



VIII DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
X DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y CONTABILIDAD

Universidad de Antioquia
Universidad de Valencia
certifican que:

MÓNICA DEL ROCÍO ALARCÓN QUINAPANTA

Participó en el "VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión" y el "X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad", que tuvo lugar entre el 10 y el 12 de septiembre de 2014 en Medellín, Colombia.
con la ponencia

ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

En constancia de ello, firman:

Vicente Ripoll Feliu
Presidente AICGestión
Universidad de Valencia
España

Ramón Javier Mesa Callejas
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Antioquia
Colombia

Jan Albeiro Osorio Agudelo
Jefe Departamento de Ciencias Contables
Universidad de Antioquia
Colombia

Fabio Rosado Rosado
Presidente
CEDINAPRO
República Dominicana



**TEMA: ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

Autores: MSc. César Armando Troya Mendoza (email: cesar81_troya@hotmail.com) Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

Dr.C. Osmany Pérez Barral (contabilidadopb@yahoo.es) Pontificia Universidad Católica del Ecuador

MSc. Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta (email: monyalarcon7@gmail.com) Universidad Regional Autónoma de Los Andes

MSc. Ana Isabel Utrera Velázquez (iutrer61156@yahoo.com) Universidad Regional Autónoma de Los Andes

RESUMEN

La investigación se fundamenta en identificar la influencia de las emociones en la motivación de las personas en determinados ambientes laborales, el caso de estudio es la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT en su Coordinación General Administrativa – Financiera. Asimismo, se buscan respuestas a las interrogantes siguientes: cómo influye y cuáles son las condiciones favorables que **permiten que las personas se motiven e incrementen su desempeño laboral, mejorándose la calidad de vida.**

El estudio realizado constituye un aporte significativo para la reflexión sobre la **inteligencia emocional en el desarrollo de las personas**, al interior de las organizaciones empresariales, interesadas en comprender los **efectos positivos de la gestión de personal para el incremento de la productividad.**

De la misma manera, es un aporte a estudiantes y profesionales que requieren información académica acerca de cómo contribuir en la motivación y desempeño de equipos de trabajo, a la luz de las teorías que proponen el desarrollo de la Inteligencia Emocional, cuando las condiciones sean similares a las del objeto de estudio; considerándose una de las alternativas para mejorar los procesos de gestión de cada una de sus realidades organizacionales.

Desarrollo

1. La inteligencia emocional (IE) como herramienta del control de las emociones

En la historia de la humanidad, la inteligencia humana ha sido cuestionada e investigada, lo cual ha conllevado que diversos autores que serán tratados en este apartado, se interesen por **descubrir los límites y alcances** en los diferentes escenarios que se le puedan presentar a un individuo en la **interrelación humana**, dejándose siempre plasmado en cada investigación el grado de diferenciación de inteligencia que existe entre los hombres y los animales.

La inteligencia desde el **punto de vista laboral**, ha comenzado a estudiarse aproximadamente con los primeros estudios de **Broca (1824-1880)**, que estuvo

interesado en medir el **cráneo humano y sus características**, y por otra parte descubrió la localización del área del lenguaje en el cerebro. Al mismo tiempo, **Galton (1822-1911)** bajo la influencia de Darwin, realizaba sus investigaciones sobre los genios donde aplicaba la campana de Gauss. Asimismo, Wundt (1832-1920) estudiaba y analizaba los procesos mentales mediante la introspección. Pero es a partir de **Binet** cuando se habla de la medición de la inteligencia, cuyos efectos sobre la educación son imponderables (Enríquez Anchondo, 2011). No obstante, otros autores anteriormente conceptualizaron la inteligencia como se expone a continuación en la tabla 1.

Autor y Fecha	Concepto
Platón 428 AC – 347 AC	La inteligencia era como un auriga que lleva las riendas , mientras que la emoción y la voluntad representan los caballos que tiran del carro . La primera guía y la segunda suministran la fuerza motriz. Aristóteles lo simplificó al contraponer la capacidad intelectual a la capacidad apetitiva que abarca a la vez la emoción y la voluntad.
Aristóteles 384 AC – 322 AC	La inteligencia era algo que el hombre no compartía con los otros seres vivos y, en cambio, sí la compartía, de algún modo, con Dios . Sin embargo, esta apreciación aún persiste en la esfera académica e investigativa pero por suerte no en un rango generalizador.
Herbert 1855	Formuló la teoría de la inteligencia tradicional . Esta sostiene que todo acto de conocimiento comprende un doble proceso , analítico o discriminativo por una parte, sintético o integrativo por otra; su función esencial consiste en capacitar al organismo para que se adapte a un medio complejo y siempre cambiante .
Piaget 1947	Concibe la inteligencia como adaptación al medio que nos rodea . Esta adaptación consiste en un equilibrio

