....	40
4.2) <i>Cuestionario para medir la percepción del desempeño de los equipos de trabajo</i> .....	42
5) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	43
5.1) <i>Procesamiento de la información: Inteligencia emocional</i> .....	43
5.2) <i>Procesamiento de la información: Percepción del desempeño de los equipos de trabajo</i> .....	52
6) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	53
<b>V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>82</b>

## INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO N°1: OPERACIONALIZACIÓN: VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	33
CUADRO N°2: OPERACIONALIZACIÓN: VARIABLE PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	37
CUADRO N°3: MUESTRA.....	39
CUADRO N°4: VARIABLE INTELIGENCIA EMOCIONAL, DIMENSIONES E INDICADORES.....	41
CUADRO N°5: DIRECCIÓN DE LAS AFIRMACIONES, CUESTIONARIO CE.....	44
CUADRO N°6: CUADRO DE PUNTAJE CE.....	45
CUADRO N°7: ESCALA DE PUNTAJE MODIFICADA.....	46
CUADRO N°8: INDICADORES PRIMER PILAR INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	47
CUADRO N°9: INDICADORES SEGUNDO PILAR INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	47
CUADRO N°10: INDICADORES TERCER PILAR INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	48
CUADRO N°11: INDICADORES CUARTO PILAR INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	49
CUADRO N°12: ESCALA MODIFICADA VALORES MÁXIMOS PRIMER PILAR.....	50
CUADRO N°13: ESCALA MODIFICADA VALORES MÁXIMOS SEGUNDO PILAR.....	50
CUADRO N°14: ESCALA MODIFICADA VALORES MÁXIMOS TERCER PILAR.....	51
CUADRO N°15: ESCALA MODIFICADA VALORES MÁXIMOS CUARTO PILAR.....	51
CUADRO N° 16: ESCALA DE CALIFICACIÓN PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	52
CUADRO N° 17: INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS 6 LÍDERES DE LOS EQUIPOS.....	55
CUADRO N° 18: INTELIGENCIA EMOCIONAL. ESTADÍSTICOS.....	55
CUADRO N° 19: CONDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES.....	56
GRÁFICO N° 1: CONDICIÓN DE CE DE LA MUESTRA.....	56
CUADRO N° 20: CONDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES, PRIMER PILAR ...	57
CUADRO N° 21: PRIMER PILAR. ESTADÍSTICOS.....	57
CUADRO N° 22: CONDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES, SEGUNDO PILAR.....	58
CUADRO N° 23: SEGUNDO PILAR. ESTADÍSTICOS.....	59
CUADRO N° 24: CONDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES, TERCER PILAR ...	59
CUADRO N° 25: TERCER PILAR. ESTADÍSTICOS.....	59
CUADRO N° 26: CONDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES, CUARTO PILAR..	61
CUADRO N° 27: CUARTO PILAR. ESTADÍSTICOS.....	59
CUADRO N° 28: CONDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL POR PILAR DE LOS LÍDERES.....	61
GRÁFICO N° 2: CONDICIÓN DE CE PRIMER PILAR DE LA MUESTRA.....	63
GRÁFICO N° 3: CONDICIÓN DE CE SEGUNDO PILAR DE LA MUESTRA.....	64
GRÁFICO N° 4: CONDICIÓN DE CE TERCER PILAR DE LA MUESTRA.....	64
GRÁFICO N° 5: CONDICIÓN DE CE CUARTO PILAR DE LA MUESTRA.....	64
CUADRO N° 29: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS 6 EQUIPOS DE TRABAJO. VM Y VM POR DIMENSIÓN.....	66
CUADRO N° 31: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO.....	68
GRÁFICO N° 6: CONDICIÓN DEL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA MUESTRA.....	69
CUADRO N° 32: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS 6 EQUIPOS DE TRABAJO. VM Y VM POR EQUIPO DE TRABAJO.....	70
CUADRO N° 34: RELACIÓN DEL CE Y LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO D ELOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	72
CUADRO N° 35: RELACIÓN DE LOS PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO D ELOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	72

## RESUMEN

La siguiente investigación tiene como propósito fundamental relacionar los componentes de la inteligencia emocional de los coordinadores y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo en los campamentos vacacionales inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos.

Este estudio es de gran importancia ya que en la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar su desempeño orientándose en la calidad, alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio exigidos por el cliente. Podemos decir entonces que una de las herramientas óptimas para enfrentar esta situación es la utilización correcta de la inteligencia emocional para lograr así un buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Es una investigación de tipo correlacional basada en un diseño de campo no experimental-transversal. La recolección de los datos se realizó mediante un cuestionario para cada de las variables de interés, inteligencia emocional y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y fue aplicada a los líderes de los equipos de trabajo y a los integrantes de cada equipo de los seis campamentos vacacionales que conforman la muestra.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se basó en los postulados de la inteligencia emocional de Robert Cooper y Ayman Sawaf y en el modelo de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo desarrollado por Emilita García y Nakary Texeira, en su tesis de grado “Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal”.

Para la recolección de datos se utilizaron 2 instrumentos, uno para medir la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y otro para medir en coeficiente intelectual, los cuales permitieron obtener los datos necesarios para analizar las variables y establecer interrelaciones buscadas a través de la estadística descriptiva.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se orientará a relacionar los componentes de la inteligencia emocional de los coordinadores, de algunos campamentos inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos, y la percepción del desempeño de sus equipos de trabajo.

Se inicia con el planteamiento del problema, en el que se describirá cómo se llegó a la pregunta de investigación. Seguidamente se presentará el objetivo general del estudio, así como también los objetivos específicos, por medio de los cuales se alcanzará el principal.

En el Marco Teórico se hará una breve reseña de todos los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, los equipos de trabajo y por último la relación entre ellos.

Posteriormente, en el Marco Metodológico se describirá el diseño y el tipo de investigación, la población, muestra y unidad de análisis y se definirán la operacionalización de las variables. Así como también se explicará cómo se llevó a cabo todo el proceso de investigación.

En la presentación, análisis y discusión de los resultados se realizará el estudio de los resultados obtenidos en cuanto a la inteligencia emocional de los líderes, la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y la relación entre las mismas.

Finalmente, en las conclusiones se darán a conocer los resultados arrojados en función de dar respuesta al estudio, al valor agregado del mismo y luego se presentarán algunas recomendaciones que den pie a nuevos estudios.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día, las organizaciones buscan mejorar su desempeño orientándose hacia la calidad, deben conseguir estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Para esto se necesita un trabajo en conjunto, la utilización exitosa de los equipos de trabajo y no una suma de individualidades.

Actualmente existe en las organizaciones un reconocimiento generalizado de las ventajas del trabajo en equipo sobre el trabajo individual para responder a un gran número de desafíos que ellas enfrentan. En Estados Unidos, alrededor de un 50% de las empresas Fortune 1000, están utilizando equipos como la forma habitual de trabajo. Sin embargo, la experiencia también demuestra que el trabajo en equipo sólo se logra mediante rigurosos procesos de aprendizaje y apoyo. (Sin Autor, en [http://www.thesisconsultores.cl/pdf/Formacion\\_de\\_Equipos.pdf](http://www.thesisconsultores.cl/pdf/Formacion_de_Equipos.pdf).)

Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen cuando los grupos logran dotarse de las habilidades para operar cooperativamente y dominan procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo. Transformar grupos en equipos efectivos de trabajo es una necesidad presente en un gran número de organizaciones.

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como el estilo de relación interpersonal con sus compañeros. Un grupo de trabajo se vuelve equipo en la medida en que sus miembros comparten sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afecten a todo el grupo, promuevan el respeto entre sus miembros, participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, e inicien acciones comunes para lograr un rendimiento superior. (Fernández y Winter, 2003)

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas (dos o más), las cuales están avocadas en la realización de ciertas tareas que conllevan a la obtención de un objetivo compartido y común a ellas. Dentro del equipo, los integrantes tienen igual participación en cuanto a la definición y propuestas de soluciones para cumplir con el objetivo común, en un marco de igualdad y cooperación mutua que genera un mejor resultado que la suma de los aportes individuales de los participantes del equipo”. (Quiroga, 2003)

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser conciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo. Este debe trabajar conjuntamente en la solución de problemas estudiados y definidos mutuamente más que con soluciones predeterminadas.

El funcionamiento en equipo busca establecer equipos de proyecto más eficaces y ayudar a las organizaciones (con estructura funcional) a fomentar el trabajo entre las distintas funciones, y a establecer un pensamiento en procesos empresariales. (Sin Autor, en [www.calidaddevida.com.ar/inteligencia\\_emocional Equipos.htm](http://www.calidaddevida.com.ar/inteligencia_emocional Equipos.htm)). Por lo que el funcionamiento en equipos de trabajo pretende crear una organización eficaz basada en la cooperación entre los empleados.

La percepción de los equipos de trabajo es el proceso mediante el cual los miembros de los equipos de trabajo interpretan sus impresiones respecto al esfuerzo dirigido por las capacidades y habilidades conjuntas y al papel que debe realizar el equipo de trabajo en la organización. (Carcía y Teixeira, 2005)

Ésta se encuentra formada por las siguientes dimensiones: creatividad, concentración en resultados, funciones y responsabilidades, organización, consolidación en las capacidades individuales, apoyo al líder, apoyo de los miembros entre sí, clima del equipo, manejo de conflictos, comunicación, toma de decisiones, evaluación de eficacia; por lo tanto, el desempeño de los equipos de trabajo sirve para identificar las características más relevantes en relación a la eficacia de los equipos de trabajo

La composición de los equipos se decide a menudo analizando las capacidades profesionales de las personas (habilidades, conocimiento, experiencia) y comprendiendo las necesidades del proyecto y las tareas que habrá que realizar. (Sin Autor, en [www.calidaddevida.com.ar/inteligencia\\_emocional\\_equipos.htm](http://www.calidaddevida.com.ar/inteligencia_emocional_equipos.htm))

Para el desarrollo de los equipos de trabajo es importante tomar en cuenta no sólo las capacidades profesionales de las personas, sino también, se han de considerar los factores personales e interpersonales, como son las habilidades y talentos que influyen en su funcionamiento productivo.

Dada la importancia de estas habilidades, no se puede dejar a un lado el concepto de la inteligencia emocional ya que la persona con elevada inteligencia emocional posee la habilidad de conocer y manejar sus propias emociones, y es capaz de percibir, interpretar y aprovechar las emociones de los demás. (Candela y Barbera, 2002)

La inteligencia emocional es “la capacidad de manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de un objetivo común”. (Tichauer, et al., 1999)

Para Cooper y Sawaf (1997), la inteligencia emocional es la aptitud para captar, entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información, relaciones e influencia.

Para Daniel Goleman (1999), la inteligencia emocional tiene dos grandes áreas de competencia: la personal y la social. La competencia personal determina el dominio de uno mismo, mientras que la competencia social determina el manejo adecuado de las relaciones con los demás, mientras que para Robert Cooper y Ayman Sawaf, la inteligencia emocional posee cuatro pilares básicos.

En el modelo de los cuatro pilares, el primero es el pilar del conocimiento emocional, el cual crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad emocional,

la energía, la conciencia, la retroalimentación, la intuición, la responsabilidad y la conexión; es decir, es necesario que seamos capaces de reconocer los sentimientos, de distinguir en nuestro interior la verdad de la mentira, la verdad del sentimiento. El segundo pilar es la aptitud emocional, hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y las características emocionales favorables.

La profundidad emocional, es el tercero de los pilares que proponen Cooper y Sawaf, trata de armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, poniendo en ello su integridad, su compromiso y su responsabilidad, que a su vez aumenta su influencia sin autoridad. Por último, se encuentra la alquimia emocional: la cual extenderá su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir (y tener acceso) a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

“La inteligencia emocional de un equipo se basa en las mismas competencias que la inteligencia emocional del individuo. La conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones son competencias absolutamente necesarias tanto para la inteligencia emocional grupal como para la individual. La única diferencia reside en que, en este caso, las competencias de la inteligencia emocional se refieren tanto a los individuos como al grupo en tanto a su totalidad”. (Sin Autor, en [www.calidaddevida.com.ar/inteligencia\\_emocional Equipos.htm](http://www.calidaddevida.com.ar/inteligencia_emocional Equipos.htm))

Las aplicaciones de la inteligencia emocional en los equipos de trabajo son infinitas. La inteligencia emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, criticar a un jefe, perseverar en una tarea hasta completarla, y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito. (Weisinger, 1998)

Muchas de las pruebas que se han realizado demuestran, que aquellas personas que posean habilidades emocionales bien desarrolladas, tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en sus vidas, y por ende favorecer su productividad; ayudando así a la empresa a alcanzar sus objetivos, en los campamentos vacacionales sucede lo mismo.

Los campamentos vacacionales son organizaciones simplificadas, basadas en los equipos de trabajo, que buscan entrenar al personal en la formación y mantenimiento de estos equipos. Este tipo de organización se caracteriza por ser de estructura plana, con autoridad y responsabilidad compartida, poseer una comunicación multidireccional y la toma de decisiones es descentralizada. (Sánchez, 2002)

Para la familia venezolana los campamentos vacacionales son una alternativa que responde al “qué hacer con sus hijos para que durante el período de vacaciones escolares disfruten en un ambiente sano, seguro y que les reporte a la vez un aprendizaje para la vida”. Ya que, los niños experimentan una serie de sensaciones que les provoca la expectativa de las vacaciones y el tiempo libre de éstas. “Sin embargo, se puede tornar un dolor de cabeza para los padres quienes no necesariamente tienen el mismo tiempo libre para compartirlo con sus hijos y, por otro lado, desean que estos disfruten del descanso haciendo cosas divertidas, sanas y que acarreen un aprendizaje que sirva a futuro para su crecimiento personal, en especial en las áreas emocional y social” (Hernández, 2005, p, 12)

La preparación de los jóvenes que forman estos equipos de trabajo es de vital importancia, se convierten en los guías y modelos a seguir para niños en edad escolar. La materia prima con la que trabajan estos equipos es la más valiosa de todas: los niños, las experiencias vividas durante este periodo de tiempo es determinante en su formación, por lo que estos equipos de trabajo deben tener un buen desempeño.

Relacionar la percepción del desempeño de los equipos de trabajo de los campamentos vacacionales con los componentes de la inteligencia emocional de los coordinadores de los mismos, tiene gran relevancia en su estudio y enfoque, ya que sobre estos equipos de trabajo recae gran parte de la responsabilidad del éxito o fracaso de la organización para la que trabajan, debido a que son los encargados de la planificación, supervisión y evaluación de las actividades, junto a los guías, son los que están en contacto directo con los niños, razón que los convierte en formadores y educadores durante ese corto pero intenso período de tiempo, que siempre dejará una huella en su formación.

