

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Análisis de la importancia de la inteligencia emocional en la motivación de los trabajadores”

Autor: César Armando Troya Mendoza

2014

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
--	--	--

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

## **CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, César Armando Troya Mendoza, autor de la tesis intitulada “ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

30 de septiembre de 2013

Firma: .....

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Análisis de la importancia de la inteligencia emocional en la motivación de los  
trabajadores”

Autor: César Armando Troya Mendoza

Tutora: Marcela Olmedo

2013

Quito – Ecuador

## RESUMEN

La importancia de esta investigación radica en identificar la influencia de las emociones en la motivación de las personas en determinados ambientes laborales, el caso de estudio de es la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT en su Coordinación General Administrativa – Financiera. Asimismo, se investigan 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.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
INTRODUCCIÓN	11
1. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL DE LAS EMOCIONES	13
1.1. Conceptos de inteligencia	13
1.2. Conceptos de inteligencia emocional como herramienta para el control de las emociones	15
1.3. La inteligencia emocional y su utilidad en el control de las emociones	19
1.4. Ventajas del control de las emociones	23
2. LA MOTIVACIÓN COMO COMPETENCIA	26
2.1. Principales conceptos de motivación	26
2.2. ¿Cómo desarrollar la competencia de motivación?	29
2.3. La motivación a partir de la pirámide de necesidades	32
3. CRECIMIENTO PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	36
3.1. Desarrollo o crecimiento personal	36
3.2. Niveles de desempeño e indicadores de medición	39
3.3. Procedimiento para la evaluación del desempeño	41
4. ESTUDIO DE CASO DE LA CGAF – SENESCYT	46
4.1. Antecedentes históricos de la SENESCYT	46
4.2. Entorno de la CGAF – SENESCYT	51

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA CGAF – SENESCYT.	56
5.1. Análisis e interpretación de los resultados de la aplicación del test de control de las emociones, motivación y crecimiento personal	56
5.2. Hallazgos detectados en la aplicación del test	59
5.2.1. Análisis de los resultados del test de control de las emociones – Dirección Financiera	59
5.2.2. Análisis de resultados test control de las emociones – Dirección Administrativa	61
5.2.3. Análisis de resultados test control de las emociones – Dirección de Talento Humano	63
5.2.4. Análisis de resultados test control de las emociones – Coordinación General Administrativa Financiera	65
5.2.5. Análisis de resultados test de motivación –Dirección Financiera.	67
5.2.6. Análisis de resultados test de motivación – Dirección Administrativa	68
5.2.7. Análisis de resultados test de motivación –Dirección de Talento Humano.	70
5.2.8. Análisis de resultados test control de motivación – Coordinación General Administrativa Financiera.	71

5.3.	Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la CGAF- SENESCYT	71
5.4.	Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la CGAF – SENESCYT	72
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos – Tablas</b>	<b>Páginas</b>
Gráfico 1. Interrelación entre inteligencia emocional y motivación	24
Gráfico 2. Jerarquía de necesidades	32
Gráfico 3. Procedimiento de evaluación del desempeño	41
Gráfico 4. Reseña histórica de la SENESCYT	46
Gráfico 5. Estructura orgánica de la SENESCYT	49
Gráfico 6. Resultados test de control de las emociones – Dirección Financiera	59
Gráfico 7. Resultados test de control de las emociones – Dirección Administrativa	61
Gráfico 8. Resultados test de control de las emociones – Dirección de Talento Humano	63
Gráfico 9. Resultados test control de las emociones – Coordinación General Administrativa Financiera	65
Gráfico 10. Resultados test motivación – Dirección Financiera	67
Gráfico 11. Resultados test motivación – Dirección Administrativa	68
Gráfico 12. Resultados test motivación – Dirección de Talento Humano	70
Gráfico 13. Resultados test motivación – Coordinación General Administrativa Financiera	71
Gráfico 14. Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO	74
Gráfico 15. Resultados de la evaluación del desempeño de la CGAF-SENESCYT	75