	entre dos mecanismos indisolubles: la acomodación (modifica sus esquemas, estructuras cognitivas y creación de un nuevo esquema) y la asimilación (ingresan nuevos elementos a sus esquemas mentales preexistentes.).
Eysenck 1983	La inteligencia ha sido objeto de estudio desde el tiempo de Platón y Aristóteles. Este concepto surge al observar a quienes intentan resolver problemas o aprender cosas difíciles que exigen esfuerzo como las matemáticas, las lenguas o la historia. Hay personas que dan la impresión de no encontrar dificultad alguna en todo esto y salen adelante de manera destacada; otras, en cambio, son muy lentas y a menudo fracasan rotundamente.
Gardner 1983	La inteligencia es la capacidad para resolver situaciones de conflicto , resolver temas puntuales y la habilidad para aprender temas de nuevo conocimiento para el individuo de forma rápida y eficaz .

Tabla 1. Concepto de inteligencia. Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

Una vez expuestos algunos de los principales conceptos consultados con respecto a la inteligencia, se coincide con los criterios de Howard Gardner, Eysenck y Platón, al señalar que la inteligencia es la capacidad de resolver problemas que se presentan en la vida, unas personas con mayor facilidad y a otras les cuesta o responden de manera más lenta durante la toma de decisiones. Es por ello, que se puede plantear que las personas inteligentes son las que toman decisiones acertadas en la generalidad de los casos, o pueden resolver problemas de manera ágil y rápida. De esta manera, no se discrimina a las persona en su nivel de inteligencia por otras variables que constituyen comportamientos discriminatorios (raza, sexo, orientación sexual e impedimentos físicos).

No obstante, uno de los autores más reconocidos en este tema no puede dejar de consultarse, y por ende le citamos a continuación referida a la inteligencia emocional: son las “habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Y todas estas capacidades, [...] pueden enseñarse [...] brindándoles así la oportunidad de sacar el mejor rendimiento posible al potencial intelectual que les haya correspondido en la lotería genética”.

En tal sentido, varios autores defienden que las habilidades para identificar, asimilar, comprender y regular las emociones y situaciones de sí mismos y las de los demás, son recursos potenciales que facilitarían un mayor afrontamiento ante los eventos estresantes (Matthews y Zeidner, 2000; Salovey et al., 1999; Zeidner, Matthews y Roberts, 2006). En igual sentido, pero desde el punto de vista de la percepción de los individuos, Extremera y Fernández-Berrocal (2005), exponen que se relaciona a la percepción de las habilidades emocionales, evaluada mediante auto-informes de IE (este criterio coincide con los de Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Goldman, y Dornheim, 1998), otros autores la perciben como la destreza emocional en sí, evaluada mediante medidas de ejecución (Brackett y Salovey, 2006) son predictores significativos del bienestar emocional y del ajuste psicosocial de las personas.

No obstante, algunas investigaciones y estudios realizados en el campo de la inteligencia emocional plantean que la IE, constituye un recurso personal que facilitaría una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento a los múltiples conflictos y reacciones negativas que surgen en el entorno laboral (Gerits, Derksen y Verbruggen, 2004; Bar-On et al., 2000). Coincidiéndose con estos autores, se puede afirmar que la inteligencia emocional depende del propio individuo, de su carácter, de su personalidad, de su coeficiente de inteligencia, de su motivación, de su formación y educación para la sociedad. Sin embargo, la inteligencia emocional no puede analizarse de manera aislada y es por ello que en el próximo epígrafe se expone el grado de relación que establece con el control de las emociones.