El tema de la inteligencia emocional ha sido desarrollado de diferentes maneras, enfoques y alcance. Unas de las más relevantes para este estudio fue, la investigación realizada por Palacio Karin y Valery Maria Victoria en el año 1999, “Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los Equipos de Trabajo”; su objetivo general consistió en determinar en qué medida los factores de la inteligencia emocional están presentes en el funcionamiento de los grupos de trabajo que conforman los departamentos de la empresa Smurfit Cartones de Venezuela, planta Cartoven Petare, para el año 1999; una de las recomendaciones derivadas de esta investigación fue la de realizar un estudio comparativo entre Inteligencia Emocional y el funcionamiento de los Grupos de Trabajo, ya que se observó que en los grupos que obtuvieron un buen desempeño alcanzaron también un alto cociente emocional.

Lo expuesto anteriormente lleva a plantear la siguiente interrogante:

**¿Existe relación entre los componentes de la Inteligencia Emocional de los coordinadores y la Percepción del Desempeño de los Equipos de Trabajo de los diferentes campamentos vacacionales inscritos a la Asociación Venezolana de Campamentos?**

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Una vez planteado el problema de investigación, se muestra el siguiente objetivo general: relacionar los componentes de la inteligencia emocional de los coordinadores con la percepción del desempeño de los equipos de trabajo de los diferentes campamentos vacacionales inscritos a la Asociación Venezolana de Campamentos.

#### **Objetivos Específicos**

A partir de este objetivo general y en base a la operacionalización de las variables, se definen los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el grado de inteligencia emocional presente en los coordinadores de los equipos de trabajo de los diferentes campamentos vacacionales inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos.
2. Determinar la percepción del desempeño de los equipos de trabajo de los diferentes campamentos vacacionales inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos.
3. Verificar el grado de inteligencia emocional presente en los coordinadores de los equipos de trabajo y relacionar con la percepción del desempeño de los equipos de trabajo de los diferentes campamentos vacacionales inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos.

## **CAPITULO III MARCO TEÓRICO**

### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

En este capítulo se desarrollarán aspectos importantes relacionados con la inteligencia emocional y los equipos de trabajo, los cuales le darán sustento y orientación a esta investigación. A continuación, se explicará de la manera más clara posible, los puntos esenciales a tratar en esta investigación.

#### **1. Inteligencia Emocional:**

Para Cooper y Sawaf (1997), la inteligencia emocional es la aptitud para captar, entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información, relaciones e influencia.

“La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (Goleman, 1999, p. 385)

La inteligencia emocional es, en pocas palabras, 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. (Weisinger, 1997)

En cuanto al concepto de inteligencia emocional, éste comprende una serie de habilidades necesarias para el óptimo desarrollo del individuo, tanto a nivel personal como social y laboral. La persona con elevada inteligencia emocional posee la habilidad de conocer y manejar sus propias emociones, y es capaz de percibir, interpretar y aprovechar las

emociones de los demás. Básicamente, las emociones son energía, y los individuos con elevada inteligencia emocional saben dirigir esa energía en favor de los intereses propios, de quienes les rodean o de su organización. (Candela, 2002)

### 1.1 Modelo de Cuatro Pilares:

Cooper y Sawaf en su libro “La inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las organizaciones” (1997) proponen un modelo de cuatro pilares el cual coloca a la inteligencia emocional en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación; dichos pilares son los siguientes:

- **Conocimiento emocional:** el cual crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad emocional, la energía, la conciencia, la retroalimentación, la intuición, la responsabilidad y la conexión. Trata del funcionamiento del corazón, el cual proviene la energía que nos hace reales y nos motiva para identificar y perseguir nuestro potencial único y propósito. El conocimiento emocional se encuentra constituido por los siguientes componentes: honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional e intuición práctica.
- **Aptitud emocional:** sirve para fomentar la autenticidad del individuo, su credibilidad y su flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y su capacidad para escuchar, asumir conflictos y sacar el máximo partido posible del descontento positivo. Es por medio de la aptitud emocional como uno se inspira para ampliar sus capacidades, y cuando se cometen errores, para perdonarse más fácilmente a sí mismo y a los demás; por medio de la aptitud emocional empezamos a iluminar nuestros valores básicos y carácter personal y los sentimientos que nos dan vida y nos impulsan. Los componentes del segundo pilar son: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo y por último flexibilidad y renovación.
- **Profundidad emocional:** trata de armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, poniendo en ello su integridad, su compromiso y su responsabilidad, que a su vez aumenta su influencia sin autoridad. Por la profundidad emocional descubrimos el potencial que define nuestro destino y nos conduce a la

realización de nuestro propósito de vida. Es la exploración debajo de la superficie de lo que uno es y lo que puede llegar a ser. Integridad aplicada, influencia sin autoridad, potencial único y propósito y compromiso, responsabilidad y conciencia, son los componentes del tercer pilar, profundidad emocional.

- **Alquimia emocional:** la cual extenderá su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir (y tener acceso) a soluciones ocultas y nuevas oportunidades. Consiste en aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás. Los componentes de la alquimia emocional son: flujo intuitivo, cambio de tiempo reflexivo, creación del futuro y percepción de oportunidad.

Goleman considera que la inteligencia emocional se compone en aptitudes personales y aptitudes sociales; estas a su vez se dividen de la siguiente manera, en 5 aptitudes: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía, las habilidades sociales. Las tres primeras son aptitudes personales y las dos restantes son aptitudes sociales.

Las aptitudes personales son aquellas que “*aptitudes que determinan el dominio de uno mismo*” (Daniel Goleman, 1999, p. 46), mientras que las aptitudes sociales “*determinan el manejo de las relaciones*”. (Daniel Goleman, 1999, p. 47).

- **Autoconocimiento:** Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una sólida confianza basada en uno mismo. El autoconocimiento se divide en las siguientes subaptitudes:
  1. **Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y sus efectos.
  2. **Auto evaluación precisa:** conocer las propias fuerzas y sus límites.
  3. **Confianza en uno mismo:** la certeza sobre el propio valor y facultades.
- **Autorregulación:** Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla; ser cuidadosos y demorar la gratificación en pos de los

objetivos; recobrar bien de las tensiones emocionales. La autorregulación contiene a su vez las siguientes subaptitudes:

1. **Autocontrol:** manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales.
  2. **Confiabilidad:** mantenimiento de normas de honestidad e integridad.
  3. **Escrupulosidad:** aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
  4. **Adaptabilidad:** flexibilidad para manejar el cambio.
  5. **Innovación:** estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- **Motivación:** utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones. La motivación contiene las siguientes subaptitudes:
1. **Afán de triunfo:** esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
  2. **Compromiso:** aliarse a las metas del grupo u organización.
  3. **Iniciativa:** disposición para aprovechar las oportunidades.
  4. **Optimismo:** tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.
- **Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Dentro de empatía existen 5 subaptitudes:
1. **Comprender a los demás:** percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en su preocupación.
  2. **Ayudar a los demás a desarrollarse:** es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
  3. **Orientación hacia el servicio:** es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
  4. **Aprovechar la diversidad:** cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.

5. **Conciencia política:** interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- **Habilidades sociales:** Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultar, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para cooperación y el trabajo de equipo. En las habilidades sociales existen 8 subaptitudes:
    1. **Influencia:** aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
    2. **Comunicación:** ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
    3. **Manejo de conflictos:** negociar y resolver los desacuerdos.
    4. **Liderazgo:** inspirar y guiar a grupo e individuos.
    5. **Catalizador de cambio:** iniciar o manejar el cambio.
    6. **Establecer vínculos:** alimentar las relaciones instrumentales.
    7. **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
    8. **Habilidades de equipo:** crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Según Hendiré Weisinger (1998), la inteligencia emocional posee cuatro componentes básicos, cada uno representa capacidades que, combinadas, dan a lugar a la inteligencia emocional; “se organizan de manera jerárquica y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores.” (Weisinger, 1998, p. 15) Estos componentes básicos son:

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

## **1.2 Importancia de la inteligencia emocional:**

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás." Esto es lo que expone Goleman, es decir, que se comience a considerar la inteligencia emocional y sus competencias como claves para el éxito personal y profesional.

Según Lluís Pifarré (2004) la importancia de la Inteligencia emocional es la siguiente: en la actualidad no se puede formar un buen equipo sin tener en cuenta la competencia emocional de los dirigentes del grupo y su formación sobre estas competencias. Esto redundaría en un superior y más eficaz funcionamiento del grupo, al sentirse, cada uno de ellos, más comprendidos por sus dirigentes y más identificados con su tarea.

Igualmente, para Pifarré (2004) cuando un grupo funciona con armonía y buen entendimiento emocional, los resultados más que aditivos son multiplicativos, pues los mejores del grupo catalizan las capacidades del resto de los componentes y refuerzan sus aptitudes emocionales.

El mismo autor propone que cuando las metas no están bien definidas, los integrantes del grupo no tienen clara la parcela de sus responsabilidades y se sienten confusos respecto a los procedimientos que deben utilizar para el logro de los objetivos. Los grupos que no comparten vínculos emocionales se estancan, funcionan mal o se desintegran.

Para Robert Cooper y Ayman Sawaf la importancia de la inteligencia emocional, radica en que al un individuo poseer un alto coeficiente emocional va a percibir más hábil, fácil y rápidamente los conflictos y los puntos vulnerables de los equipos, a los que hay que prestar atención.

### **1.3 Medición de la inteligencia emocional:**

Muchos autores dudan que sea posible la descripción y medición de la inteligencia emocional de la misma manera que la cognitiva, es decir, por medio de un valor numérico; esto se debe a que posiblemente, las cualidades emocionales sean muchas y distintas como para ser medidas todas de una misma manera.

Cooper, Sawaf y un grupo de colegas han compartido la creencia de que muchas cualidades de la inteligencia emocional se podrían definir y medir de una manera muy distinta de las pruebas de tipo coeficiente intelectual, y de una forma altamente personalizada, mediante el cuadro de coeficiente emocional.

El cuadro de coeficiente emocional sirve de guía en la exploración de la inteligencia emocional, ya que grafica una muestra de las aptitudes y la vulnerabilidad de las personas para identificar patrones individuales e interpersonales, claves para el éxito.

Una vez explicada la inteligencia emocional, se procederá a definir nuestro segundo aspecto de interés: los Equipos de trabajo

## **2. Equipos de trabajo:**

“Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo”. (Espinosa, 2005)

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: grupo de trabajo y equipo de trabajo:

- “Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumos), en bienes y servicios (productos). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un

objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y desde este objetivo que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.” (Morales, citado por Fernández y Winter)

Ignacio Fernández y Trinidad Winter proponen, para que un grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que sus miembros presente las siguientes características: compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, promueven el respeto entre miembros, participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, e inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

- Dyer, W. (1988) “Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas.”

## **2.1 Características de los Equipos de Trabajo:**

Según el Manual de Equipos de Trabajo de Cesar Sánchez, las características de los equipos de trabajo son las siguientes:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

## **2.2 Momentos o etapas del proceso de los equipos:**

Los avances y retrocesos en el devenir de los equipos están determinados por la singularidad de cada equipo, pero aún siendo así, es factible determinar algunas etapas de su proceso, sin que necesariamente se cumplan todas, o que se cumplan en forma secuencial o simultánea.

Héctor N. Fainstein (2004) propone las siguientes etapas o momentos del proceso de los equipos:

### **2.2.a Etapa de formación:**

En la etapa de formación del equipo, Fainstein expone, que esta se produce, en el ámbito individual, una suerte de desorientación que se podría sintetizar en las preguntas: ¿Por qué estoy aquí? ¿Quiénes son los otros? ¿Quién soy? Y a la vez: ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son los métodos? ¿Cuáles son los procedimientos?

El nivel de comunicación que prima, según el mismo autor, es el de las relaciones interpersonales; se trata de la construcción de múltiples vínculos y del comienzo de una tarea. En esta fase más que el desarrollo de la tarea explícita está presente la búsqueda, el conocimiento, la confianza en el otro, en los otros, en construir el tránsito del yo al nosotros.

En la etapa de formación se intenta fundamentalmente el desarrollo de la confianza, ent tanto confianza hacia cada otro, como también autoconfianza. Aquí, juegan las dos fases que enuncia Pichón Riviere como afiliación y posteriormente pertenencia.

El integrante del equipo ya está afiliado cuando se realiza preguntas como: ¿Cómo lograr la pertenencia? ¿Cómo transitar del yo al nosotros?. En el momento de "tormenta" los integrantes comienzan a expresar sus afectos aunque todavía no se perciben como parte del equipo. La pertenencia se produce con el conocimiento de cada uno de los otros, de sí y de sus afectos (mutua representación interna) y se produce, evolutivamente, lo que Sartre

denomina el juramento del equipo. Mediante el juramento el equipo se diferencia de los otros y se reconoce como tal, la mutua representación interna se ve fortalecida y el conocimiento del otro permite predecir conductas y situaciones.

Para el establecimiento de la confianza el equipo, según Héctor Fainstein, trabaja, se prepara, y así, cada integrante conoce y pone a prueba al otro, en la construcción de éste vínculo, detecta sus fortalezas y debilidades, compara, fija prioridades, desarrolla la comunicación y la cooperación.

Puede haber fuertes montos de desconfianza. La tarea de constitución del equipo es la de facilitar las relaciones interpersonales y la elaboración de los conflictos. En la formación los individuos están más aislados, en la tormenta (conflicto) emergen aspectos emocionales respecto a la forma de vincularse, de abordar la tarea.

### **2.2.b Etapa de normalización:**

Para Héctor N. Fainstein, en esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión, los objetivos, las funciones de cada integrante. Asimismo se definen los métodos principales, las alternativas, se va construyendo un estilo a partir de las normas, de los procedimientos. En el momento de la normalización, la pregunta pasa de ser ¿Quién eres tú? a ser ¿Qué estamos haciendo? y también ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo lo haremos?

La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas; la interacción de los integrantes del equipo, todavía desorganizada en la primer fase se organiza, se definen con más precisión los objetivos, se asignan las funciones, se elabora una estrategia, táctica y técnica, los métodos de trabajo y se aborda la co-especialización en equipos.

En la etapa de normalización, Héctor expone, que (en tanto establecimiento de normas) se fortalece la valoración de los otros. Las personas, los integrantes, los "miembros" se

sienten parte del equipo y pueden advertir que con la normalización el equipo puede ganar productividad y lograr mejores resultados.

La norma, determina un paso posible de la individualidad al aporte de las personas para el crecimiento del equipo organizado. Crece la participación, el protagonismo, la cooperación, la competencia.

### **2.2.c Etapa de fijación del desempeño, madurez del equipo, etapa de mantenimiento, etapa de alto desempeño:**

La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las normas, la confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo. (Fainstein, 2004)

Es función de esta etapa analizar los problemas de la gestión e instalar mecanismos de ajuste de la planificación y de las funciones. En cuanto a la gestión del equipo se mantiene, en forma visible y a la vez, diluida, la jerarquía.

Los equipos maduros (en cuanto a madurez en la interacción de los integrantes) mantienen relativamente estables ciertos criterios de coherencia sobre los valores que han establecido; la pertinencia está cargada de compromiso individual compartido, mantienen una actitud positiva para afrontar los obstáculos que son siempre distintos.

Héctor Fainstein propone, que las funciones y roles se comienzan a emitir en la práctica concreta del equipo, orientados a lograr y mejorar los resultados, hay equipo en el momento en que todos realizan la gestión.