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Concepto de inteligencia	14
Tabla 2. Comportamiento de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal 1	42
Tabla 3. Comportamiento de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal 2	43
Tabla 4. Integración de los comportamientos de las variables	44
Tabla 5. Unidades administrativas objeto de estudio	51
Tabla 6. Porcentajes según régimen laboral colaboradores de la SENESCYT	53
Tabla 7. Índice de rotación primer semestre 2012	54
Tabla 8. Índice de rotación primer semestre 2013	54
Tabla 9. Test control de las emociones, motivación y crecimiento personal, aplicado a la CGAF- SENESCYT	58
Tabla 10. Análisis del comportamiento del control de las emociones de la Dirección Financiera	60
Tabla 11. Análisis del comportamiento del control de las emociones de la Dirección Administrativa	62
Tabla 12. Análisis del comportamiento del control de las emociones de la Dirección de Talento Humano	64
Tabla 13. Análisis del comportamiento del control de las emociones de la Coordinación General Administrativa Financiera	66

Tabla 14. Análisis del comportamiento de la motivación de la Dirección Financiera	67
Tabla 15. Análisis del comportamiento de la motivación de la Dirección Administrativa	68
Tabla 16. Análisis del comportamiento de la motivación de la Dirección de Talento Humano	70
Tabla 17. Análisis del comportamiento de la motivación de la Coordinación General Administrativa Financiera	71

## **INTRODUCCIÓN**

### **PROBLEMA**

Son múltiples los factores emocionales que influyen en la motivación y el desempeño de los colaboradores, y pueden provocar una disminución en su productividad e influir en los resultados organizacionales.

Las organizaciones requieren del aporte de las personas para conseguir resultados, en esta búsqueda, frecuentemente se pierde el enfoque en el desarrollo de la persona como requisito para el desarrollo profesional y en consecuencia empresarial.

Bajo este contexto se aplica el estudio de caso en la Coordinación General Administrativa – Financiera de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT, pues empíricamente se percibe que en su entorno laboral los factores emocionales pueden influir en la motivación y desempeño laboral de los colaboradores y viceversa.

En tal sentido, se define como problema científico:

### **PREGUNTA CENTRAL**

¿Cómo afectan los factores emocionales en la motivación y en el desempeño de los colaboradores de la Coordinación General Administrativa – Financiera de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación –SENESCYT?

## **HIPÓTESIS**

La Inteligencia Emocional tiene influencia directa en el grado de motivación de los colaboradores de la Coordinación General Administrativa Financiera – SENESCYT que a su vez incide en su desempeño laboral.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores emocionales que influyen en la motivación y el desempeño, de los servidores de la Coordinación General Administrativa – Financiera de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la relación entre las emociones de la persona y el desarrollo de la motivación.
- Establecer la relación entre el crecimiento personal y el desempeño laboral

# **CAPÍTULO 1. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL DE LAS EMOCIONES**

## **1.1. Conceptos de inteligencia**

A lo largo de la historia, la inteligencia humana ha sido investigada, estudiada, evaluada y analizada a partir de los conceptos, importancia, tipos y características principales, lo que ha hecho que varios autores que serán tratados en este apartado, se interesen por descubrir los límites y alcances en los diversos escenarios que se le puedan presentar a un individuo en la interrelación humana.

La inteligencia ha sido abordada tanto desde el punto de vista médico como desde el punto de vista laboral, y es relacionado a este último aspecto donde se va a centrar el estudio de la investigación. En este sentido, los primeros estudios sobre inteligencia se remontan a 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 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.

<b>Autor y Fecha</b>	<b>Concepto</b>
<p align="center"><b>Platón</b> 428 AC – 347 AC</p>	<p>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 oréctica o capacidad apetitiva que abarca a la vez la emoción y la voluntad.</p>
<p align="center"><b>Aristóteles</b> 384 AC – 322 AC</p>	<p>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.</p>
<p align="center"><b>Herbert</b> 1855</p>	<p>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.</p>
<p align="center"><b>Piaget</b> 1947</p>	<p>Concibe la inteligencia como adaptación al medio que nos rodea. Esta adaptación consiste en un equilibrio entre dos mecanismos indisociables: la acomodación y la asimilación.</p>
<p align="center"><b>Eysenck</b>  1983</p>	<p>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.</p>
<p align="center"><b>Gardner</b> 1983</p>	<p>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.</p>

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.

A su vez, Platón expone que existe una fuerza motriz, refiriéndose así de la emoción y la voluntad de los individuos que son a su vez guiadas por una rienda que representa a la inteligencia.

Por tanto, se puede decir 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. Este criterio se ajusta generalmente a los conceptos de inteligencia anteriormente mencionados.