2. La inteligencia emocional y su utilidad en el control de las emociones

La inteligencia emocional ha sido subdividida en cinco elementos fundamentales, tal como se detalla en el libro *Inteligencia Emocional* escrito por **Daniel Goleman** en 1996, quien señala la definición de Salovey y Gardner de la siguiente manera:

1. **El conocimiento de las propias emociones;**
2. **La capacidad de controlar las emociones;**
3. **La capacidad de motivarse uno mismo;**
4. **El reconocimiento de las emociones ajenas; y,**
5. **El control de las relaciones.**

Si se hace un análisis situacional de las diversas emociones que se generan en una organización y se reconocen por los implicados los diferentes comportamientos, entonces se puede comprender el grado de motivación que tienen estos para realizar sus funciones. Es por ello, que cada uno de los elementos planteados anteriormente influye no solo en el comportamiento social de la persona sino también en sus relaciones laborales y en los resultados que genera.

Asimismo, **el control emocional** genera mejores relaciones de trabajo dentro de la organización, y por ende **evita conflictos interpersonales** que fluyen a partir de discrepancias que surgen dado criterios diferentes de las personas en una empresa o institución. En este sentido, se puede decir que el **control emocional contribuye al trabajo en equipo y sus resultados se aprecian en el rendimiento del colectivo. Es por ello, que lo principal en una organización es saber escuchar,** tanto desde la parte **directiva como la de los subordinados.**

En tal sentido, los grados de comportamientos se generan por las situaciones que se presentan en la organización y por el grado de inteligencia emocional para **enfrentar los conflictos en la toma de decisiones,** este tipo de comportamiento se aprecia tanto desde el punto de vista individual como colectivo.

Considerándose lo anteriormente expuesto, es criterio de los autores de este trabajo, que es importante **comprender el comportamiento y estado emocional de las personas que forman parte de una organización, lográndose con ello mayor empatía, solidaridad, confianza y compromiso para lograr la tarea**

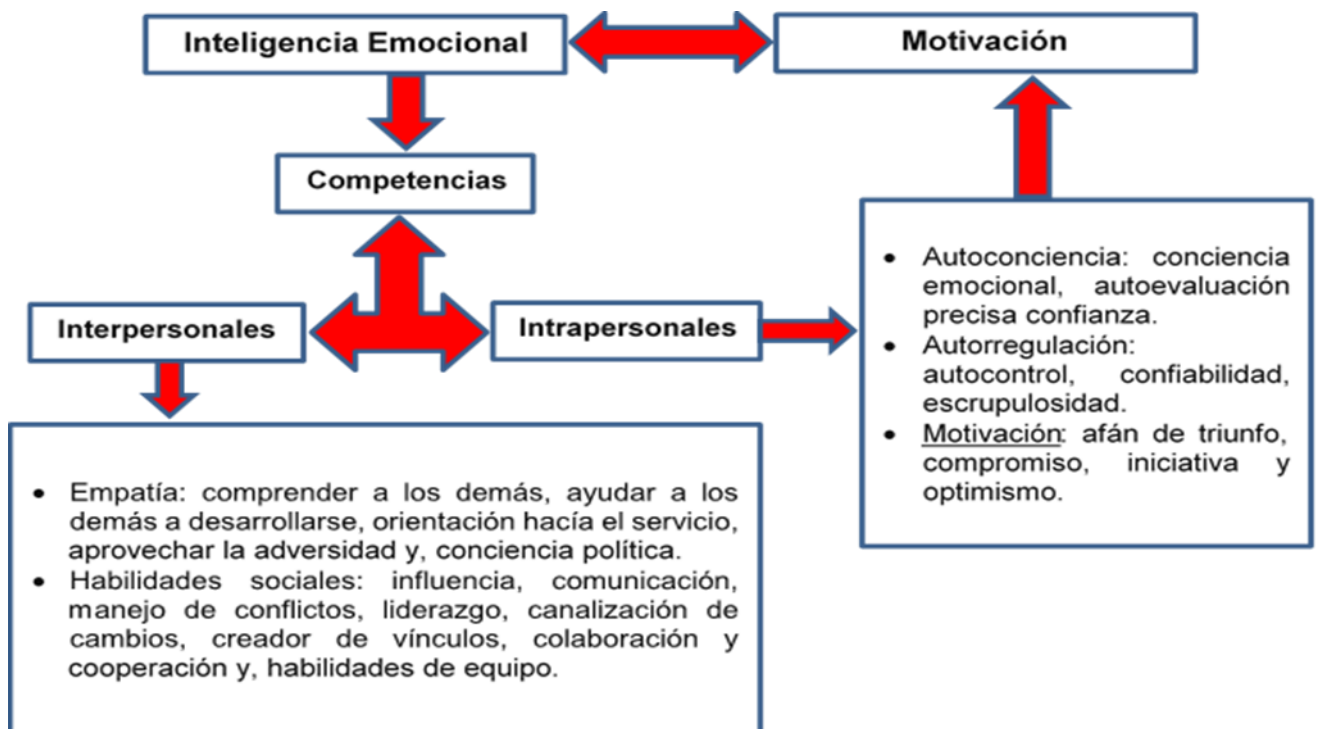
asignada, todo ello sin descuidar la responsabilidad y la autoridad que se ejerce entre directivos y subordinados.