En este sentido, Fainstein plantea que en la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas, para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados. Se establecen fuertes lazos de interdependencia cooperativa. Durante esta fase los equipos pueden vivir situaciones "tormentosas" o de cuestionamiento de la "normalización". Buena parte de las

probabilidades de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño.

### 2.3 Elementos de un equipo dinámico:

Según Richard Chang (1999) un equipo dinámico “es un equipo de alto desempeño que utiliza su energía para producir”. Es un equipo cuyos miembros son conscientes de sus posibilidades y de sus competencias y las utilizan para alcanzar sus metas compartidas, y cuyos miembros confían el uno en el otro para ayuda, feedback y motivación.

Para Richard Chang, todos los equipos tienen ciertas características claves en común:

- **Establecen con claridad su misión y sus objetivos:** un equipo dinámico requiere tener sus propósitos y objetivos claramente establecidos, los miembros del equipo deben tener una comprensión del objetivo global.
- **Operan de manera creativa:** estos equipos no le tienen miedo al fracaso y buscan continuamente oportunidades para implementar nuevas técnicas y procesos. Son flexibles y creativos cuando enfrentan problemas o tomas de decisiones.
- **Se concentran en los resultados:** se refiere a la capacidad de producir lo que sea requerido cuando sea requerido. Un equipo dinámico es capaz de alcanzar resultados que van más allá de la suma de sus miembros individuales.
- **Tienen claras las funciones y responsabilidades:** cada miembro del equipo sabe lo que se espera de él y conoce las funciones de sus compañeros de equipo.
- **Está bien organizado:** un equipo dinámico define el protocolo, los procedimientos y las políticas del mismo.
- **Se afirma en las capacidades de los integrantes:** los líderes de los equipos dinámicos catalogan continuamente y regularmente el conocimiento, las habilidades y los talentos de sus miembros, y tienen una clara idea de los puntos débiles y fuertes de los mismo, de modo tal que pueden sustentarse de manera efectiva en las capacidades individuales.
- **Apoya a su conductor y sus miembros de apoyan entre sí:** los equipos dinámicos comparten los papeles de liderazgo entre sus integrantes.

- **Desarrollan clima de equipo:** un equipo de alto rendimiento tiene miembros que trabajan juntos en forma armoniosa y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal (sinergia).
- **Resuelven los desacuerdos:** un equipo dinámico enfrenta abiertamente el conflicto cuando este ocurre. Los miembros del equipo reconocen el conflicto y tratan de resolverlo a través de discusiones honestas basadas en la confianza mutua.
- **Se comunica de manera abierta:** los miembros de un equipo dinámico se comunican entre sí de manera directa y honesta, pues la comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo.
- **Toma de decisiones objetivas:** los equipos dinámicos tienen enfoques bien establecidos y expeditivos para resolver los problemas y tomar decisiones.
- **Evalúan su propia eficacia:** un equipo necesita hacerse un examen de sí mismo de manera regular.

#### **2.4 Percepción de desempeño de los equipos de trabajo:**

La percepción de desempeño de los equipos de trabajo es una modelo el cuál se obtuvo de la tesis “Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal”, desarrollado por Emilita García y Nakary Texeira. La percepción del desempeño de los equipos de trabajo está constituida por las siguientes dimensiones:

**2.4.a Creatividad:** Consiste en asumir riesgos calculados al intentar diferentes maneras de realizar las tareas, buscando continuamente oportunidades para implementar nuevas técnicas y procesos.

**2.4.b Concentración en resultados:** Busca alcanzar resultados que van más allá de la suma de los esfuerzos de sus miembros individuales, implica la capacidad de producir lo que es requerido , cuando es requerido y la capacidad de aceptar los éxitos y fracasos.

**2.4.c Funciones y responsabilidades:** Claridad sobre las funciones y responsabilidades de todos los miembros, cada miembro del equipo sabe lo que se espera de él, y conoce las funciones de sus compañeros de equipo.

**2.4.d Organización:** Es la definición por parte de los miembros del equipo del protocolo, los procedimientos y las políticas que rigen el funcionamiento y el desempeño del equipo, su estructura le permite satisfacer las demandas del entorno de la organización.

**2.4.e Consolidación en las capacidades del individuo:** El equipo se sustenta en las habilidades, talentos, y procedimientos de los miembros, existe una clara percepción de los puntos débiles y fuertes del equipo y sus miembros.

**2.4.f Apoyo al líder:** Los miembros del equipo aceptan funciones formales de supervisión, y respaldan las decisiones y acciones del líder y los miembros del equipo comparten los papeles del liderazgo entre sus integrantes.

**2.4.g Apoyo de los miembros entre sí:** Los miembros del equipo apoyan sus esfuerzos y respetan sus individualidades, favoreciendo de esta forma su integración.

**2.4.h Clima del equipo:** Los miembros del equipo trabajan juntos de forma armoniosa y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal, alcanzando así un alto grado de sinergia.

**2.3.i Manejo de conflictos:** El equipo resuelve los desacuerdos de manera abierta, los miembros del equipo reconocen el conflicto y tratan de resolverlo a través de discusiones honestas basadas en la confianza mutua.

**2.4.j Comunicación:** Los miembros del equipo se comunican entre sí de manera directa y honesta, cada uno de los miembros recaban sugerencias de los demás, toma en cuenta lo que sugieren, y sobre la base de las ideas recibidas emprenden sus acciones.

**2.4.k Toma de decisiones:** El equipo tiene enfoques bien establecidos para resolver los problemas y tomar decisiones objetivas, las decisiones se alcanzan a través del consenso, los miembros del equipo deben ser capaces de apoyar las decisiones.

**2.4.l Evaluación de eficacia:** El equipo se evalúa a sí mismo de manera regular, para así poder determinar como se está desempeñando en sus actividades y tareas.

Para finalizar este capítulo, se procederá a relacionar la Inteligencia Emocional y los Equipos de trabajo

### **3. Inteligencia Emocional en los Equipos de Trabajo:**

Afirmar que las emociones están presentes en todos los momentos de nuestras vidas, no es exagerado ni incomprensible, pero cuando decimos que un manejo adecuado de ellas puede conducirnos a ser exitosos en lo que emprendemos, puede merecernos alguna duda. (Alvarado, 2005)

Para hablar sobre la inteligencia emocional en lo equipos de trabajo, es relevante el respondernos la siguiente pregunta: *¿Por qué desarrollar la Inteligencia Emocional en la empresa?*

Según Dora Stelzer(2004), es importante conscientizar a las empresas sobre el impacto favorable que podría tener desarrollar este tipo de inteligencia en su gente. La forma de cómo los individuos se sienten tiene una influencia muy importante en su comportamiento laboral. Contrariamente a lo que se piensa, los sentimientos son un factor preponderante en el mundo del trabajo; todos tenemos sentimientos y es una necesidad relacionarse, especialmente cuando consideramos la cantidad de tiempo que invertimos en el medio laboral.

Daniel Goleman (1995), asegura que las habilidades emocionales son a veces más importantes para nuestro futuro que el coeficiente intelectual. Aunque los individuos con alto coeficiente intelectual son ambiciosos, productivos e incluso tenaces y despreocupados, según

este autor, son frecuentemente fríos, inhibidos, inexpresivos, aburridos, quisquillosos e incómodos con la sensualidad. En cambio, las personas con gran capacidad emocional son más comunicativos y agradables y están más a gusto consigo mismos y con los demás.

Las organizaciones son el lugar perfecto para promover el aprendizaje de las competencias de la inteligencia emocional (Dora Stelzer, 2004) El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, por lo tanto nuestra identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea positiva o negativamente.

Por otra parte, los beneficios que trae a la organización el incrementar la inteligencia emocional de su gente son inmensos. Los expertos coinciden hoy en día en que escalar posiciones rápidamente en la empresa depende más que nada de un alto grado de inteligencia emocional y quienes posean este “ingrediente” serán más exitosos, se sentirán más realizados y disfrutarán del respeto de sus directivos, compañeros y subalternos. Además estarán más satisfechos con su vida, su sistema inmunológico se fortalecerá y como consecuencia su estado de salud.

A través de la inteligencia emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral, ya que, según Stelzer:

- La gente sentirá que es tomada en cuenta lo que podrá disminuir el ausentismo y la rotación.
- Aumentará la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva.
- Habrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, porque se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre.
- Se podrá solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, así como también resolver problemas y como consiguiente se manejarán mejor las relaciones interpersonales, lo que permitirá una mejor integración de equipos de trabajo.

Para Hendiré Weisinger (1997) la falta de inteligencia emocional mina el desarrollo y el éxito tanto de los individuos como de empresas e, inversamente; el uso de este tipo de inteligencia genera resultados productivos tanto a nivel individual como empresarial. Cuando los trabajadores utilizan la inteligencia emocional ayudan a crear una organización emocionalmente inteligente, en la que todos los miembros adoptan la responsabilidad de aumentar su propia inteligencia emocional para usarla en sus relaciones con los demás y aplicarla en el conjunto de la organización.

La importancia del capital emocional en la organización es indiscutible y puede convertirse en una fuente de energía positiva o negativa; esto dependerá de la inteligencia emocional de la gente. (Stelzer, 2004)

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Un estudio correlacional (Hernandez, R. et al, 1991) “tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”. La presente investigación, desde el punto de vista metodológico, es de tipo correlacional basado en un diseño de carácter no experimental-transversal, busca relacionar las variables inteligencia emocional y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo; partiendo del análisis de situaciones particulares. A través de los datos recolectados se establecerán relaciones que permitan lograr los objetivos planteados en esta investigación.

Es un diseño no experimental debido a que las variables de estudio no son manipuladas, según Sampieri, la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Se estudiaron y analizaron los componentes de inteligencia emocional en los coordinadores y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo correspondientes a cada coordinador de los campamentos inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos comprendidos en la muestra, sin ningún tipo de influencia por parte del investigador.

Igualmente, el diseño es de carácter transversal ya que se basa en un estudio realizado en un período de tiempo previamente determinado y definido, en este caso, el estudio se realizó en el período Julio-Agosto del año 2006.

#### **2. VARIABLES: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL**

Una vez planteado el objetivo de la investigación, se procede a identificar los factores que se deben evaluar para contestar la pregunta de investigación, dichos factores son las

variables de estudio. Una investigación no se puede llevar a cabo sin una definición de variables, por esta razón es necesario definir las tanto conceptual como operacionalmente.

## **2.1. Variable de estudio: inteligencia emocional**

**2.1.a Definición conceptual:** “La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia” (Cooper y Sawaf, 1997)

**2.1.b Definición operacional:** La inteligencia emocional será medida a través del cuadro de CE, el cual es el indicador del nivel de inteligencia emocional, creado por Cooper y Sawaf.

### **2.1.c Dimensiones y sus respectivos indicadores:**

**a. Conocimiento emocional:** Conciencia de uno mismo, es decir, conciencia de los propios sentimientos en el momento que se experimentan, así como las emociones de las personas. Indicadores:

- Conciencia emocional de sí mismo
- Expresión emocional
- Conciencia emocional de otros

**b. Competencias del conocimiento emocional:** Es una característica subyacente de la personalidad relacionada con la inteligencia emocional, se encuentra estrechamente vinculada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Indicadores:

- Intención
- Creatividad
- Elasticidad
- Conexiones interpersonales
- Descontento productivo

**c. Valores de coeficiente emocional y creencias:** Son aprendizajes estratégicos relacionados con la inteligencia emocional, relativamente estables en el tiempo y que definen que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir los fines. Indicadores:

- Compasión
- Perspectiva
- Intuición
- Radio de confianza
- Poder personal
- Integridad

A continuación se presenta un cuadro donde se muestra la variable inteligencia emocional, sus dimensiones e indicadores:

### Cuadro No.1:

#### Operacionalización: variable Inteligencia Emocional

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	
INTELIGENCIA EMOCIONAL	CONOCIMIENTO EMOCIONAL	Conciencia emocional de sí mismo	
		Expresión emocional	
	COMPETENCIAS DE CE	Conciencia emocional de otros	
		Intención	
		Creatividad	
		Elasticidad	
		Conexiones interpersonales	
		Descontento constructivo	
		VALORES DE CE Y CREENCIAS	Compasión
			Perspectiva
Intuición			
Radio de confianza			
		Integridad	
		Poder personal	

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.

## 2.2. Variable de estudio: percepción del desempeño de los equipos de trabajo

A continuación se presenta un cuadro donde se muestra la variable percepción del desempeño de los equipos de trabajo, el cual se obtuvo de la tesis “Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal” realizado por Emilita García y Nakary Teixeira; sus dimensiones e indicadores, serán definidos posteriormente:

**2.2.a Definición conceptual:** Proceso mediante el cual los miembros de los equipos de trabajo interpretan sus impresiones respecto al esfuerzo dirigido por las capacidades y habilidades conjuntas y al papel que debe realizar el equipo de trabajo en la organización. (García y Texeira, 2005)

**2.2.b Definición operacional:** Determinación de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, por parte de los miembros de los equipos y sus supervisores.

**2.2.c Dimensiones y sus respectivos indicadores:**

**a. Creatividad:**

- Proposición de ideas por parte de los miembros del equipo.
- Concreción de las ideas innovadoras de los miembros del equipo en actividades específicas.
- Búsqueda de oportunidades para implementar nuevas técnicas en la realización de las tareas.

**b. Concentración en resultados:**

- Capacidad del equipo para cumplir con los objetivos planteados, respondiendo a los compromisos de tiempo.
- Establecimiento de altos estándares de calidad para el cumplimiento de los objetivos.
- Obtención de resultados producto de la acción concertada de los miembros.
- Aceptación de los fracasos.
- Celebración de los éxitos.
- Vinculación de los objetivos planteados con las actividades a realizar.

**c. Funciones y responsabilidades:**

- Establecimiento claro de las funciones a desempeñar por parte de los miembros del equipo.

- Establecimiento adecuado de las responsabilidades de los miembros del equipo.

**d. Organización:**

- Definición de los procedimientos que los miembros del equipo van a seguir en la realización de sus tareas.
- Apoyo por parte de los miembros a las políticas sobre las cuales se van a regir.
- Coordinación de las tareas a realizar para satisfacer las demandas de la organización.

**e. Consolidación en las capacidades individuales:**

- Utilización plena de los talentos de los miembros del equipo.
- Aplicación de los conocimientos de los miembros del equipo con el fin de maximizar el desempeño del equipo.
- Empleo de las habilidades de los miembros del equipo, para la realización óptima de las tareas.
- Percepción de los puntos débiles y fuertes por parte de los miembros del equipo.

**f. Apoyo al líder:**

- Aceptación de los miembros del equipo de las funciones formales de supervisión.
- Respaldo de las decisiones y acciones del líder por parte de los miembros del equipo.
- Favorecer en el equipo la autonomía de los miembros del equipo.

**g. Apoyo de los miembros entre sí:**

- Aceptación en el equipo de las individualidades de los miembros del equipo.
- Tomar en cuenta los esfuerzos de los miembros del equipo.

- Apoyo en el equipo de conductas que favorecen la integración de los miembros del equipo.