Pero la inteligencia en el caso de las organizaciones, no debe analizarse como ente aislado, por ello en el próximo epígrafe se tratarán los conceptos expresados por autores referidos a la inteligencia emocional y el control de las emociones.

## **1.2. Conceptos de inteligencia emocional como herramienta para el control de las emociones**

Existe un término que en la actualidad ha sido centro de atención y es la Inteligencia Emocional, a continuación se exponen varios de sus conceptos que servirán como base para su estudio y aplicación en este trabajo de investigación.

Según Goleman, 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.”<sup>1</sup>

“La inteligencia emocional abarca cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida.”<sup>2</sup>

“La inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible.”<sup>3</sup>

Sobre la base de los conceptos expuestos anteriormente y a las experiencias empíricas del autor, se define que la inteligencia emocional está enfocada en el conocimiento, control y desarrollo de las emociones propias, y la capacidad de reconocer y respetar las emociones de los demás.

La Inteligencia Emocional (IE) en apenas quince años de vida científica (Salovey et al., 1990), ha pasado de ser un concepto de moda a convertirse en un apasionante y fructífero campo de investigación. Aunque a veces enfrentados, los diversos planteamientos teóricos y de evaluación, así como las posibles implicaciones del constructo en importantes áreas del funcionamiento vital de las personas (salud, educación, trabajo, familia, entre otros), se han convertido en detonantes del interés por el estudio de la inteligencia emocional (Fernández-Berrocal et al., 2006). Esto significa que sigue siendo una ciencia joven por

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman, *Inteligencia Emocional*, (Barcelona: Editorial Kairos, 1996), 4.

<sup>2</sup> Doris Märtin y Karin Boeck, *EQ que es Inteligencia emocional*, (Madrid: Editorial EDAF, 1997), 21.

<sup>3</sup> Steve Simmons y John Simmons, *EQ Cómo medir la inteligencia emocional*, (Madrid, Editorial EDAF, 1998), 26.



desarrollar en varios aspectos de la vida del hombre y en diversas situaciones a las que se enfrenta.

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, Goldmen, 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.

Como afirman algunas investigaciones y estudios realizados en el campo de la inteligencia emocional, esta 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). Coincidiendo con este autor, se puede plantear 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.

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

A su vez, se ha observado cómo la inteligencia emocional correlaciona positiva y moderadamente con la autoestima y el liderazgo en algunos estudios realizados, y negativamente con la ansiedad social, e incluso controlando el efecto de la personalidad e inteligencia (Barling, Slater y Kelloway, 2000; Gil-Olarte, Palomera y Brackett, 2006).

En esta investigación se corroborará la relación que se establece entre el control de las emociones, el desempeño laboral y la motivación de los individuos. Es importante plantear que la inteligencia emocional, influye directa e indirectamente en algunas otras variables como son: comportamientos no adaptativos en la escuela tales como el absentismo o las expulsiones por mala conducta (Petrides, Frederickson y Furnham, 2004), y promueve el rendimiento académico (Ashknasy y Dasborough, 2003; Barchard, 2003; Brackett et al., 2003; Lam y Kirby, 2002). A su vez, la inteligencia emocional se relaciona positivamente con mejores niveles de ajuste psicológico (Extremera y Fernández-Berrocal, 2003) y el control del estrés (Salovey, et al., 2002). En este sentido, también se generalizan estos comportamientos a una organización empresarial, lo cual será demostrado en el transcurso de la investigación.

### 1.3. 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
5. El control de las relaciones

1. “El conocimiento de las propias emociones. El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional [...]”<sup>4</sup>. Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales” [...]”<sup>5</sup>

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.

---

<sup>4</sup> Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*, (Barcelona, Editorial Kairos, 1996), 31 y 32.

<sup>5</sup> Goleman, *Inteligencia emocional*, 31 y 32.

2. “La capacidad de controlar las emociones. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. [...]. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.”<sup>6</sup>

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.

3. “**La capacidad de motivarse uno mismo.** [...] el control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergirnos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área [...] Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.”<sup>7</sup>

Un aprendizaje empírico frente a este concepto, se muestra en las personas cuando existen situaciones traumáticas como por ejemplo: la inestabilidad en el

---

<sup>6</sup> Goleman, *Inteligencia emocional*, 31 y 32.