Dentro de las ventajas que presenta la inteligencia emocional, se encuentran las siguientes: **comunicación eficaz, bienestar consigo mismo y con los demás, buen ambiente laboral, motivación puesta al servicio de metas**, mejora en el trabajo y, relaciones efectivas con el cliente interno y externo, lo cual conlleva al aumento de la rentabilidad de la institución.

Tratados los conceptos y definiciones relacionados con la inteligencia emocional y el control de las emociones, se procede a exponer a continuación la relación que existe entre la inteligencia emocional y las motivaciones de los empleados.

3. La Inteligencia emocional y la motivación de los empleados

Uno de los objetivos que se planteó al inicio de la investigación, fue el establecer la relación entre las emociones de la persona y el desarrollo de la motivación, una vez desarrollado el tema de inteligencia emocional se puede corroborar que la motivación es parte del proceso de la Inteligencia Emocional, mostrándose una relación directa con las emociones del individuo. En este sentido, se puede apreciar de manera gráfica en el esquema siguiente la relación entre inteligencia emocional y motivación.



Esquema 1. Interrelación entre inteligencia emocional y motivación. Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Goleman, 1995.

Como se aprecia en el esquema anterior, la tercera habilidad intrapersonal de la inteligencia emocional es la **motivación**. Es por ello que **la motivación interactúa justamente con las competencias intrapersonales** en el sentido que se puede plantear la capacidad de **motivación interna, o automotivación**, sin dejar de lado a la capacidad **de motivar a los colaboradores**, a partir de uno mismo.

Es por ello, que el hombre siempre tiene aspiraciones tanto desde el punto de vista personal como profesional y todo lo refleja en su comportamiento y desarrollo, constituyendo un factor motivacional para alcanzar resultados que lo hagan superarse así mismo. En este sentido, **Pérez López (1985)** relaciona la motivación como los factores que conllevan a una persona a la acción, clasificándolos según el origen y destino, por ejemplo:

- a) **Motivación Intrínseca: motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción.**
- b) **Motivación Extrínseca: cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción.**
- c) **Motivación Trascendente: estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada.**

En el caso de la **motivación intrínseca**, en la persona puede generarse un pensamiento (provocado por el **razonamiento, la memoria o el subconsciente**), debido a la estrecha relación que existe entre pensamiento y emociones, los cuales conllevan a un comportamiento o actitud del individuo. Asimismo, el comportamiento o la actitud es influenciada por determinados factores, como son: **autoimagen, creencias, valores y, principios éticos y morales del individuo, que luego son evaluados por la sociedad.**

Sin embargo, la **motivación extrínseca** influyen factores externos que actúan sobre los elementos receptores del ser humano (pensamiento, sentimiento y acción), y están dados por el grado de percepción que se genera. Por ejemplo: el **salario de un trabajador** no es un factor motivador por sí solo, pero si en el tiempo dado la experiencia del trabajador y los **resultados obtenidos se genera un aumento**, entonces automáticamente actúa sobre los factores de

pensamiento y sentimientos que conducen a trabajar de manera estimulante y motivadora **por alcanzar mejores resultado en el trabajo aun cuando fuere solo por un tiempo determinado.**

No obstante, la **motivación trascendente** se encuentra en un nivel superior, ya que la persona **alcanza su satisfacción tras sentirse bien cuando genera bienestar en el resto,** por lo tanto las personas que tienen un alto potencial de motivación trascendente contribuyen favorablemente al trabajo en equipo.