**h. Clima del equipo:**

- Búsqueda de logros compartidos por parte de los miembros del equipo.
- Respaldo de los planteamientos de los miembros por parte del equipo.
- Establecimiento y desarrollo de relaciones armoniosas por parte de los miembros del equipo.

**i. Manejo de conflictos:**

- Evaluar continuamente las situaciones problemáticas.
- Reconocer situaciones que conducen al conflicto.
- Resolver el conflicto en equipo con discusiones honestas basadas en la confianza mutua.

**j. Comunicación:**

- Comunicación abierta y franca de los miembros del equipo entre sí.
- Promover la retroalimentación entre los miembros del equipo.
- Fomentar conversaciones basadas en objetivos concretos.
- Respeto a los planteamientos de los miembros del equipo.

**k. Toma de decisiones:**

- Análisis de las consecuencias de las decisiones tomadas.
- Tomar decisiones objetivas por parte del equipo.
- Alcanzar las decisiones a través del consenso.
- Apoyo por parte de los miembros del equipo de las decisiones tomadas.

**l. Evaluación de eficacia:**

- Evaluación de las tareas que los miembros realizan para optimizar los procesos.

- Análisis de los procedimientos utilizados en la realización de las tareas para mejorarlos.
- Realización de acciones correctivas, frente a las fallas detectadas.

**Cuadro No.2:****Operacionalización: variable Percepción del desempeño de los equipos de trabajo**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>	Creatividad	Proposición de ideas por parte de los miembros del equipo
		Concreción de las ideas innovadoras de los miembros del equipo en actividades específicas
		Búsqueda de oportunidades para implementar nuevas técnicas en la realización de las tareas
	Concentración en resultados	Capacidad del equipo para cumplir con los objetivos planteados, respondiendo a los compromisos de tiempo
		Establecimiento de altos estándares de calidad para el cumplimiento de los objetivos
		Obtención de resultados producto de la acción concertada de los miembros
		Aceptación de los fracasos
	Funciones y responsabilidades	Celebración de los éxitos
		Vinculación de los objetivos planteados con las actividades a realizar
	Organización	Establecimiento claro de las funciones a desempeñar por parte de los miembros del equipo
		Establecimiento adecuado de las responsabilidades de los miembros del equipo
	Consolidación en las capacidades individuales	Definición de los procedimientos que los miembros del equipo van a seguir en la realización de sus tareas.
		Apoyo por parte de los miembros a las políticas sobre las cuales se van a regir.
		Coordinación de las tareas a realizar para satisfacer las demandas de la organización
	Apoyo al líder	Utilización plena de los talentos de los miembros del equipo
		Aplicación de los conocimientos de los miembros del equipo con el fin de maximizar el desempeño del equipo
Apoyo de los miembros entre sí	Empleo de las habilidades de los miembros del equipo, para la realización óptima de las tareas	
	Percepción de los puntos débiles y fuertes por parte de los miembros del equipo	
	Aceptación de los miembros del equipo de las funciones formales de supervisión	
Clima del equipo	Respaldo de las decisiones y acciones del líder por parte de los miembros del equipo	
	Favorecer en el equipo la autonomía de los miembros del equipo	
Manejo de conflictos	Aceptación en el equipo de las individualidades de los miembros del equipo.	
	Tomar en cuenta los esfuerzos de los miembros del equipo.	
	Apoyo en el equipo de conductas que favorecen la integración de los miembros del equipo.	
Comunicación	Búsqueda de logros compartidos por parte de los miembros del equipo	
	Respaldo de los planteamientos de los miembros por parte del equipo	
Toma de decisiones	Establecimiento y desarrollo de relaciones armoniosas por parte de los miembros del equipo	
	Evaluar continuamente las situaciones problemáticas	
	Reconocer situaciones que conducen al conflicto.	
Evaluación de eficacia	Resolver el conflicto en equipo con discusiones honestas basadas en la confianza mutua	
	Comunicación abierta y franca de los miembros del equipo entre sí	
	Promover la retroalimentación entre los miembros del equipo	
	Fomentar conversaciones basadas en objetivos concreto	
	Respeto a los planteamientos de los miembros del equipo.	
	Análisis de las consecuencias de las decisiones tomadas	
	Tomar decisiones objetivas por parte del equipo	
	Alcanzar las decisiones a través del consenso	
	Apoyo por parte de los miembros del equipo de las decisiones tomadas	
	Evaluación de las tareas que los miembros realizan para optimizar los procesos.	
	Análisis de los procedimientos utilizados en la realización de las tareas para mejorarlos	
	Realización de acciones correctivas, frente a las fallas detectadas	

Fuente: García y Texeira. Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal. Tesis de Grado UCAB.

### 3. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación, la unidad de análisis está compuesta por los 23 campamentos vacacionales inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos. La población estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados son aquellos campamentos que poseen las siguientes características:

- A. Un mínimo de diez años de permanencia en el mercado.
- B. Participación significativa en el mercado.

De acuerdo a la información suministrada por la Asociación Venezolana de Campamentos, son seis los campamentos que cumplen con las especificaciones arriba mencionadas. Para el cálculo de la muestra a estudiar se tomó un nivel de confianza del 99%, un error de estimación del 5%, al utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{[(N - 1) * e^2] + (Z^2 * p * q)}$$

**En donde:**

- n** = Tamaño de la Muestra
- N** = Tamaño de la Población = 6
- Z** = Nivel de Confianza = 0.99
- e** = Error de Estimación = 0.05
- p** = Probabilidad de Éxito = 50%
- q** = Probabilidad de Fracaso = 50%

el valor obtenido para el tamaño de la muestra es de 5,698 campamentos, por lo que se tomó la totalidad de la población, es decir, los seis campamentos.

La estructura organizacional de los campamentos vacacionales esta compuesta por directores, coordinadores, guías y subguías; el número de persona(s) que ocupe(n) cada cargo depende del tamaño del campamento.

La muestra a estudiar dentro de cada una de estas organizaciones está conformada, por un lado, por los equipos de trabajo y por el otro, por el coordinador o líder de cada equipo. En el cuadro N° 3 se presenta esta información.

**Cuadro No.3:**

**Muestra**

CAMPAMENTO	LÍDER	NÚMERO DE INTEGRANTES POR EQUIPO
<b>Campamento 1</b>	1	4
<b>Campamento 2</b>	1	3
<b>Campamento 3</b>	1	7
<b>Campamento 4</b>	1	5
<b>Campamento 5</b>	1	9
<b>Campamento 6</b>	1	7

Para mantener la confidencialidad de los campamentos estudiados y de sus coordinadores, se le asignará a cada campamento un número del 1 al 6; igualmente, los líderes y equipos de trabajos serán identificados con el número correspondiente al campamento al cual pertenecen.

**4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:**

Para la realización de este estudio se cumplieron varias etapas:

- Buscar apoyo en libros, revistas, páginas de Internet, estudios realizados y otros, los cuales ayudaron a ampliar los conocimientos sobre el tema de estudio y desarrollar el marco teórico que orienta el estudio.
- Seleccionar las encuestas a aplicar.
- Contactar a la Asociación Venezolana de Campamentos para determinar la población y muestra y localizar a los diferentes campamentos.
- Dentro de cada uno de los campamentos, ubicar a los coordinadores a ser encuestados.
- Una vez contactadas estas personas, acordar el día, lugar y hora en que se realizarán las encuestas.

- Realizar las encuestas para obtener los datos necesarios para realizar el estudio.
- Tabulación de la información para obtener los resultados.
- Analizar dichos resultados para finalmente concluir sobre la relación de la inteligencia emocional con la percepción del desempeño de los equipos de trabajo en ciertos campamentos inscritos en la Asociación Venezolana de Campamentos.

La recolección de datos implica tres actividades (Hernández, 1991):

- Seleccionar un instrumento de medición disponible o desarrollar uno, el cuál debe ser válido y confiable para poder basarse en sus resultados.
- Aplicar ese instrumento para obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, en otras palabras, codificación de datos.

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario para cada una de las variables de interés, inteligencia emocional y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo. Un cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, 1991).

#### **4.1. Cuestionario de CE: Inteligencia Emocional**

Para la variable inteligencia emocional se utilizó el cuestionario “Cuadro de CE” versión III.5 propuesto por Robert Cooper y Ayman Sawaf para la evaluación de CE y perfil individual integrado. Este instrumento ha sido extensamente investigado, es estadísticamente confiable y se ha probado por normas en una fuerza laboral empleada en los Estados Unidos y en Canadá. (Cooper y Sawaf, 1997). El cuadro de coeficiente emocional servirá de ayuda en la

evaluación de los diversos componentes relativos al coeficiente emocional y sus competencias inherentes de los 6 coordinadores que conforman la muestra.

El cuestionario Cuadro de CE, se encuentra constituido por 5 secciones. En el presente estudio no fueron utilizadas las secciones I y V para el cálculo del CE ni para el análisis de los cuatro pilares de la inteligencia emocional propuestos por Cooper y Sawaf, debido a que no describen las emociones y sentimientos de las personas.

Cada sección (dimensión) se encuentra formada a su vez por escalas (indicadores): la sección II, Conocimiento emocional, comprende 3 escalas: conciencia emocional de sí mismo, expresión emocional y conciencia emocional de otros. La sección III, Competencias de CE, está constituida por la intención, creatividad, elasticidad, conexión interpersonal y el descontento constructivo; la compasión, perspectiva, intuición, radio de confianza, poder personal e integridad son las escalas correspondientes a la sección IV, Valores de CE y creencias. Cada escala consta de un número determinado de subindicadores que constituyen las afirmaciones o ítems del cuestionario. En el cuadro N° 4 se resume la estructura general de la encuesta:

#### Cuadro No.4:

##### Variable Inteligencia Emocional, dimensiones e indicadores

DIMENSIÓN (SECCIÓN)	INDICADOR (SECCIÓN)	SUBINDICADORES (N° ITEMS)
CONOCIMIENTO EMOCIONAL	Conciencia emocional de sí mismo	11
	Expresión emocional	9
	Conciencia emocional de otros	13
COMPETENCIAS DE CE	Intención	14
	Creatividad	10
	Elasticidad	13
	Conexiones interpersonales	10
	Descontento constructivo	13
VALORES DE CE Y CREENCIAS	Compasión	12
	Prespectiva	8
	Intuición	11
	Radio de confianza	10
	Integridad	9
	Poder personal	13
<b>TOTAL ITEMS</b>		<b>156</b>

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.

Este cuestionario está elaborado con preguntas cerradas, estructuradas en Escala de Likert “que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la relación de los sujetos.” (Hernández, R. et al, 1991). El Cuestionario de CE, consta de 156 preguntas con 4 opciones de respuesta.

#### **4.2. Cuestionario para medir la Percepción del desempeño de los equipos de trabajo**

Para medir la variable percepción del desempeño de los equipos de trabajo se utilizó un cuestionario diseñado para tal efecto por Emilita García y Nakary Teixeira, en su tesis “Percepción del desempeño e los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir un coaching grupal”.

El cuestionario consta de 41 ítems con categorías de respuestas que han sido delimitadas, es decir, presentan 4 posibilidades de respuestas y los sujetos deben circunscribirse a ellas (preguntas cerradas), estos corresponden a los 41 indicadores que pretenden medir las 12 dimensiones que forman parte de la variable percepción del desempeño de los equipos de trabajo. Dicho instrumento fue aplicado a los sujetos que componen cada uno de los 6 equipos de trabajo pertenecientes a la muestra.

Por otra parte, para cumplir con el requisito de validez, el instrumento de recolección de datos para estudiar la variable de percepción del desempeño de los equipos de trabajo, fueron revisados por expertos pertenecientes al área de estudio, es decir los diferentes directores de los campamentos que conforman la muestra, los cuales consideraron que se adecuaba al análisis de desempeño de los equipos de trabajo de los campamentos vacacionales y no sugirieron ningún cambio en la misma.

## 5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

“Finalizadas las tareas de recolección, el investigador quedará en posesión de un cierto número de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios del trabajo. Pero esa masa de datos, por sí sola, no dirá en principio nada, no nos permitirá alcanzar ninguna conclusión si, previamente, no ejercemos sobre ella una serie de actividades tendientes a organizarla, a poner orden en todo ese multiforme conjunto. Estas acciones son las que integran el llamado procesamiento de los datos” (Sabino, 2002).

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios, fueron vaciados en cuadros para realizar los estadísticos descriptivos de las variables a través de promedios que servirán para la interpretación y posterior correlación de los mismos.

### 5.1. Procesamiento de la información: Inteligencia emocional

Para la evaluación del cuestionario de CE propuesto por Cooper y Sawaf, la puntuación de las respuestas va del 0 al 3, tomando en cuenta si la afirmación tiene dirección positiva o negativa. “Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y cuando los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación su actitud será más favorable. Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos que estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es más desfavorable”. (Hernández, R. et al, 1991).

En el caso de las afirmaciones positivas, la puntuación de la escala se califica de la siguiente manera:

Muy bien

3

Moderadamente bien

2

Un poco

1

Nada bien

0

En el caso de las afirmaciones negativas, la puntuación de la escala se califica de la siguiente manera:

Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
0	1	2	3

La dirección de las afirmaciones por ítem se presenta en el cuadro N ° 5

### Cuadro No.5:

#### Dirección de las afirmaciones cuestionario CE

DIRECCIÓN DE LAS AFIRMACIONES	ITEMS
<b>POSITIVAS</b>	1-2-3-4-5-7-10-11-12-13-14-15-17-19-21-23-24-25-26-27-28-29-30-21-33-34-35-36-37-38-39-41-42-43-44-45-48-49-50-51-52-53- 54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-66-67-68-69-70-71-73-74-75 76-77-81-84-87-88-89-90-92-94-95-96-97-98-99-101-103-106- 107- 108-109-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120-122 124-128-130-133-135-140-142-143-146-147-148-150-151-152 155
<b>NEGATIVAS</b>	6-8-9-16-18-20-22-32-40-46-47-65-72-78-79-80-82-83-85-86-91-93-100-102-104-105-110-121-123-125-126-127-129-131-132- 134-136-137-138-139-141-144-145-149-153-154-156

Para cada uno de los líderes se obtuvo el puntaje correspondiente a cada afirmación. La suma de puntajes de los ítems correspondientes a una escala proporciona un valor para la escala. Este valor obtenido para cada escala permite determinar la condición de optimidad, destreza, vulnerabilidad y cautela del líder en cuanto a los diversos componentes o escalas relativos al CE a través del cuadro de puntaje de CE de Cooper y Sawaf, el cual se presenta en el cuadro N° 6

**Cuadro No.6:****Cuadro de puntaje CE**

	ESCALA	CONDICIÓN			
		OPTIMO	DIESTRO	VULNERABLE	CAUTELA
<b>CONOCIMIENTO EMOCIONAL</b>	<b>4</b>	29-33	24-28	19-23	0-18
	<b>5</b>	20-27	17-19	13-16	0-12
	<b>6</b>	28-39	22-27	15-21	0-14
<b>COMPETENCIAS DE CE</b>	<b>7</b>	33-42	27-32	21-26	0-20
	<b>8</b>	24-30	19-23	13-18	0-14
	<b>9</b>	34-39	28-33	21-27	0-20
	<b>10</b>	28-30	23-27	18-22	0-17
	<b>11</b>	34-39	27-33	20-26	0-19
<b>VALORES DE CE Y CREENCIAS</b>	<b>12</b>	33-36	29-32	21-28	0-20
	<b>13</b>	23-24	19-22	13-18	0-12
	<b>14</b>	29-33	23-28	18-22	0-17
	<b>15</b>	26-30	21-25	16-20	0-15
	<b>16</b>	34-39	29-33	24-28	0-23
	<b>17</b>	20-27	17-19	13-16	0-12

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.