<sup>7</sup> Goleman, *Inteligencia emocional*, 31 y 32.

trabajo, la pérdida de un compañero de trabajo, un llamado de atención o la desvinculación de una institución; ante estos escenarios las personas reaccionan de formas diversas, unas con frustración, enojo, impotencia, ira, entre otros comportamientos que muchas veces son incontrolables en el momento que se suscita, y otras personas enfrentan dichas situaciones con mayor madurez, resignación u otra visión.

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.

4. “El reconocimiento de las emociones ajenas. La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental. [...] Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.<sup>8</sup>

Considerándose lo anteriormente expuesto, es criterio del autor 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.

---

<sup>8</sup> Goleman, *Inteligencia emocional*, 31 y 32.

5. “El control de las relaciones. El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. [...] Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.”<sup>9</sup>

De tal argumento, se desprende que no todas las personas son líderes, existen personas que tienen mayor habilidad para dirigir grupos, llegar con sus ideas y ganarse la confianza de los empleados; este tipo de comportamiento genera resultados de mayor impacto, puesto que el rendimiento va en ascenso dado el compromiso que se genera en el colectivo de trabajo.

No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia y de seguridad en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros o habilidosos en gobernar su propia ansiedad, sin embargo se comportan de manera inepta cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos.

En tal sentido, Goleman afirmaba que:

“el sustrato de nuestra pericia al respecto es, sin duda, neurológico, pero, [...] el cerebro es asombrosamente plástico y se halla sometido a un continuo proceso de aprendizaje. Las lagunas en la habilidad emocional pueden remediarse y, en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el esfuerzo adecuado, pueden llegar a mejorarse.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Goleman, *Inteligencia emocional*, 31 y 32.

<sup>10</sup> Goleman, *Inteligencia emocional*, 31 y 32.

Según los autores consultados y tratados hasta este momento del estudio, el **coeficiente intelectual** que mide la **inteligencia**, discrimina la parte emocional, de esta forma se convierte en un predictor de la capacidad de la persona para resolver problemas matemáticos, lógicos, entre otros que conllevan al razonamiento constante del individuo, mostrándose así las habilidades que el individuo domina y en las que necesita reforzar.

Sin embargo, no ocurre de la misma manera cuando se refiere al nivel de Inteligencia Emocional (IE), por lo que investigadores como Salovey, Gardner y Goleman han aplicado su esfuerzo al estudio de las emociones esencialmente, afirmándose que el primer paso para elevar el nivel de IE es el conocer las propias emociones; varios estudios han reflejado que el éxito de las personas en la escuela no es un predictor de que la persona en su futuro sea exitosa y esto en gran medida se debe a la falta de control emocional, la mayoría de las personas presentan dificultad para controlar sus emociones y reaccionan de forma inapropiada a eventos que generando hábitos (formativos y educacionales), podrían ser controlados adecuadamente, sin que signifique manipulación de unas personas sobre otras.

#### **1.4. Ventajas del control de las emociones**

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

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 tal sentido, se puede apreciar de manera gráfica en el esquema siguiente la relación entre **inteligencia emocional y motivación**.