A su vez, independientemente de los tipos de motivación, existen determinados **comportamientos observables de la motivación,** estos son:

1. **Afán de triunfo:** es impulso de logro, esfuerzo por mejorar o **alcanzar un estándar de excelencia laboral.**
2. **Compromiso:** **alinearse** con los **objetivos** del grupo u organización.
3. **Iniciativa:** **disponibilidad** para **reaccionar ante las oportunidades.**
4. **Optimismo:** **tenacidad para buscar el objetivo,** a pesar de los obstáculos y reveses **que puedan presentarse.**
5. **Autoestima:** **confianza, éxito, respeto por uno mismo.**

Dicho comportamiento va aparejado al papel importante que juega la **comunicación dentro de la motivación.** O sea, la forma en que se transmite la **información al equipo de trabajo.** En este caso, es preferible la comunicación personal, mostrando siempre respeto del emisor hacia el receptor, lo cual genera interés de la otra persona para realizar las tareas o funciones asignadas.

Todo lo anteriormente tratado, corrobora que la teoría desarrollada por **Maslow (1943),** aún está vigente en los diversos modelos que han tratado autores más contemporáneos, pues de alguna manera todos los autores abordan las necesidades de **estima y auto-realización de los individuos,** con lo cual se puede plantear que la motivación depende sobretodo de factores internos de cada individuo, tales como: la autoestima y la creatividad para lograr una **auto-realización (crecimiento personal),** pero que existen factores o agentes externos que influyen, entre los que se encuentran: niveles de incertidumbre y hostilidad, entre otros.

El **crecimiento personal**, es producto de un proceso consciente mediante el cual el **individuo aprende a: usar el pensamiento libre o autónomo, dominar una libertad responsable** siendo líder de sí mismo, **estimular la salud emocional y a tener éxito en sus emprendimientos**. De esta manera, la persona consigue desarrollar varios comportamientos de su vida:

- **Autoestima: el desarrollo personal** promueve la autoestima, de esta forma el colaborador mejora su desempeño y capacidad productiva.
- **Auto-excelencia: logra que la persona escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor**. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial, lo cual genera un impacto directo en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores, contribuyendo al objeto de estudio de la presente investigación. De tal forma que se estimula la relación que existe entre el **crecimiento personal** y el **desempeño laboral**.
- **Auto-eficiencia: el individuo hace uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible**. Su nivel de seguridad y confianza aumenta, y de esta manera se proyecta con visión de futuro, lo cual significa que puede obtener un punto a favor de la institución en la que trabaja siempre, demostrándose siempre que sus intereses personales estén alineados a los institucionales.