Las escalas 1, 2 y 3 corresponden a la sección I por lo que en el cuadro anterior, la numeración de las escalas comienza con el número 4 para respetar la numeración utilizada en el cuestionario de Cooper y Sawaf.

El valor del CE de cada líder se obtiene sumando los puntajes obtenidos en cada ítem. Al haber 156 ítems, los valores mínimos y máximos posibles del CE son de 0 y 468 respectivamente.

Para determinar la condición óptima, destreza, vulnerabilidad y cautela en cuanto a su coeficiente emocional, se utilizó una escala modificada obtenida a partir del cuadro de puntaje de CE de Cooper y Sawaf: sumando los valores máximos de las escalas para cada condición. De esta manera, el puntaje obtenido por cada líder se ubica en la escala modificada para determinar su condición de inteligencia emocional. La escala modificada se presenta en el cuadro N° 7

**Cuadro No.7:****Escala de puntaje modificada**

	ESCALA	CONDICIÓN			
		OPTIMO VM	DIESTRO VM	VULNERABLE VM	CAUTELA VM
<b>CONOCIMIENTO EMOCIONAL</b>	<b>4</b>	33	28	23	18
	<b>5</b>	27	19	16	12
	<b>6</b>	39	27	21	14
	<b>7</b>	42	32	26	20
<b>COMPETENCIAS DE CE</b>	<b>8</b>	30	23	18	14
	<b>9</b>	39	33	27	20
	<b>10</b>	30	27	22	17
	<b>11</b>	39	33	26	19
<b>VALORES DE CE Y CREENCIAS</b>	<b>12</b>	36	32	28	20
	<b>13</b>	24	22	18	12
	<b>14</b>	33	28	22	17
	<b>15</b>	30	25	20	15
	<b>16</b>	39	33	28	23
	<b>17</b>	27	19	16	12
		<b>468</b>	<b>381</b>	<b>311</b>	<b>233</b>

La condición de óptimo significa tener la posición más adecuada para conseguir determinado objetivo; ser diestro quiere decir ser hábil, experto en un arte u oficio; vulnerable significa ser sensible a lo que se expresa o conmovido por ello y cautela se refiere a ser precavido y reservado con que se procede. (Diccionario de la Real Academia Española. 1992).

Igualmente, se tabularon las respuestas de los líderes, agrupando los indicadores correspondientes a los cuatro pilares de la inteligencia emocional propuestos por Cooper y Sawaf como se muestra en los cuadros N° 8, 9, 10, 11

**Cuadro No.8:****Indicadores primer pilar de la inteligencia emocional**

<b>PRIMER PILAR: CONOCIMIENTO EMOCIONAL</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>ESCALAS</b>
HONESTIDAD EMOCIONAL	Conciencia emocional de sí mismo
	Expresión emocional
	Intención
	Descontento constructivo
ENERGÍA EMOCIONAL	Poder personal
	Intención
RETROINFORMACIÓN EMOCIONAL	Poder personal
	Descontento constructivo
INTUICIÓN PRÁCTICA	Compasión
	Conciencia emocional de sí mismo
	Conciencia emocional de los otros
	Intuición

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones

**Cuadro No.9:****Indicadores segundo pilar de la inteligencia emocional**

<b>SEGUNDO PILAR: APTITUD EMOCIONAL</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>ESCALAS</b>
PRESENCIA AUTÉNTICA	Conciencia emocional de sí mismo
	Expresión emocional
	Conciencia emocional de los otros
	Intención
	Intuición
RADIO DE CONFIANZA	Poder personal
	Conciencia emocional de sí mismo
	Conexiones interpersonales
	Compasión
	Perspectiva
DESCONTENTO CONSTRUCTIVO	Radio de confianza
	Expresión emocional
	Conexiones interpersonales
	Intención
	Descontento constructivo
FLEXIBILIDAD Y RENOVACIÓN	Intuición
	Intención
	Elasticidad
	Descontento constructivo
	Perspectiva
	Poder personal
	Integridad

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones

**Cuadro No.10:****Indicadores tercer pilar de la inteligencia emocional**

<b>TERCER PILAR: PROFUNDIDAD EMOCIONAL</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>ESCALAS</b>
POTENCIAL UNICO Y PROPOSITO	Conciencia emocional de sí mismo Intención Poder personal Integridad
COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y CONCIENCIA	Expresión emocional Conciencia emocional de los otros Conexiones interpersonales Compasión Perspectiva Radio de confianza Integridad
INTEGRIDAD APLICADA	Conciencia emocional de sí mismo Conciencia emocional de los otros Intención Elasticidad Poder personal Integridad
INFLUENCIA SIN AUTORIDAD	Expresión emocional Conciencia emocional de los otros Elasticidad Conexiones interpersonales Descontento constructivo Compasión Intuición Radio de confianza

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones

**Cuadro No.11:****Indicadores cuarto pilar de la inteligencia emocional**

<b>CUARTO PILAR: ALQUIMIA EMOCIONAL</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>ESCALAS</b>
FLUJO INTUITIVO	Conciencia emocional de los otros
	Creatividad
	Intuición
	Poder personal
CAMBIO TIEMPO REFLEXIVO	Conciencia emocional de sí mismo
	Conciencia emocional de los otros
	Intención
	Creatividad
PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD	Perspectiva
	Conciencia emocional de sí mismo
	Conciencia emocional de los otros
	Creatividad
CREACIÓN DEL FUTURO	Conexiones interpersonales
	Perspectiva
	Intuición
	Radio de confianza
CREACIÓN DEL FUTURO	Conciencia emocional de sí mismo
	Conciencia emocional de los otros
	Intención
	Creatividad
	Elasticidad
	Descontento constructivo
	Perspectiva
	Intuición
Radio de confianza	
Poder personal	
Integridad	

Fuente: Cooper y Sawaf. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones

Para obtener el valor de cada pilar correspondiente a cada uno de los líderes se totalizaron los puntajes de las escalas pertenecientes a dicho pilar. La condición de optima, de destreza, vulnerabilidad y cautela se obtuvo ubicando el valor en la escala modificada de valores máximos obtenida siguiendo el mismo procedimiento utilizado para el CE. La escala modificada se presenta en N° 12, 13, 14, 15

**Cuadro No.12:****Escalas modificadas valores máximos primer pilar**

<b>PRIMER PILAR: CONOCIMIENTO EMOCIONAL</b>					
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESCALAS</b>	<b>VM CAUTELA</b>	<b>VM VULNERABLE</b>	<b>VM DIESTRO</b>	<b>VM OPTIMO</b>
<b>HONESTIDAD EMOCIONAL</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Expresión emocional	12	16	19	27
	Intención	20	26	32	42
	Descontento constructivo	19	26	33	39
	Poder personal	23	28	33	39
<b>ENERGÍA EMOCIONAL</b>	Intención	20	26	32	42
	Poder personal	23	28	33	39
<b>RETROINFORMACIÓN EMOCIONAL</b>	Descontento constructivo	19	26	33	39
	Compasión	20	28	32	36
<b>INTUICIÓN PRÁCTICA</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Compasión	20	28	32	36
	Intuición	17	22	28	33
		<b>243</b>	<b>321</b>	<b>390</b>	<b>477</b>

**Cuadro No.13:****Escalas modificadas valores máximos segundo pilar**

<b>SEGUNDO PILAR: APTITUD EMOCIONAL</b>					
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESCALAS</b>	<b>VM CAUTELA</b>	<b>VM VULNERABLE</b>	<b>VM DIESTRO</b>	<b>VM OPTIMO</b>
<b>PRESENCIA AUTÉNTICA</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Expresión emocional	12	16	19	27
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Intención	20	26	32	42
	Intuición	17	22	28	33
	Poder personal	23	28	33	39
<b>RADIO DE CONFIANZA</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Conexiones interpersonales	17	22	27	30
	Compasión	20	28	32	36
	Perspectiva	12	18	22	24
	Radio de confianza	15	20	25	30
<b>DESCONTENTO CONSTRUCTIVO</b>	Expresión emocional	12	16	19	27
	Conexiones interpersonales	17	22	27	30
	Intención	20	26	32	42
	Descontento constructivo	19	26	33	39
	Intuición	17	22	28	33
<b>FLEXIBILIDAD Y RENOVACIÓN</b>	Intención	20	26	32	42
	Elasticidad	20	27	33	39
	Descontento constructivo	19	26	33	39
	Perspectiva	12	18	22	24
	Poder personal	23	28	33	39
	Integridad	12	16	19	27
		<b>377</b>	<b>500</b>	<b>612</b>	<b>747</b>

**Cuadro No.14:****Escalas modificadas valores máximos tercer pilar**

<b>TERCER PILAR: PROFUNDIDAD EMOCIONAL</b>					
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESCALAS</b>	<b>VM</b>	<b>VM</b>	<b>VM</b>	<b>VM</b>
		<b>CAUTELA</b>	<b>VULNERABLE</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>OPTIMO</b>
<b>POTENCIAL UNICO Y PROPOSITO</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Intención	20	26	32	42
	Poder personal	23	28	33	39
	Integridad	12	16	19	27
<b>COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y CONCIENCIA</b>	Expresión emocional	12	16	19	27
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Conexiones interpersonales	17	22	27	30
	Compasión	20	28	32	36
	Perspectiva	12	18	22	24
	Radio de confianza	15	20	25	30
	Integridad	12	16	19	27
<b>INTEGRIDAD APLICADA</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Intención	20	26	32	42
	Elasticidad	20	27	33	39
	Poder personal	23	28	33	39
	Integridad	12	16	19	27
<b>INFLUENCIA SIN AUTORIDAD</b>	Expresión emocional	12	16	19	27
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Elasticidad	20	27	33	39
	Conexiones interpersonales	17	22	27	30
	Descontento constructivo	19	26	33	39
	Compasión	20	28	32	36
	Intuición	17	22	28	33
	Radio de confianza	15	20	25	30
		<b>416</b>	<b>557</b>	<b>679</b>	<b>846</b>

**Cuadro No.15:****Escalas modificadas valores máximos cuarto pilar**

<b>CUARTO PILAR: ALQUIMIA EMOCIONAL</b>					
<b>COMPONENTE</b>	<b>ESCALAS</b>	<b>VM</b>	<b>VM</b>	<b>VM</b>	<b>VM</b>
		<b>CAUTELA</b>	<b>VULNERABLE</b>	<b>DIESTRO</b>	<b>OPTIMO</b>
<b>FLUJO INTUITIVO</b>	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Creatividad	14	18	23	30
	Intuición	17	22	28	33
	Poder personal	23	28	33	39
<b>CAMBIO TIEMPO REFLEXIVO</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Intención	20	26	32	42
	Creatividad	14	18	23	30
	Perspectiva	12	18	22	24
<b>PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Creatividad	14	18	23	30
	Conexiones interpersonales	17	22	27	30
	Perspectiva	12	18	22	24
	Intuición	17	22	28	33
	Radio de confianza	15	20	25	30
<b>CREACIÓN DEL FUTURO</b>	Conciencia emocional de sí mismo	18	23	28	33
	Conciencia emocional de los otros	14	21	27	39
	Intención	20	26	32	42
	Creatividad	14	18	23	30
	Elasticidad	20	27	33	39
	Descontento constructivo	19	26	33	39
	Perspectiva	12	18	22	24
	Intuición	17	22	28	33
	Radio de confianza	15	20	25	30
	Poder personal	23	28	33	39
Integridad	12	16	19	27	
		<b>437</b>	<b>584</b>	<b>726</b>	<b>903</b>

## 5.2. Procesamiento de la información: Percepción del desempeño de los equipos de trabajo

En el instrumento utilizado para medir la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, todas las afirmaciones eran positivas, es decir, califica favorablemente al objeto de actitud. Por ser un cuestionario conformado por preguntas cerradas, se procesaron los datos asignándole un código a cada respuesta. Dicha codificación se realizó de la siguiente manera:

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En acuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1

Cada ítem tendrá un puntaje mínimo de 1 y máximo de 4 y el promedio dará el valor del desempeño del equipo de trabajo percibido por cada integrante del equipo. Se tabularon los puntajes obtenidos por los integrantes de cada equipo de trabajo. La percepción del desempeño del equipo de trabajo se evaluó a través del promedio de las evaluaciones obtenidas de los integrantes de cada equipo. La puntuación obtenida permitirá calificar el desempeño del equipo y cada dimensión acorde al cuadro N° 16

### Cuadro No.16:

#### Escala de calificación de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO			
	BAJO DESEMPEÑO	DESEMPEÑO PROMEDIO	BUEN DESEMPEÑO	EXCELENTE DESEMPEÑO EQUIPO DINÁMICO
1	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
2	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
3	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
4	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
5	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
6	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
7	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
8	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
9	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
10	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
11	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
12	1,00-1,49	1,50-2,49	2,50-3,49	3,50-4,00
<b>EQUIPO</b>	<b>1,00-1,49</b>	<b>1,50-2,49</b>	<b>2,50-3,49</b>	<b>3,50-4,00</b>

Fuente: García y Texeira. Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal. Tesis de Grado UCAB.

## **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez ordenada y procesada la información se elaboraron cuadros a objeto de analizar las variables e interpretar los resultados obtenidos.

Para el análisis de los resultados se utilizaron los siguientes métodos:

### **Análisis cuantitativo y descriptivo:**

De las variables a través de la determinación de la condición del CE de los líderes de los equipos de trabajo que conforman la muestra objeto de estudio y de la percepción del desempeño de cada equipo y del análisis de los cuatro pilares componentes de la inteligencia emocional según Cooper y Sawaf y de las dimensiones de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo.

### **Análisis de correlación:**

Una vez analizadas de forma cuantitativa y descriptiva cada una de las variables de estudio se procedió a relacionar las variables a través de la correlación que es un modelo matemático que estima el efecto de una variable sobre otra. Para tal fin, se definió como variable independiente el coeficiente de inteligencia emocional CE de los líderes y como variable dependiente la percepción del desempeño de los integrantes de los equipos de trabajo correspondientes a cada líder. A través del coeficiente de correlación de Pearson se midió la covariabilidad de las variables.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presentan los resultados alcanzados con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, administrados para poder cumplir con los objetivos de la investigación. Inicialmente, se hará un análisis descriptivo de cada variable según los resultados obtenidos; dicho estudio se realizará a partir de los indicadores previstos para medir las dos variables sobre las cuales están estructurados los objetivos específicos del presente trabajo. Tal como han sido establecido con anterioridad las variables de estudio son:

- Inteligencia Emocional
- Percepción del desempeño de los equipos de trabajo.