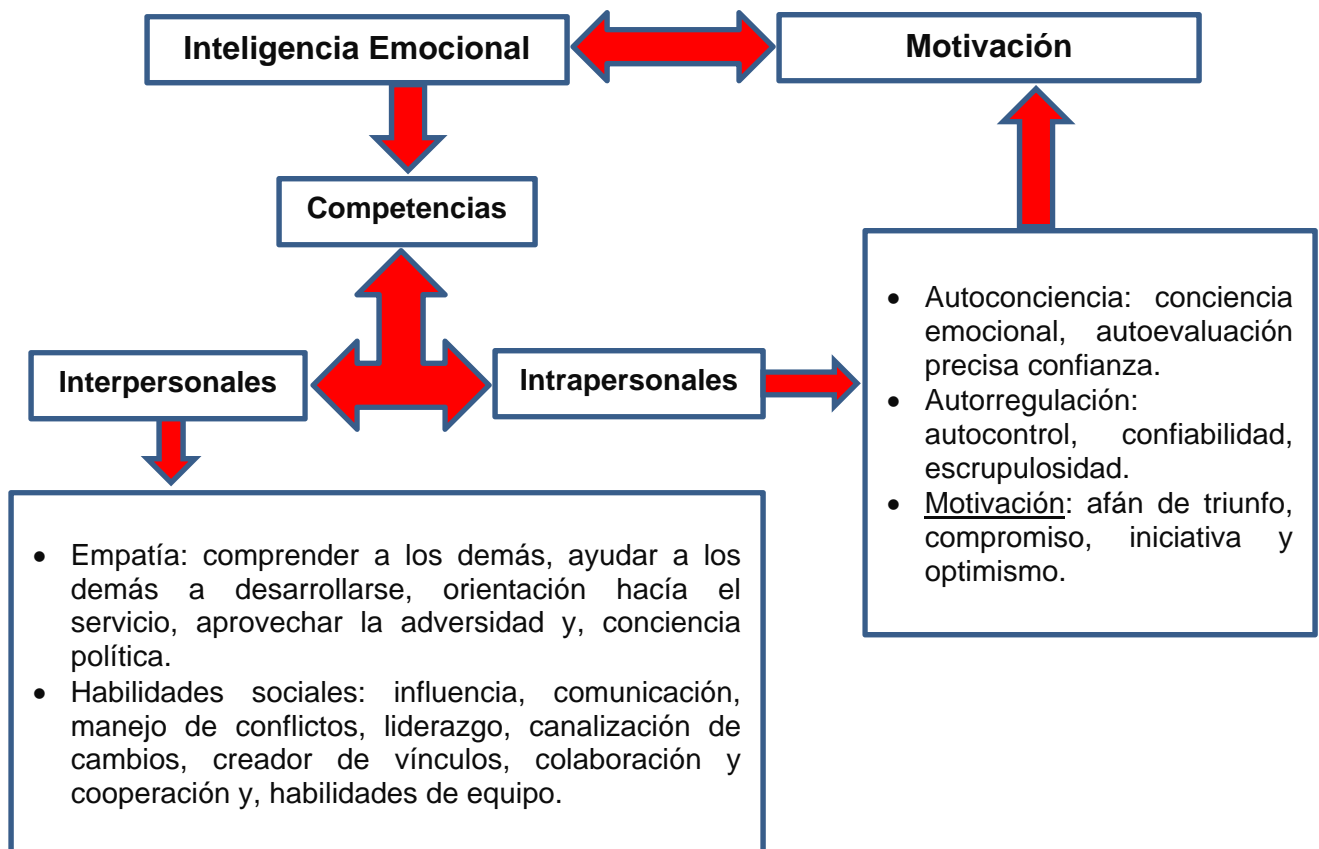


Gráfico 1. Interrelación entre inteligencia emocional y motivación. Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Goleman, 1995.

Como se puede observar 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.

Según Goleman (1995), por razones prácticas se considera a la motivación formando parte del primer grupo (habilidades intrapersonales, juntas con la autoconciencia y el control emocional).

Una vez abordado el tema del control emocional y corroborar que tiene estrecha vinculación con la motivación, es prudente tratar a continuación una variable que influye directamente en los individuos de la organización como es la **motivación**.

## **CAPÍTULO 2. LA MOTIVACIÓN COMO COMPETENCIA**

### **2.1. Principales conceptos de motivación**

Diversos autores han profundizado en sus investigaciones acerca de la teoría de la **motivación**. En este sentido, uno de sus pioneros se remonta al siglo XIX y fue desarrollada por Maslow (1943), muy asequible a su comprensión y se fundamenta en las necesidades de los seres humanos; clasificándolas en básicas (las fisiológicas, las de seguridad y las sociales), y como superiores (a la estima y autorrealización).

El individuo 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.

Posteriormente, dado el grado de desarrollo alcanzado por la tecnología otro autor (Herzberg, 1959) modificó la teoría de Maslow, introduciendo los conceptos de factores de mantenimiento y de motivación específicamente. De esta manera, Herzberg consideró elementos que si bien no eran prioritarios o básicos eran necesarios para el análisis de la motivación de los individuos, algunos de estos eran: las políticas de gestión, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, y el salario.

Es necesario destacar que dichos elementos considerados por Herzberg no eran los únicos que motivaban a los individuos, pues otros como: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, y el crecimiento profesional fueron tomando auge años después con la aparición de otros sistemas de gestión (*Just in Time*,

Sistemas de Gestión de Calidad Total, Gestión por Procesos, Gestión de los Recursos Humanos y Administración por Objetivos).

Otro autor más contemporáneo (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.

En tal sentido, 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.