4. Análisis de la importancia de la inteligencia emocional en la motivación de los trabajadores

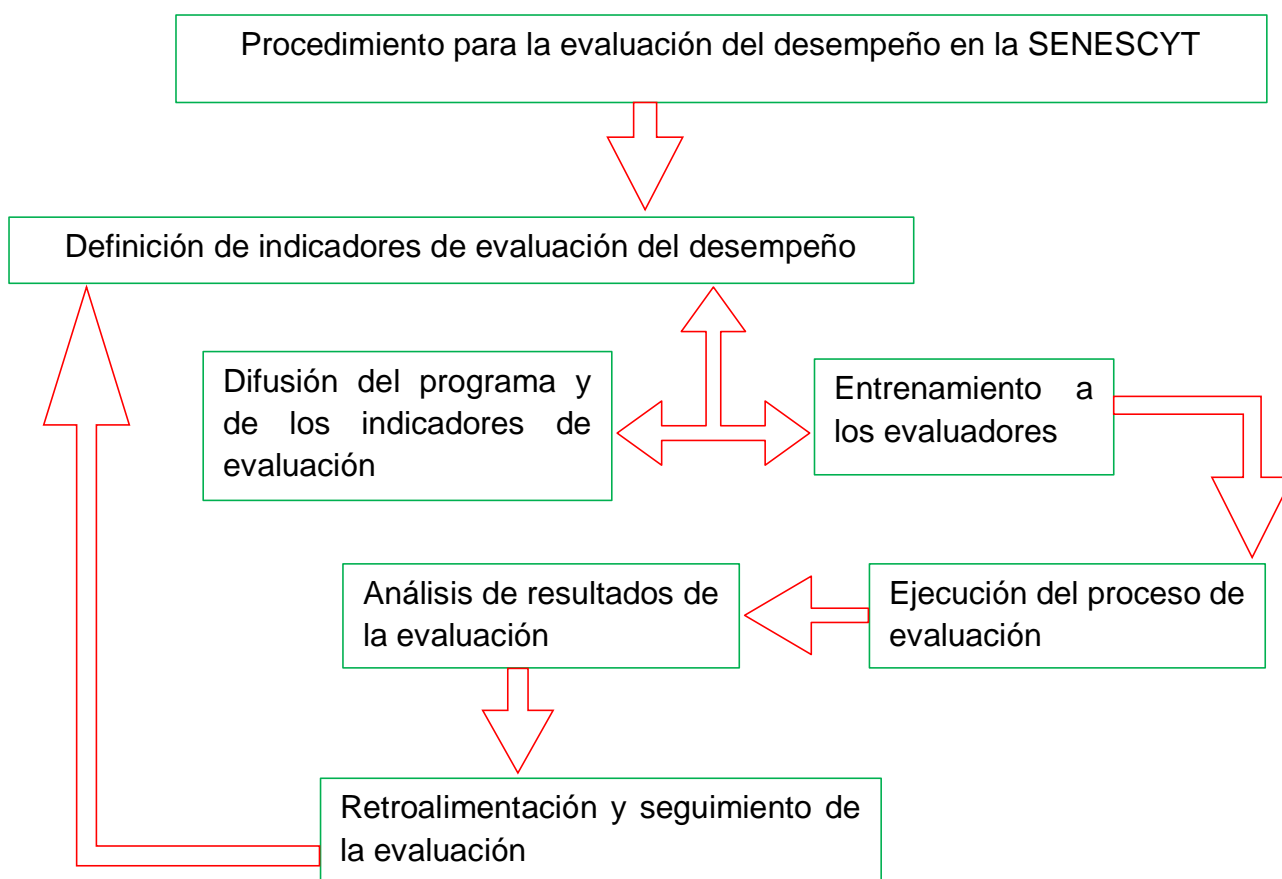
Con relación al Desempeño Laboral, el enfoque administrativo actual exige a los directivos **evaluar el desempeño de sus subordinados** en aras de medir el **rendimiento y la productividad que deben generar**, según el conocimiento y actitud que tienen para ejecutar sus procesos y actividades. Sin embargo, la manera o forma de evaluar el desempeño no se manifiesta de igual manera para los diferentes sectores de la economía de un país, lo cual obliga a que se busque y emplee el modelo que se considere más adecuado a las características de la institución.

En ocasiones, los **directivos consideran** que a los **colaboradores les es suficiente capacitándoles y formándoles**. Sin embargo, más allá de lo expuesto, es

imprescindible **desarrollarlos de manera integral, lográndose con ello niveles altos de fidelización con su organización** y que comprendan que la evaluación del desempeño es una **etapa superior del perfeccionamiento alcanzado en la empresa para ser promovidos o estimulados**, ya sea de manera personal o profesional por los resultados alcanzados en sus funciones.

La Dirección de Talento Humano de la Universidad es la responsable de garantizar el desarrollo del talento humano de la institución, y para ello debe indicar los indicadores con los cuales serán evaluados sus profesionales sean administrativos, docentes e investigadores, en aras de medir el desempeño de cada uno y su estado de superación y formación.

El procedimiento para ejecutar la evaluación del desempeño se observa en el esquema siguiente:



Esquema 2. Procedimiento de evaluación del desempeño. Fuente: Troya Mendoza (2014)

De acuerdo al procedimiento expuesto en el gráfico anterior, se precisa a continuación los indicadores establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) en la norma técnica de evaluación del desempeño:

- **Indicadores de gestión del puesto:** mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de los procesos, actividades que se relacionan a los objetivos, planes, programas y proyectos de la organización. Asimismo, mide el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión del individuo en su puesto de trabajo.
- **Competencias técnicas del puesto:** mide el nivel de aplicación de las destrezas y habilidades a través de los comportamientos laborales en la ejecución de los procesos y actividades que ejecuta el individuo.
- **Competencias universales:** evalúa la aplicación de destrezas y habilidades a través de comportamientos laborales observables en todos los niveles jerárquicos, correspondiéndose a los valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación.