#### **1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES**

##### **1.1. VARIABLE: INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Los resultados obtenidos de la evaluación de la Inteligencia emocional de los 6 líderes de los equipos de trabajo, medida a través de las tres dimensiones del CE, conocimiento emocional, competencias del CE y valores del CE y creencias, se presentan en el cuadro N° 17 donde se utiliza la abreviación L.1, L.2, L.3, L.4, L.5 y L.6 para identificar a cada líder de acuerdo a su equipo de trabajo. Los estadísticos correspondientes a los valores del CE se recogen en el cuadro N° 18.

**Cuadro No.17:****Inteligencia emocional de los 6 líderes de los equipos de trabajo**

DIMENSIÓN	ESCALA	LÍDERES					
		L.1	L.2	L.3	L.4	L.5	L.6
CONOCIMIENTO EMOCIONAL	4	19	23	23	21	25	23
	5	16	14	16	19	19	19
	6	14	25	22	24	23	26
COMPETENCIAS DE CE	7	19	27	32	29	30	31
	8	21	18	21	18	19	23
	9	25	21	33	30	29	29
	10	17	23	22	28	23	26
	11	19	23	28	24	26	27
VALORES DE CE Y CREENCIAS	12	17	30	27	26	25	28
	13	17	19	22	21	21	23
	14	17	17	23	18	23	25
	15	18	22	24	23	20	24
	16	20	27	32	28	30	30
	17	12	20	19	22	19	22
<b>CE</b>		<b>251</b>	<b>309</b>	<b>344</b>	<b>331</b>	<b>332</b>	<b>356</b>

**Cuadro No.18:****Inteligencia emocional. Estadísticos**

ESTADÍSTICOS	
Mediana	331,50
Media	320,50
Desviación Típica	37,46
Valor mínimo	251,00
Valor máximo	356,00

Se puede observar que el valor mínimo de CE, 251 corresponde al líder del equipo 1, mientras que el valor máximo de 356 corresponde al líder del equipo 6. La media del CE para los líderes que conforman la muestra es de 320,50 con una desviación típica de 37,46.

Al ubicar los valores del CE en la escala modificada para obtener la condición óptima, de destreza, vulnerabilidad y cautela de la inteligencia emocional de cada líder se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla N° 19.

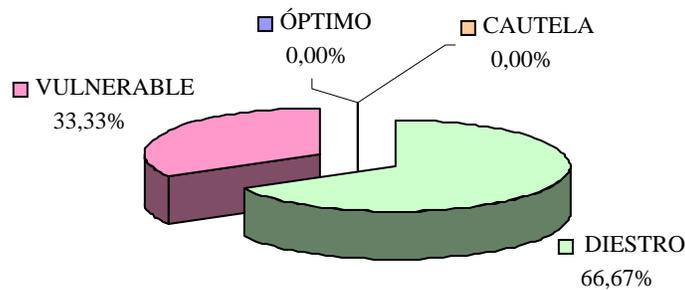
**Cuadro No.19:**

**Condición de inteligencia emocional de los líderes**

LÍDER	CONDICIÓN			
	ÓPTIMO VM: 468	DIESTRO VM: 381	VULNERABLE VM: 311	CAUTELA VM: 233
L.1			251	
L.2			309	
L.3		344		
L.4		331		
L.5		332		
L.6		356		

Para los líderes 3, 4, 5 y 6 el puntaje obtenido de CE los ubica en la condición de destreza, mientras que los líderes 1 y 2 tienen una condición de vulnerabilidad para el manejo de su inteligencia emocional.

Para la totalidad la muestra los resultados obtenidos en cuanto a la condición del CE se presentan en el gráfico 1. La condición de destreza fue alcanzada por el 66,67% de los líderes, el 33,33% son vulnerables y 0% la condición de óptimo y de cautela.



**Gráfico 1: Condición de CE de la muestra**

Los resultados obtenidos del análisis de la inteligencia emocional según el modelo de los cuatro pilares de Cooper y Sawaf se presentan por pilar. El primer pilar, conocimiento emocional, el cual crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad

emocional, la energía, la conciencia, la retroalimentación, la intuición, la responsabilidad y la conexión, arrojó los resultados que se presentan en el cuadro N° 20

**Cuadro No. 20:**

**Condición de inteligencia emocional de los líderes, primer pilar**

PRIMER PILAR		LÍDERES					
COMPONENTE	L.1	L.2	L.3	L.4	L.5	L.6	
HONESTIDAD EMOCIONAL	19	23	23	21	25	23	
	16	14	16	19	19	19	
	19	27	32	29	30	31	
	19	23	28	24	26	27	
	20	27	32	28	30	30	
ENERGÍA EMOCIONAL	19	27	32	29	30	31	
	20	27	32	28	30	25	
RETROINFORMACIÓN EMOCIONAL	19	23	28	24	26	22	
	17	30	27	26	25	28	
INTUICIÓN PRÁCTICA	19	23	23	21	25	23	
	14	25	22	24	23	26	
	17	30	27	26	25	26	
	17	17	23	18	23	25	
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>316</b>	<b>345</b>	<b>317</b>	<b>337</b>	<b>336</b>	

En cuanto al primer pilar, el líder 5 obtuvo el mayor puntaje, 337; seguido por el líder 6 con 336, siendo el líder 1 el de menor puntuación con 235. Los estadísticos de esta variable arrojaron una media de 314,33 con desviación de 40,56 (cuadro N° 21). Entre los seis líderes estudiados, los líderes 5 y 6 poseen “un mejor conocimiento del corazón, del cual proviene la energía que los hace reales y los motiva para identificar y perseguir su potencial único y propósito”. (Cooper y Sawaf. 1997)

**Cuadro No.21:**

**Primer pilar. Estadísticos**

ESTADÍSTICOS	
Mediana	326,50
Media	314,33
Desviación Típica	40,56
Valor mínimo	235
Valor máximo	345

En cuanto al segundo pilar, aptitud emocional, la cual sirve para fomentar la autenticidad del individuo, su credibilidad y su flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y su capacidad para escuchar, asumir conflictos y sacar el máximo partido posible del descontento positivo, el líder 6 alcanzó el puntaje máximo de 563, seguido del líder 3 con 553, el líder 1 obtuvo el valor mínimo de 235 como se puede observar en el cuadro N° 22 y su análisis estadístico en el cuadro N° 22.

**Cuadro No.22:**

**Condición de inteligencia emocional de los líderes, segundo pilar**

SEGUNDO PILAR		LÍDERES					
COMPONENTE	L.1	L.2	L.3	L.4	L.5	L.6	
PRESENCIA AUTÉNTICA	19	23	23	21	25	23	
	16	14	16	19	19	19	
	14	25	22	24	23	26	
	19	27	32	29	30	31	
	17	17	23	18	23	25	
	20	27	32	28	30	30	
RADIO DE CONFIANZA	19	23	23	21	25	23	
	17	23	22	28	23	26	
	17	30	27	26	25	28	
	17	19	22	21	21	23	
	18	22	24	23	20	24	
DESCONTENTO CONSTRUCTIVO	16	14	16	19	19	19	
	19	27	32	29	30	31	
	17	23	22	28	23	26	
	19	23	28	24	26	27	
	17	17	23	18	23	25	
FLEXIBILIDAD Y RENOVACIÓN	19	27	32	29	30	26	
	25	21	33	30	29	29	
	19	23	28	24	26	27	
	17	19	22	21	21	23	
	20	27	32	28	30	30	
	12	20	19	22	19	22	
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>491</b>	<b>553</b>	<b>530</b>	<b>540</b>	<b>563</b>	

**Cuadro No.23:****Segundo pilar. Estadísticos**

<b>ESTADÍSTICOS</b>	
Mediana	535,00
Media	511,67
Desviación Típica	2,14
Valor mínimo	393
Valor máximo	563

Los resultados mostrados en los cuadros N° 24 y N° 25 corresponden al tercer pilar de la inteligencia emocional, profundidad emocional, el cual trata de armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, poniendo en ello su integridad, su compromiso y su responsabilidad, que a su vez aumenta su influencia sin autoridad.

**Cuadro No.24:****Condición de inteligencia emocional de los líderes, tercer pilar**

<b>TERCER PILAR</b>	<b>LÍDERES</b>					
<b>COMPONENTE</b>	<b>L.1</b>	<b>L.2</b>	<b>L.3</b>	<b>L.4</b>	<b>L.5</b>	<b>L.6</b>
<b>POTENCIAL UNICO Y PROPOSITO</b>	19	23	23	21	25	23
	19	27	32	29	30	31
	20	27	32	28	30	30
	12	20	19	22	19	22
<b>COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y CONCIENCIA</b>	16	14	16	19	19	19
	14	25	22	24	23	26
	17	23	22	28	23	26
	17	30	27	26	25	28
	17	19	22	21	21	23
	18	22	24	23	20	24
	12	20	19	22	19	22
<b>INTEGRIDAD APLICADA</b>	19	23	23	21	25	23
	14	25	22	24	23	26
	19	27	32	29	30	26
	25	21	33	30	29	29
	20	27	32	28	30	30
	12	20	19	22	19	22
<b>INFLUENCIA SIN AUTORIDAD</b>	16	14	16	19	19	19
	14	25	22	24	23	26
	25	21	33	30	29	29
	17	23	22	28	23	26
	19	23	28	24	26	27
	17	30	27	26	25	28
	17	17	23	18	23	25
	18	22	24	23	20	24
<b>TOTAL</b>	<b>433</b>	<b>568</b>	<b>614</b>	<b>609</b>	<b>598</b>	<b>634</b>

Se observa que el líder 6 muestra una mayor profundidad emocional con respecto a los otros líderes de la muestra, por lo que tiene mayor potencial para definir su destino, que lo conduce a la realización de su propósito en la vida. Por el contrario, el líder 1 muestra debilidades en cuanto a la exploración de lo que uno es y lo que pueda llegar a ser. (Cooper y Sawaf. 1997).

**Cuadro No.25:**

**Tercer pilar. Estadísticos**

<b>ESTADÍSTICOS</b>	
Mediana	603,50
Media	576,00
Desviación Típica	73,34
Valor mínimo	433
Valor máximo	634

La media obtenida del tercer pilar fue de 576, con una desviación típica de 73,34.

El instinto creador y la capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir (y tener acceso) a soluciones ocultas y nuevas oportunidades, componentes del cuarto pilar de la inteligencia emocional, alquimia emocional, de los seis líderes estudiados se refleja en el cuadro N° 26

**Cuadro No.26:****Condición de inteligencia emocional de los líderes, cuarto pilar**

CUARTO PILAR		LÍDERES					
COMPONENTE	L.1	L.2	L.3	L.4	L.5	L.6	
<b>FLUJO INTUITIVO</b>	14	25	22	24	23	26	
	21	18	21	18	19	23	
	17	17	23	18	23	25	
	20	27	32	28	30	30	
<b>CAMBIO TIEMPO REFLEXIVO</b>	19	23	23	21	25	23	
	14	25	22	24	23	26	
	19	27	32	29	30	26	
	21	18	21	18	19	23	
<b>PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD</b>	17	19	22	21	21	23	
	17	17	23	18	23	25	
	18	22	24	23	20	24	
	19	23	23	21	25	23	
	14	25	22	24	23	26	
	21	18	21	18	19	23	
	17	23	22	28	23	26	
<b>CREACIÓN DEL FUTURO</b>	17	19	22	21	21	23	
	17	17	23	18	23	25	
	18	22	24	23	20	24	
	20	27	32	28	30	30	
	12	20	19	22	19	22	
	25	21	33	30	29	29	
	19	23	28	24	26	27	
	17	19	22	21	21	23	
<b>TOTAL</b>	<b>486</b>	<b>588</b>	<b>654</b>	<b>612</b>	<b>632</b>	<b>673</b>	

El líder 6 alcanzó el puntaje máximo de 673, seguido del líder 3 con 654. Lo que permite decir que tienen una mayor concientización y aplicación intuitiva de inteligencia emocional, tienen una mejor facultad de transmutar una sustancia común que se considere de poco valor en otra de gran valor.

Los estadísticos correspondientes a este pilar se muestran en el cuadro N° 27 donde se observa un valor medio de 607,50 con desviación de 66,66

**Cuadro No.27:****Cuarto pilar. Estadísticos**

<b>ESTADÍSTICOS</b>	
Mediana	622,00
Media	607,50
Desviación Típica	66,66
Valor mínimo	486
Valor máximo	673

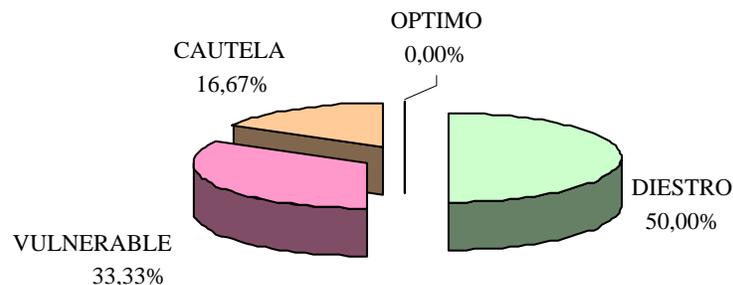
Para determinar la condición de optimidad, destreza, vulnerabilidad y cautela de cada líder por pilar se ubicaron los valores obtenidos en la escala modificada para tal efecto. Los resultados se muestran en el cuadro N° 28 a continuación.

**Cuadro No.28:****Condición de inteligencia emocional por pilar de los líderes**

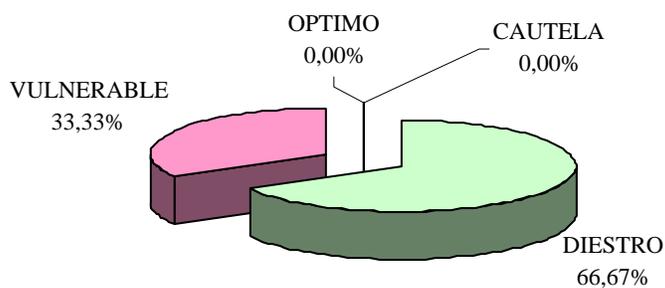
PILAR	LÍDERES	CONDICIÓN			
		OPTIMO	DIESTRO	VULNERABLE	CAUTELA
PRIMER PILAR	VM	477	390	321	243
	L.1				235
	L.2			316	
	L.3		345		
	L.4			317	
	L.5		337		
	L.6		336		
SEGUNDO PILAR	VM	747	612	500	377
	L.1			393	
	L.2			491	
	L.3		553		
	L.4		530		
	L.5		540		
	L.6		563		
TERCER PILAR	VM	846	679	557	416
	L.1			433	
	L.2		568		
	L.3		614		
	L.4		609		
	L.5		598		
	L.6		634		
CUARTO PILAR	VM	903	726	584	437
	L.1			486	
	L.2		588		
	L.3		654		
	L.4		612		
	L.5		632		
	L.6		673		

Se puede observar que los líderes 3, 5 y 6 se encuentran dentro de la condición de destreza en los cuatro pilares, es decir, son hábiles o expertos en cuanto al conocimiento emocional, la aptitud emocional, la profundidad y la alquimia emocional. El líder 4 es vulnerable en la creación de un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión, mientras que posee una condición de destreza en cuanto al segundo, tercer y cuarto pilar. La condición de vulnerabilidad, para el líder 2, se repite en el primer y segundo pilar, los valores indican que para la profundidad y la alquimia emocional del segundo líder tiene una condición de destreza. En referencia al líder 1, se evidencia vulnerabilidad en la aptitud, profundidad y alquimia emocional, y en el primer pilar (conocimiento emocional) se presenta la condición de cautela.