Si el sentido de la actitud del individuo es positivo, esto justifica realizar la acción que conlleva la función que realiza en su puesto de trabajo y se conoce como motivación profesional. Por supuesto, que en el resultado de la motivación están presentes algunas variables que influyen positivamente. Como son: conocimientos, competencias, capacidades, destrezas y habilidades del individuo.

Por otra parte, en 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.

En tal sentido, existen estudios que corroboran que con la acción de los directivos se logra motivar a los colaboradores, o sea, el efecto **espejo** influye directamente en **la motivación** de las personas. Para ser más exacto del estudio realizado sobre motivación se referencia el trabajo realizado por Rizzolatti (1996), con los artículos sobre las neuronas espejo. Según el autor, las neuronas se activan cuando el sujeto observa a otro realizar un movimiento, y también cuando el individuo es quien lo hace.

Este fenómeno estudiado no solo tiene relación con las acciones de las personas, sino también con las intenciones y las emociones que el individuo genera para ejecutar la acción prevista. En este contexto, se puede suponer que tiene explicación el aprendizaje implícito, fenómeno importante en el liderazgo y en el comportamiento de las personas que interactúan con el grupo.

Motivación Trascendente. Este tipo de motivación 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.

En tal sentido, los tres tipos de motivaciones expuestos estimulan acciones en el individuo que no conlleven al egoísmo, dejando de pensar en sí mismo o en beneficios materiales personales, para convertirse en una persona con valores tales, como: solidaridad, amistad, servicio, amor, entre otros valores, que en este caso son los factores que generan e integran una actitud, y de hecho una motivación para la acción en beneficio de grupo y la sociedad en general, contribuyendo con aquello a su crecimiento personal.

Todo lo anteriormente expuesto, motiva al autor a realizarse la siguiente interrogante:

## **2.2. ¿Cómo desarrollar la competencia de motivación?**

Generalmente se busca el sentido de motivación de las personas en una organización, lo cual no quiere decir que siempre se consiga desarrollar esta competencia en el nivel deseado.

Es por ello importante tener la premisa que para contribuir al desarrollo de la motivación en el grupo lo primero es sentirse auto-motivados, lográndose reflejar los comportamientos que conforman esta competencia en uno mismo y en los demás.

Los comportamientos observables de la motivación 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.

Una de las formas de gestionar lo antes mencionado se consigue analizando las condiciones naturales, sociales y profesionales actuales de las personas y estableciendo alternativas de mejora de esa condición inicial con la cual comienzan los colaboradores en la institución, como parte de la búsqueda de lograr la satisfacción de las necesidades del individuo tanto desde el punto de vista personal como profesional. Esta mejora debe ser percibida y apreciada por la persona o personas a través de la razón, de los sentimientos o de las acciones que refleja.

Un papel importante en la motivación lo juega la comunicación, o sea la forma en que se transmite la información al resto del equipo. 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.

Es recomendable que se utilice un lenguaje sencillo, claro, preciso y lleno de optimismo para motivar, utilizando de preferencia orientación o indicaciones con ejemplos o vivencias relacionadas al tema que se expone.

El proceso que conlleva a las personas a realizar una acción puede efectuarse con mayor rapidez o lentitud, lo cual depende del desarrollo del pensamiento alcanzado, sentimiento y experiencias que se transmitan de forma directa, y del grado de responsabilidad y motivación del individuo en la institución.

La formación, educación y experiencias vividas en las primeras etapas de la vida juegan un papel fundamental en la formación de los elementos de la motivación, y por ende en el deseo de realizar acciones en beneficios de la sociedad, dejando a un lado los comportamientos individuales y egoístas, permitiendo a la persona un nivel de satisfacción superior (desarrollo personal).

A su vez, la ciencia corrobora que en el comportamiento humano no son aplicables los modelos determinísticos, porque el resultado no es igual para todos los individuos, pues existen diferencias en: el comportamiento, la percepción, los sentimientos, la fidelidad, entre otros que les hacen actuar y motivarse de diversas formas. No obstante, el modelo determinístico contribuye al desarrollo y explicación en el proceso de la motivación, aplicándose generalmente a un grupo de personas, donde las motivaciones individuales se supeditan al grupo que forma la institución, o sea, a lograr los objetivos y metas de la misma.

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.