Asimismo, es importante conocer la relación de los comportamientos de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal, los cuales se pueden resumir en la tabla siguiente:

No.	Competencias Universales	Comportamientos de control emocional, motivación y crecimiento personal
1.	Aprendizaje continuo	Iniciativa
2.	Relaciones humanas	Habilidades sociales / Empatía
3.	Actitud al cambio	Autorregulación
4.	Orientación de servicio	Empatía / Habilidades Sociales

Tabla 2. Comportamientos de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal. Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

En aras de resumir los diferentes aspectos tratados en los acápite anteriores y de proponer el grado de interrelación que existe entre las variables analizadas, se presenta la tabla siguiente:

Variables	Comportamientos observables				
Inteligencia Emocional	Auto conciencia	Autorrealización	Motivación	Empatía	Habilidades Sociales
Motivación	Afán de triunfo	Compromiso	Iniciativa	Optimismo	Autoestima
Crecimiento Personal	Autoestima	Auto-excelencia	Auto-eficiencia		
Desempeño Laboral	Gestión	Conocimiento	Competencias técnicas	Competencias universales	Trabajo en equipo.

Tabla 3. Integración de los comportamientos de las variables. Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada (Goleman, 1995; Maslow; Brito Challa; Ministerio de Relaciones Laborales)

Dentro del estudio, se determina que la **motivación más allá de tener relación con la inteligencia emocional, es parte de ella**, por lo que los **comportamientos observables de la motivación son inherentes para desarrollar el control de las emociones y alcanzar un equilibrio personal y profesional**, lo cual repercute en el resultado final de cada individuo, y **se controla mediante la **evaluación del desempeño****.

En los últimos años se percibe, incertidumbre e inestabilidad en el equipo de trabajo del Senescyt, representando además una **inversión de recursos adicionales para la formación y preparación constante de los nuevos colaboradores**, preocupando esta situación a la máxima dirección de la institución. Esto puede estar determinado por bajos niveles **de control de las emociones y en gran parte por la falta de estabilidad** que existe en cuanto a la **relación laboral que ofrece la institución entre otros factores**, como consecuencia

de que la mayor parte de sus colaboradores tenga la modalidad de **contrato de servicios ocasionales**, cuya naturaleza no permite brindarles **estabilidad laboral**.

Es por ello importante darle tratamiento a la información que ofrecen las personas que han sido parte del estudio, ya que con ello se puede construir propuestas que permitan fortalecer a los colaboradores en busca de lograr una **consolidar el equipo de trabajo**.

El test que se ha desarrollado a fin de identificar oportunidades de mejora, que permitan evidenciar el nivel de control de las emociones, y el grado de motivación que mantienen los colaboradores.

Un ejemplo de las áreas que se tomó en el estudio y cuyos resultados aparecen a continuación deja entrever que aún hay que trabajar de manera personalizada con los colaboradores de la institución.

De los hallazgos detectados en la Dirección Financiera tuvieron especial relevancia el alto nivel de autorregulación con un 66% de puntajes favorables; versus un 9% de desfavorables, lo que significa que la mayoría de los servidores de la Dirección Financiera tienen una alta capacidad de autorregular sus emociones; factor importante ya que por sus propias actividades son sujetos a tener mucho nivel de presión por todos los actores de la Institución; y si no contaran con un nivel alto de autorregulación tenderían a ser demasiado impulsivos con los requerimientos de los usuarios internos en detrimento de la consecución de los objetivos de la Dirección.

Asimismo, muestran altos niveles de motivación, con un 57% de resultados favorables, y apenas 16% desfavorables. La mayoría de los colaboradores de esta dirección consideran estar motivados reflejando con ello resultados positivos para su área, puesto que al aquí realizarse labores repetitivas y de alta responsabilidad, es significativo contar con personas motivadas que, por medio de su interés frente a su trabajo, minimice los errores favoreciendo así la consecución de los objetivos de la unidad.

Por otro lado, los resultados de empatía se muestran favorables en un 60%, y desfavorables en 7%, lo que significa que los colaboradores de esta dirección se preocupan por el sentir del compañero; este comportamiento favorece el trabajo en equipo; resultado que se complementa al saber que en Habilidades Sociales

alcanzan un 64% de resultados favorables, reflejando un sentimiento de armonía, confianza y compañerismo entre los miembros de dicha estructura.

Un resultado preocupante de la Dirección financiera se presenta en el nivel de autoconciencia, ya que el 48% de los resultados reflejan desfavorable, y solo el 34% favorable, lo que significa que los colaboradores de esta dirección tienen dificultad para reconocer sus propias emociones, no expresan sus necesidades y son poco comunicativos con lo que sienten.

Después de haberse plasmado un ejemplo de los resultados del estudio realizado, se presentan las conclusiones de la investigación.