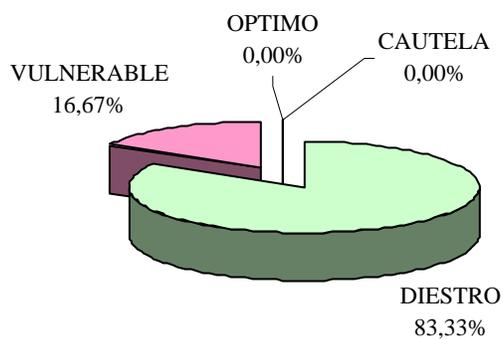
Para cada pilar, la condición óptima, de destreza, vulnerabilidad y cautela obtenida por los seis líderes de los equipos de trabajo que conforman la muestra, se muestra en los gráficos 2, 3, 4 y 5. Para el pilar 1, el 50% alcanzó la condición de diestro; 33,33% vulnerables y el 16,67% de cautela y ninguno óptimo, Para el pilar 2, ninguno de los líderes se ubicaron en las condiciones de óptimo y cautela, mientras que 4 líderes, el 66,67%, alcanzaron la condición de diestro y 33,33% de vulnerable. En cuanto los pilares 3 y 4 cinco líderes, el 83,33% se ubicaron en la condición de diestro y 16,67% vulnerables.



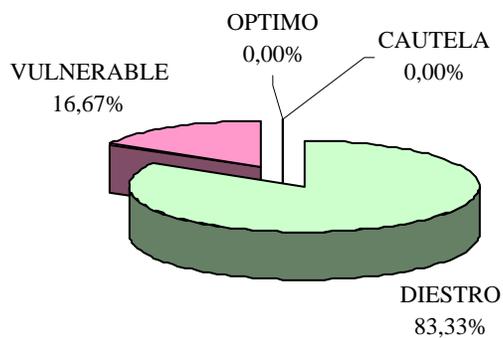
**Gráfico 2: Condición de CE primer pilar de la muestra**



**Gráfico 3: Condición de CE segundo pilar de la muestra**



**Gráfico 4: Condición de CE primer tercer pilar de la muestra**



**Gráfico 5: Condición de CE primer cuarto pilar de la muestra**

## **1.2. VARIABLE: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Los resultados obtenidos de la valoración del desempeño de los equipos de trabajo de los 6 equipos de trabajo de la muestra, medida a través de las doce dimensiones de percepción del desempeño, evaluación de eficacia, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, clima del equipo, apoyo de los miembros entre sí, apoyo al líder, consolidación en las capacidades individuales, organización, funciones y responsabilidades, concentración en resultados, creatividad, desarrollado por Emilita García y Nakary Texeira, se presentan en el cuadro N° 29 donde se utiliza la abreviación E.1, E.2, E.3, E.4, E.5 y E.6 para identificar a cada equipo de trabajo y los números del 1 al 12 para identificar las dimensiones de la variable, creatividad, concentración en resultados, funciones y responsabilidades, organización, consolidación en las capacidades individuales, apoyo al líder, apoyo a los miembros entre sí, clima del equipo, manejo de conflictos, comunicación, toma de decisiones y evaluación de eficacia respectivamente. El valor de cada equipo de trabajo por dimensión se obtuvo a través del promedio de las percepciones individuales de los integrantes de cada equipo. El valor de la percepción para cada equipo es el promedio de los valores medios de los 41 indicadores que componen la totalidad de la variable percepción del desempeño de los equipos de trabajo.

Los valores resaltados en amarillo corresponden a los valores máximos de cada dimensión. Por el contrario, los valores resaltados en azul corresponden a los mínimos. Con respecto a la dimensión 1 el valor máximo le pertenece al equipo 3, mientras que los integrantes del equipo 2 evaluaron su creatividad con el valor mínimo, 2,67. Dimensión 2, concentración en resultados, busca alcanzar los resultados que van más allá de la suma de los esfuerzos de los miembros individuales, implica la capacidad de producir lo que es requerido, cuando es requerido y la capacidad de aceptar los éxitos y los fracasos; los 7 integrantes del equipo 6 le otorgaron a su grupo 3,60, el valor máximo de la dimensión; para el equipo 3 ocurrió lo inverso, le concedieron el valor mínimo 3,17.

**Cuadro No.29:****Percepción del desempeño de los 6 equipos de trabajo. VM y vm por dimensión.**

PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO								
DIMENSIÓN	E.1 n=4	E.2 n=3	E.3 n=7	E.4 n=5	E.5 n=9	E.6 n=7	VM	vm
1	3,08	2,67	3,48	3,33	3,19	3,38	3,48	2,67
2	3,38	3,17	3,57	3,50	3,56	3,60	3,60	3,17
3	3,00	3,00	3,57	3,80	3,11	3,50	3,80	3,00
4	3,08	3,56	3,86	3,33	3,22	3,67	3,86	3,08
5	2,94	2,75	3,29	3,30	3,47	3,54	3,54	2,75
6	2,92	3,33	3,67	3,33	3,52	3,57	3,67	2,92
7	3,42	3,56	3,76	3,67	3,44	3,76	3,76	3,42
8	3,42	3,44	3,67	3,67	3,44	3,62	3,67	3,42
9	3,00	3,33	3,52	3,53	3,30	3,48	3,53	3,00
10	3,00	3,08	3,54	3,35	3,25	3,39	3,54	3,00
11	2,56	2,75	3,43	3,40	3,25	3,36	3,43	2,56
12	3,33	3,11	3,71	3,33	3,30	3,62	3,71	3,11
<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>3,10</b>	<b>3,13</b>	<b>3,57</b>	<b>3,45</b>	<b>3,36</b>	<b>3,54</b>	<b>3,57</b>	<b>3,10</b>

Nota: VM: valor máximo; vm: valor mínimo

En cuanto a la dimensión 3, funciones y responsabilidades, los integrantes de los equipos 1 y 2 le asignaron la puntuación más baja 3,00 (valor mínimo) a sus grupos, mientras que los 5 integrantes del equipo 4 le concedieron 3,80, el valor máximo a su equipo de trabajo; se evidencia que en dicho equipo hay claridad sobre las funciones y responsabilidades de los miembros, cada miembro sabe lo que esperan de él, y conoce las funciones de sus compañeros.

La definición por parte de los miembros del equipo del protocolo, los procedimientos y las políticas que rigen el funcionamiento y el desempeño del equipo, se refiere a la organización, en cuanto a dicha dimensión, el equipo 1 obtuvo el valor mínimo (3,08) mientras que los 7 integrantes del equipo 3 le concedieron 3,86 a su grupo, siendo éste el valor máximo de la dimensión. La 5 dimensión, consolidación en las capacidades del individuo, arrojó un valor máximo de 3,54, perteneciente al equipo 6, y un valor mínimo de 2,75 concerniente al equipo 2, siendo así el grupo que obtuvo el menor grado en el sustento de las actividades, talentos, y procedimientos de los miembros, y en la existencia de una clara percepción de los puntos débiles y fuertes del equipo y sus miembros.

2,92 fue el valor mínimo otorgado por los integrantes del equipo 6, en cuanto a la dimensión 6, apoyo al líder, caso contrario sucedió con el equipo 3 que le asignó a su equipo

una puntuación de 3,67, el valor máximo de la escala, por lo que se puede evidenciar que de los 6 equipos que conforman la muestra, en el equipo número 3 los miembros aceptan las funciones formales de supervisión, y respaldan las decisiones y acciones del líder. Los miembros de los equipos 3 y 6, le concedieron a sus equipos la máxima puntuación de la dimensión 7; 3,76 mientras que el valor mínimo (3,42) fue asignado por los integrantes del equipo 7 a su grupo, por ende obtuvieron el menor valor en cuanto a apoyo de los miembros entre sí.

Para la dimensión 8, clima de los equipos, 3,67 corresponde el valor máximo otorgado por los miembros del equipo 3 a su grupo, por lo que se puede decir que fue el que obtuvo el mayor valor en cuanto al trabajo en forma armoniosa, grado de compromiso y la energía grupal; mientras que 3,42 es el valor mínimo de la dimensión, perteneciente al equipo 1.

Respecto a la dimensión 9, el valor máximo, 3,53 le pertenece al equipo 4 y a su vez que los integrantes del equipo 1 evaluaron el manejo de conflicto con el valor mínimo, 3,00. Los miembros del equipo 3 le asignaron a su grupo el valor máximo en cuanto a la comunicación, dimensión 10, siendo así el equipo que se comunica entre sí de manera más directa y honesta, cada uno de los miembros recaban sugerencias de los demás y toman en cuenta lo que sugieren los otros, lo contrario ocurre con el grupo 1, ya que obtuvo el valor mínimo de la dimensión, 3,00.

En cuanto a la toma de decisiones, el equipo debe tener enfoques bien establecidos para resolver los problemas y tomar decisiones objetivas, las decisiones deben alcanzarse a través del consenso, en este caso los 4 integrantes del equipo 1 le asignaron a su equipo la menor puntuación 2,56, por otro lado ocurrió lo inverso con el grupo 3 ya que obtuvieron el valor máximo de la dimensión 3,43. Para la dimensión 12, evaluación de la eficacia, el equipo 3 se evalúa a sí mismo con el valor máximo 3,71. Caso contrario sucedió con el equipo 2 debido a que obtuvo el valor mínimo de la escala (3,11), determinando de esta manera el desempeño del equipo en sus actividades y tareas.

Los estadísticos correspondientes a la percepción del desempeño de los equipos de trabajo se muestran en el cuadro N° 30 donde se observa un valor medio de 3,36 con desviación de 0,20. Se puede observar que el valor mínimo de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, 3.10 corresponde al equipo 1, mientras que el valor máximo de 3.57 corresponde al equipo 3.

**Cuadro No.30:**

**Percepción de desempeño. Estadístico**

<b>ESTADÍSTICOS</b>	
Mediana	3,40
Media	3,36
Desviación Típica	0,20
Valor mínimo	3,10
Valor máximo	3,57

Al ubicar el resultado del desempeño de los equipos de trabajo, dentro de la escala de: bajo desempeño, desempeño promedio, buen desempeño, excelente desempeño del equipo de trabajo, se alcanzaron los resultados que se presentan en la tabla N° 31

**Cuadro No.31:**

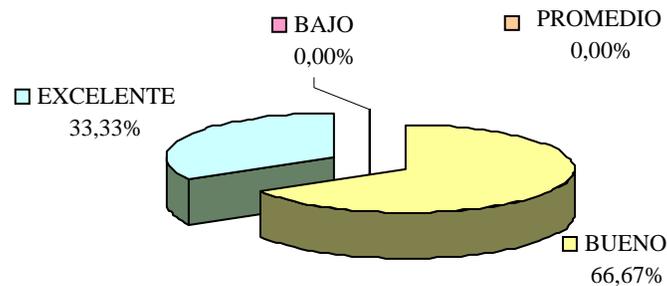
**Resultados de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo**

	<b>PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
	<b>BAJO DESEMPEÑO</b>	<b>DESEMPEÑO PROMEDIO</b>	<b>BUEN DESEMPEÑO</b>	<b>EXCELENTE DESEMPEÑO</b>
	<b>1,00-1,49</b>	<b>1,50-2,49</b>	<b>2,50-3,49</b>	<b>3,50-4,00</b>
E.1			3,10	
E.2			3,13	
E.3				3,57
E.4			3,45	
E.5			3,36	
E.6				3,54

Los equipos 1, 2, 4 y 5 tuvieron una buena percepción del desempeño de su equipo de trabajo mientras que para los integrantes de los equipos 3 y 6 fue de excelente, por lo que se evidencia que en estos equipos, la forma de trabajo es flexible dentro de las normas, la

confianza en los integrantes se fortalece, los equipos se encuentran orientados a lograr y mejorar sus resultados, tiene una buena comunicación.

Para la totalidad de los equipos de trabajo se puede observar que el 66,67% de los equipos de trabajo calificaron su desempeño como bueno y el 33,33%, es decir 2 equipos percibieron el desempeño de sus grupos como excelente, por lo que se pueden considerar como equipos dinámicos. Estos resultados se reflejan en el gráfico 6.



**Gráfico 6: Condición del desempeño de los equipos de trabajo de la muestra.**

El desempeño de cada equipo de trabajo se analizará mediante los valores mínimos (anaranjados) máximos (verdes) resultantes del promedio de la evaluación de sus integrantes como se muestra en el cuadro N° 32.

La dimensión 11, toma de decisiones fue el valor mínimo otorgado por los integrantes del equipo 1 a su grupo, mientras que el valor máximo, lo obtuvieron las dimensiones apoyo de los miembros entre sí y clima del equipo por lo que se puede evidenciar que los integrantes del equipo perciben un alto grado de sinergia, apoyan sus esfuerzos y respetan sus individualidades ayudando de esta forma a su integración.

El valor mínimo del equipo 2; 2,67 fue concedido a la dimensión 1 (creatividad) caso inverso ocurrió con la 4, organización, que obtuvo 3,56 por ende este equipo considera que su estructura le permite satisfacer las demandas de la organización. En cuanto al equipo 3 se puede observar que el valor máximo lo obtuvo la 4 dimensión 3,86, el valor mínimo 3,29 fue

asignado a la dimensión 5, consolidación en las capacidades del individuo en la cual el equipo busca sustentarse en las habilidades y talentos.

**Cuadro No.32:**

**Percepción del desempeño de los 6 equipos de trabajo. VM y vm por equipo de trabajo.**

PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO						
DIMENSIÓN	E.1 n=4	E.2 n=3	E.3 n=7	E.4 n=5	E.5 n=9	E.6 n=7
1	3,08	2,67	3,48	3,33	3,19	3,38
2	3,38	3,17	3,57	3,50	3,56	3,60
3	3,00	3,00	3,57	3,80	3,11	3,50
4	3,08	3,56	3,86	3,33	3,22	3,67
5	2,94	2,75	3,29	3,30	3,47	3,54
6	2,92	3,33	3,67	3,33	3,52	3,57
7	3,42	3,56	3,76	3,67	3,44	3,76
8	3,42	3,44	3,67	3,67	3,44	3,62
9	3,00	3,33	3,52	3,53	3,30	3,48
10	3,00	3,08	3,54	3,35	3,25	3,39
11	2,56	2,75	3,43	3,40	3,25	3,36
12	3,33	3,11	3,71	3,33	3,30	3,62
<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>3,10</b>	<b>3,13</b>	<b>3,57</b>	<b>3,45</b>	<b>3,36</b>	<b>3,54</b>
<b>VM</b>	<b>3,42</b>	<b>3,56</b>	<b>3,86</b>	<b>3,80</b>	<b>3,56</b>	<b>3,76</b>
<b>vm</b>	<b>2,56</b>	<b>2,67</b>	<b>3,29</b>	<b>3,30</b>	<b>3,11</b>	<b>3,36</b>

Nota: VM: valor máximo, vm: valor mínimo

El equipo 4 considera que la consolidación en las capacidades del individuo no es muy importante, ya que le otorgó el valor mínimo 3,30; por el contrario estiman que las funciones y responsabilidades son elementales, debido a que 3,80 fue el valor máximo otorgado a dicha dimensión.