### 2.3. La motivación a partir de la pirámide de las necesidades

A los factores motivacionales es importante agregarle el estudio o determinación de las necesidades del individuo, es por ello que la caracterización jerárquica de necesidades propuesta por Maslow sigue estando vigente y ha sido retomada por autores, como: Simons, Irwin y Drinnien (1987); Boeree (2006) y, Feist y Feist (2006), los cuales coincidían con la apreciación que se expone el gráfico siguiente:

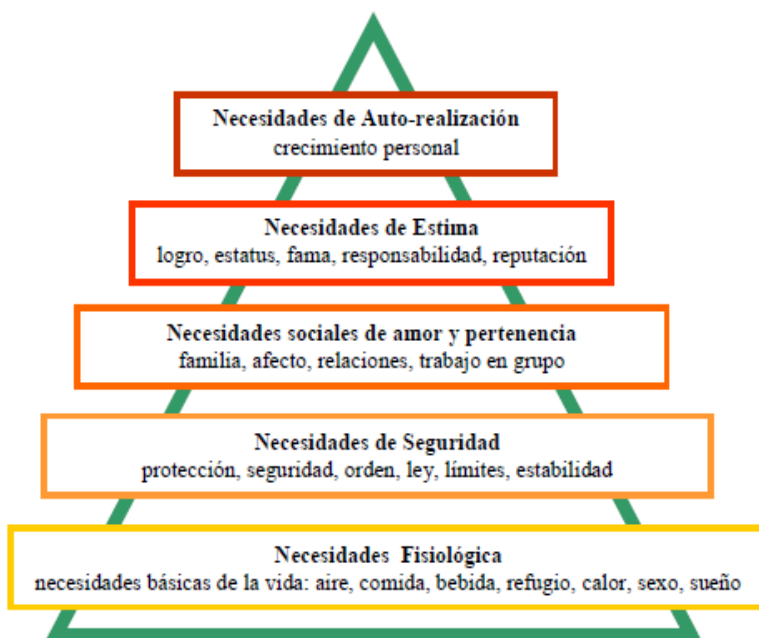


Gráfico 2. Jerarquía de necesidades. Fuente: tomado de Maslow (1943)

El autor al coincidir con la propuesta de Maslow, aborda las necesidades en función del objeto de estudio y campo de acción de esta investigación, por lo cual las adapta al contexto de la CGAF-SENESCYT:

Las **necesidades fisiológicas**, son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen: necesidad de respirar, beber agua, dormir, comer, sexo y, refugio. Este



tipo de necesidades son atendidas en la CGAF de la SENESCYT, muestra de ello es: servicio de alimentación, infraestructura y, sistema de horarios de oficina.

Las **necesidades de seguridad**, están orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y, la protección de la institución y de los colaboradores. Dentro de estas necesidades se destacan: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, y contra el crimen de la propiedad personal.

**Necesidades de amor, afecto y pertenencia**, esta se manifiesta a través de los sentimientos que se generan en la institución y del grado de relación interpersonal que se establece como ambiente de trabajo y profesionalidad, algunas de estas manifestaciones son: amor al trabajo y a los compañeros de labor, el afecto al equipo de trabajo, sentido de pertinencia y fidelización a la organización, respeto y admiración a los compañeros de trabajo y a la institución. Este tipo de necesidad se percibe en la CGAF-SENESCYT al existir grupos de personas que guardan afinidades, ya sea por equipos de trabajo o a nivel de relaciones personales que se han ido estableciendo en el tiempo de permanencia del equipo.

**Necesidades de estima:** están orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el auto-reconocimiento, la superación, la auto-realización personal y colectiva, el logro particular y el respeto hacia los demás, el alcanzar logros colectivos más que los individuales. Al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí mismas y valiosas dentro de la organización, aportando resultados mediante la motivación alcanzada y las necesidades satisfechas.

Sin embargo, Maslow profundizó en la necesidad de estima al clasificarlas en: estima inferior y estima superior.

La **estima inferior** comprende: el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad.

La **estima superior** incluye: respeto de sí mismo, sentimientos, confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Al igual que en el análisis anterior, la CGAF-SENESCYT se preocupa por atender este tipo de necesidades y las cuales son visibles en el equipo de trabajo que la componen. Por ejemplo, en las **necesidades de auto-realización** que jerárquicamente es la más elevada en la propuesta, se entiende como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona **nació para hacer**, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

En tal sentido, cada persona dentro de la organización hace sus funciones en dependencia de su conocimiento, sus habilidades, sus destrezas, habilidades, en fin basado en sus propias competencias, de esta manera se habrá conseguido **crecimiento personal**.