Conclusiones del trabajo

1. Una vez realizado el análisis del estudio de caso de la Universidad objeto de estudio, se determina que los colaboradores presentan altos niveles de desarrollo de comportamientos de Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales, lo que influye favorablemente en su desarrollo personal.
2. De los resultados del análisis de datos del presente trabajo, se determina que los colaboradores de la Universidad, tienen dificultad para reconocer sus propias emociones, así lo corroboran los líderes de las tres direcciones que fueron objeto de estudio, ya que sus equipos no les expresan las necesidades y por ende se les dificulta determinar posibles campos de acción que permitan mejorar los procesos.
3. Cabe señalar que el estudio arrojó un dato sui géneris, y aunque se ha mantenido puntajes altos en los cuatro factores del control de las emociones, se evidencia puntajes bajos en autoconciencia (38%), razón por la cual se realizó una indagación posterior con los líderes de cada equipo estudiado (Directores de cada unidad), los mismos que sostuvieron como factor común, que el nivel de madurez de cada equipo se encuentra en un estadio inicial respecto a la autoconciencia, razón por la cual se realizaron en una de las áreas, algunas actividades tendientes a generar un aumento en el nivel de autoconciencia (gestión de críticas internas, ejercicios de autocrítica, etc.).
4. Los factores emocionales de los colaboradores de la Universidad, han contribuido a que los procesos institucionales se desarrollen a pesar de los altos índices de rotación de personal y del gran nivel de inestabilidad que presenta la Institución como consecuencia de que la mayoría de sus

colaboradores tengan contratos de servicios ocasionales, pese a ello se mantienen motivados y realizando sus actividades con agrado.

Bibliografía

- Canen, A.G. y Canen, A. *Innovation management education for multicultural organisations: challenges and a role for logistics*. European Journal of Innovation Management; ABI/INFORM Global. 2006.
- Canen, A.G. y Canen, A. *Looking at multiculturalism in international logistics: an experiment in a higher education institution*. International Journal of Educational Management, Vol. 15; No. 3. 2001. M
- Chiavenato, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. editorial Mc Graw Hill. 2002.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Creatividad El influir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona. Editorial Paidós. 1998.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial Mc Graw Hill. 2002.
- Glisby, M. y Holden, N. *Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-creating Company*. Knowledge and Process Management; ABI/INFORM Global. 2004.
- Goleman, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Barcelona. Editorial Kairos. 1996.
- Goleman, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 1995.
- Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. McKee, Anne. *El líder resonante crea más*. México. 2010.
- HeyGroup. *Recursos Humanos*. Navarra. Editorial Aranzadi. 2006.
- K. Cooper, Robert y Ayman, Sawaf. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Barcelona. Grupo editorial Norma. 1998.
- Keith, Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial Mc Graw Hill. 2008.
- Martín, Doris y Boeck, Karin. *EQ que es Inteligencia emocional*. Madrid. Editorial EDAF. 1997.

- Maslow, Abraham H. *Motivación y Personalidad*. Madrid. Editorial Diaz de Santos S.A. 1991.
- Ministerio de Relaciones Laborales. *Norma técnica de evaluación del desempeño*. Artículo 3. 2008.
- Ministerio de Relaciones Laborales. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público*. Artículo 216 y 221. 2011.
- Nathaniel, Branden. *La Psicología de la Autoestima*. Nueva York. editorial Paidós. 1969.
- Nogueira Rivera, D et. al. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Cuba. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
- Pérez Barral, O. Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas. Tesis Doctoral realizada en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba. 2008.
- Petri Herbert L. *Motivación Teoría, investigación y aplicaciones*. México. Editorial Thomson. 2006.
- Portal web SENESCYT. <http://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>. 2013.
- SENESCYT. *Estatuto Orgánico por Procesos*. 2011
- Simmons, Steve y Simmons, John. *EQ Cómo medir la inteligencia emocional*. Madrid. Editorial EDAF. 1998.
- Troya Mendoza, C.A. “Análisis de la importancia de la inteligencia emocional en la motivación de los trabajadores”. Tesis en opción al Título de Master en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, 2014.
- Valls, Antonio. *Automotivación*. Barcelona. Editorial Profit. 2011.
- Vivas, Mireya, Domingo J. Vallejo, Belkis González. *Educación de las emociones*. Madrid. Editorial DYKINSON. 2006.