La dimensión 3, funciones y responsabilidades fue 3,11 el valor mínimo otorgado por el equipo 5, mientras que estiman que buscar alcanzar resultados que van más allá de la suma de los esfuerzos de los miembros individuales, implica la capacidad de producir lo que es requerido, cuando es requerido y la capacidad de aceptar los éxitos y fracasos; es de mayor importancia por lo que le concedió el valor máximo 3,56.

En relación al equipo 6, se puede evidenciar que la dimensión 11 toma de decisiones en la cual los miembros del equipo deben ser capaces de apoyar las decisiones obtuvo el valor mínimo 3,36 y el valor máximo fue 3,76 perteneciente a la dimensión 7.

## 2. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

El análisis de correlación es una medida de la bondad de ajuste de una recta de regresión a la distribución de las observaciones. (Taro Yamane, 1979)

Las variables a relacionar son el coeficiente emocional de los líderes como variable independiente y el promedio de la percepción del desempeño de su equipo de trabajo como variable dependiente. Los datos obtenidos a través del presente estudio se resumen en la tabla N° 33 a continuación:

### Cuadro No.33:

#### Datos obtenidos, CE y percepción del desempeño de los equipos de trabajo

C.E.	PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO
251	3,10
309	3,13
344	3,57
331	3,45
332	3,36
356	3,54

Usando el programa estadístico SPSS versión 12.0 los resultados obtenidos se presentan en el cuadro N° 34

**Cuadro No.34:****Relación el CE y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo**

		CE	PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO
<b>Independiente:</b> CE	Correlación de Pearson	1	0,869
	Sig. (bilateral)	.	0,024
	N	6	6
<b>Dependiente:</b> percepción del desempeño	Correlación de Pearson	0,869	1
	Sig. (bilateral)	0,024	.
	N	6	6

En referencia al grado de asociación entre las variables, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson (R) de 0,869; el cual indica una asociación alta y significativa entre las variables. Específicamente tal y como puede apreciarse en la tabla N° 34 la asociación es positiva por lo que a mayores puntaje obtenidos en el coeficiente emocional mayores puntajes en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo. En este sentido puede afirmarse que la relación entre las variables de estudio es directamente proporcional.

Para hacer un estudio más profundo de la inteligencia emocional se procederá a relacionar los diferentes pilares de la inteligencia emocional propuestos por Robert Cooper y Ayman Sawaf con la percepción del desempeño de los equipos de trabajos, a fin de conocer cual es el pilar que posee más relación con la percepción el desempeño. Los resultados logrados se exponen en el cuadro N° 35

**Cuadro No.35:****Relación de los pilares de la inteligencia emocional de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo**

		<b>PILAR 1</b>		<b>PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>Independiente:</b> Pilar 1	Correlación de Pearson	1	0,750		
	Sig. (bilateral)	.	0,086		
	N	6	6		
<b>Dependiente:</b> Percepción del desempeño	Correlación de Pearson	0,750	1		
	Sig. (bilateral)	0,086	.		
	N	6	6		
		<b>PILAR 2</b>		<b>PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>Independiente:</b> Pilar 2	Correlación de Pearson	1	0,862		
	Sig. (bilateral)	.	0,027		
	N	6	6		
<b>Dependiente:</b> Percepción del desempeño	Correlación de Pearson	0,862	1		
	Sig. (bilateral)	0,027	.		
	N	6	6		
		<b>PILAR 3</b>		<b>PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>Independiente:</b> Pilar 3	Correlación de Pearson	1	0,813		
	Sig. (bilateral)	.	0,049		
	N	6	6		
<b>Dependiente:</b> Percepción del desempeño	Correlación de Pearson	0,813	1		
	Sig. (bilateral)	0,049	.		
	N	6	6		
		<b>PILAR 4</b>		<b>PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>Independiente:</b> Pilar 4	Correlación de Pearson	1	0,860		
	Sig. (bilateral)	.	0,028		
	N	6	6		
<b>Dependiente:</b> Percepción del desempeño	Correlación de Pearson	0,860	1		
	Sig. (bilateral)	0,028	.		
	N	6	6		

En cuanto al grado de asociación entre las variables, se puede evidenciar que hay una asociación muy alta y significativa entre la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y los cuatro pilares de la inteligencia emocional propuestos por Cooper y Sawaf, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson (R) varía entre 0,750 y 0,862; dicha relación es positiva. Es importante destacar que aunque la correlación es muy similar, el pilar 1 fue el que obtuvo el menor coeficiente de correlación (0,750) por lo que se puede observar

que el conocimiento emocional posee menor asociación con la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, en comparación con los otros pilares.

Caso contrario ocurre con el pilar 2, la aptitud emocional, ya que arrojó un coeficiente de correlación de pearson (R) de 0,862; en otras palabras existe una asociación muy alta y significativa, por lo que se evidenciar que, el fomentar el entusiasmo, elasticidad y una “dureza” para hacer frente a los retos y cambios (fortaleza) posee una mayor asociación que los tres pilares restantes de la inteligencia emocional propuestos por Cooper y Sawaf.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El proceso metodológico desarrollado en el transcurso de esta investigación permitió la generación de información y el análisis que lleva a formular conclusiones y recomendaciones relativas a la inteligencia emocional la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y la relación entre estas variables.

#### **1. CONCLUSIONES**

En cuanto a la inteligencia emocional de los líderes, estudiada mediante el coeficiente emocional, se encontró que éste varía entre 251 y 356, con una media de 320, lo cual sitúa en términos generales, en la condición de diestros a los líderes de los campamentos vacacionales de la muestra de estudio, lo que quiere decir que poseen habilidad para reconocer sus propios sentimientos y los ajenos y los motiva a manejar bien las emociones en ellos mismos y en sus relaciones.

Es importante que los líderes de los campamentos posean un alto CE, ya que sobre éstos se encuentra gran parte de la responsabilidad del éxito o fracaso de la organización para la que trabajan, debido a que son los encargados de una gran gama de actividades, la planificación, supervisión y evaluación de las actividades, y además junto a los guías, se convierten en formadores y educadores de los niños, que durante ese corto pero intenso período de tiempo, que siempre dejará una huella en su formación. Como se pudo observar la mayoría de los líderes de la muestra mostraron una condición de diestros en cuanto al CE.

Es relevante realizar de la inteligencia emocional mediante los cuatro pilares propuestos por Cooper y Sawaf , ya que mediante este modelo se saca la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y lo coloca en el terreno del conocimiento directo; es decir, se pudo observar la inteligencia emocional en su aplicación.

Al hacer el análisis por los pilares de la inteligencia emocional de Cooper y Sawaf, se pudo concluir que en cuanto al primer pilar el 50% de los líderes tienen un manejo diestro del mismo, es decir, son hábiles en cuanto a la identificación de sus motivaciones para perseguir su potencial único y propósito. Mientras que el 16,67% presenta deficiencias en cuanto a ser leales y honrados consigo mismo para desarrollar su poder personal.

Al analizar la aptitud emocional segundo pilar de la inteligencia emocional, el 66,67% de los líderes estudiados evidenciaron una condición de destreza para reconocer sus capacidades y errores y hacer frente a los retos y cambios, el 33,33% son vulnerables en cuanto a la aptitud emocional.

Para el 3er pilar, profundidad emocional, el 83,33% de los líderes de la muestra resultaron diestros en cuanto al conocimiento de su propio potencial que los conduce a la realización de sus propósitos de la vida el 16,67% de los líderes de la muestra son vulnerables el conocimiento de lo que son y lo que pueden llegar a ser.

Para la alquimia emocional, cuarto pilar, también el 83,33% reveló destreza para transformar situaciones difíciles fluir con los retos sentir oportunidades, explorar territorios desconocidos, crear las reglas y cambiar el futuro, el 16,67% mostró vulnerabilidad en cuanto a reconocer y dirigir sus frecuencias emocionales o resonancias que sienten en sí mismo o en los demás.

Para la variable percepción del desempeño de los equipos de trabajo, el 66,67% de los integrantes de los diferentes equipos estudiados, obtuvo una percepción buena del desempeño de su equipo de trabajo como bueno, el 33,33% de los integrantes percibió el desempeño de su grupo como excelente. La media obtenida para los 6 equipos estudiados fue 3,36, por lo que se puede concluir que en términos generales la percepción de los equipos estudiados, fue un buen desempeño.

Al analizar los 6 equipos de forma individual, se observó que varios grupos presentaron los puntajes mínimos en 2 dimensiones, consolidación en las capacidades del

individuo y en la toma de decisiones, por ende, muestran fallas en cuanto a la percepción de los puntos débiles y fuertes del equipo y en la revolución de los problemas y en la toma de decisiones objetivos. Por el contrario los valores máximos se repitieron en la dimensión 4, organización y 7, apoyo de los miembros entre sí.

En término a la interrelación buscada el análisis permite decir que a mayor coeficiente emocional de los líderes de los equipos habrá una mayor percepción del desempeño de los equipos de trabajo, es decir, que a medida en que el líder tenga una mejor aptitud para captar entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones, logrará mejores resultados en el desempeño de su equipo, ya que el grupo tendrá una mejor creatividad, consolidación de resultados, funciones y responsabilidades, organización, consolidación en las capacidades del individuo, apoyo al líder, apoyo de los miembros entre sí, clima del equipo, manejo de conflictos, comunicación, toma de decisiones y evaluación de eficacia, en fin, un equipo dinámico.

### **3. RECOMENDACIONES**

El conocimiento obtenido de esta investigación lleva a plantear las siguientes recomendaciones, las cuales, de implementarse podrían mejorar las situaciones encontradas al momento de recoger la información.

Debido a la fuerte correlación existente entre la inteligencia emocional y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, se recomienda a los directores de campamentos, dictar cursos o talleres que ayuden a sus líderes a desarrollar su CE, porque dicho coeficiente repercutirá en el desempeño de su equipo.

En cuanto a la percepción de los equipos de trabajo, se recomienda fomentar la consolidación en las capacidades individuales y en la toma de decisiones mediante actividades

formativas, ya que fueron las dimensiones más deficientes que se percibieron en los 6 equipos de trabajo estudiados.

Sería de utilidad realizar estudios posteriores tomando una muestra mayor de campamentos, debido a que como fue usada una muestra pequeña, no se pudo generalizar en cuanto a los resultados obtenidos.

Es recomendable efectuar estudios similares, tomando como población otro tipo de organización o hacia otras ramas económicas.

Se recomienda hacer investigaciones similares en otras muestras de líderes, a fin de determinar si las tendencias se mantienen o no. Y por último realizar estudios longitudinales de esta muestra, para ver si existen variaciones en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, H. (2005). La inteligencia emocional y el trabajo en equipo. (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.equiposinergia.com/inteligencia.php](http://www.equiposinergia.com/inteligencia.php)).
- Ballenato, G. (2004) Lo más destacable de los equipos eficaces es su elevada cohesión. (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.mercadodetrabajo.laboris.net/Static/em\\_opinion\\_gballenato.aspx](http://www.mercadodetrabajo.laboris.net/Static/em_opinion_gballenato.aspx)).
- Candela, C. & Barberá, E. (2002). Inteligencia emocional y la variable género. Revista Electrónica de Motivación y Emoción, 5 (10), 4-6.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Chang, R. (1999). La construcción de un equipo dinámico: guía práctica para maximizar su desempeño. Buenos Aires: Ediciones Granica-Tecconsultores.
- Dyer, W. G. (1988). Formación de equipos: problemas y alternativas. (2da. Edición). Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Espinosa, Víctor. (2005). Trabajo en Equipo (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtm](http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtm)).
- Fainstein, H. N. (1997). La gestión de equipos eficaces. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fainstein, H. N. (2004) El trabajo en equipo en las organizaciones. (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/treqorguch.shtm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/treqorguch.shtm)).
- Fernández, I. & Winter T. (2003). Equipos de alto desempeño: un gran desafío en las organizaciones. (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/equialtodesem.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/equialtodesem.htm)).
- García, E & Teixeira N (2005). Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal, Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional en la empresa (3era Ed.). Buenos Aires: Ediciones B Argentina.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Colombia. Javier Vergara Editorial

- Hernández, J. (mayo 2005). Vacaciones, campamentos y niños especiales. Espacio Familiar, 42, (6), 12-13.
- Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Katzenbach, J. R. (2000). El trabajo en Equipo. Santiago: Granica
- Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H. (200). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. Harvard DEUSTO Business Review, p.48-55
- Martín, D., & Boeck K. (1997). EQ: Qué es inteligencia emocional. (5ta Edición). Madrid: Editorial Edad.
- Palacio, K & Valery, M. (1992). Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo, Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Pifarré, Lluís (2004). Inteligencia emocional y mundo de la empresa (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.mailxmail.com/cursos/excelencia/inteligencia\\_emocional.htm](http://www.mailxmail.com/cursos/excelencia/inteligencia_emocional.htm)).
- Pozueta, F. (2004). Inteligencia Emocional (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web: [www.capitalemocional.com/articulos/iemoet.htm](http://www.capitalemocional.com/articulos/iemoet.htm))
- Quiroga, S. (2003). Discriminación de la mujer en Equipos de trabajo (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web [www.hfainstein.com.ar/alumnos/mujer.html](http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/mujer.html).)
- Real Academia Española. (1992). Diccionario de la lengua española Madrid: Mateu-Cromo artes gráficas
- Rodríguez, D. (2001). Gestión organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Sánchez, C. (2002). Manual de Equipos de Trabajo. UCAB.
- S/A (2005). Formación de equipos de trabajo (Consultado en junio 2005 de la World Wide Web [www.thesisconsultores.cl/pdf/Formación\\_de\\_Equipos.pdf](http://www.thesisconsultores.cl/pdf/Formación_de_Equipos.pdf))
- S/A (2005). Inteligencia Emocional: Empatía (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web [www.calidaddevida.com.ar/inteligencia\\_emocional\\_equipos.htm](http://www.calidaddevida.com.ar/inteligencia_emocional_equipos.htm))
- Stelzer, D. (2004). El impacto de la inteligencia emocional en la organización. (Consultado en mayo 2005 de la World Wide Web [www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie\\_en\\_organizaciones.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie_en_organizaciones.htm)).

- Taro, Y. (1980). Estadística. México: Harla S.A.
- Tichauer, G. (1999). La inteligencia emocional en los equipos de trabajo. (Consultado en abril del 2005 de la World Wide Web [www.capitalemocional.com/articulos/iemoet.htm](http://www.capitalemocional.com/articulos/iemoet.htm).)
- Weisinger, H. (1998). La Inteligencia Emocional en el trabajo. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.