En aras de resumir el capítulo con la conceptualización de Motivación como competencia, es preciso destacar la opinión de Petri (2006) cuando expresa: la “**motivación** es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta.”<sup>11</sup>, por tanto, las organizaciones deben preocuparse no solo por el entorno que brindan a

---

<sup>11</sup> Herbert L. Petri, *Motivación Teoría, investigación y aplicaciones*, (Mexico: Editorial Thomson, 2006), 16.

los colaboradores si no también cómo están sus intereses individuales y colectivos.

De acuerdo a lo expuesto, con relación a las emociones y a la motivación, se puede señalar que la motivación depende de cada persona individualmente y que no es suficiente el estar en un entorno favorable para que se genere motivación en los colaboradores, por otro lado el control de las reacciones ante nuestras emociones promueve el reconocer las emociones individuales y colectivas.

Al realizar un estudio del criterio de los diversos autores y aportar con criterios propios el autor de la investigación propone en el próximo capítulo analizar el **crecimiento personal y la evaluación de desempeño**.

## CAPÍTULO 3. CRECIMIENTO PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 3.1 Desarrollo o Crecimiento Personal

Una vez que se conocen los conceptos generales y la relación que existe entre **inteligencia emocional** y **motivación**, se analizan los principales criterios acerca del **desarrollo** o **crecimiento personal**.

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:

1. Autoestima: el desarrollo personal promueve la autoestima, de esta forma el colaborador mejora su desempeño y capacidad productiva.
2. 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**.
3. 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.

En tal sentido se coincide con Brito Challa, cuando plantea que el **crecimiento o desarrollo personal** es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones".

Es por ello que se puede afirmar que el objetivo que persigue el **crecimiento personal** es brindar a la persona mayor bienestar personal y profesional, mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad, dentro de su ambiente de trabajo, en aras de cumplir sus funciones laborales.

En base al desarrollo de los principales conceptos de **inteligencia emocional**, motivación y crecimiento personal, se determina que el control adecuado de las reacciones de las emociones y el mantener alto nivel de motivación conlleva al crecimiento personal como resultado del desarrollo de las competencias que una persona necesita y aplica para alcanzar el éxito a nivel personal y profesional.

La inteligencia emocional en cuanto a la motivación, son consideradas para lograr el crecimiento personal y profesional, por el grado de repercusión que tienen en el desempeño laboral.

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.

En tal sentido, según el Ministerio de Relaciones laborales, a través de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y la Norma técnica de evaluación del desempeño establece que: “El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus colaboradores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios

públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.”<sup>12</sup>

Generalmente la evaluación del desempeño se evalúa por niveles, tema que será abordado en el próximo sub-epígrafe.

### **3.2. Niveles de desempeño e indicadores de medición**

Los niveles de desempeño pueden medirse de diferentes formas, y se aplican según el modelo seleccionado por la organización, y las escalas también varían según el interés que tenga la máxima dirección de la institución. En este sentido, hay escalas que tienen como nivel máximo la excelencia pero en otros casos no ocurre así, pues consideran el nivel más alto como muy bueno. En este caso de estudio se valora la escala considerándose el nivel de excelencia.

El Ministerio de Relaciones Laborales conjuntamente con la Dirección de Talento Humano de la SENESCYT, tienen la obligación de planificar y administrar la evaluación del desempeño que se realiza una vez al año.

La escala que se utiliza para la evaluación es la siguiente:

- a) Excelente: es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy bueno: es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular: es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad y,
- e) Insuficiente: su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ministerio de Relaciones Laborales, *Norma técnica de evaluación del desempeño*, (2008). Artículo 3.

Para la escala anterior, se emplean determinados **indicadores para la evaluación de desempeño**, que son **cuantitativos y cualitativos** de la gestión y actitud con que realiza el individuo sus actividades, con lo cual se evalúa indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales que ha establecido la Constitución y la Ley para las instituciones de Gobierno Central, trabajo en equipo e iniciativa y observaciones del jefe inmediato; con el fin de determinar cómo influyen los factores emocionales en el desempeño de los colaboradores.

Es por ello que se plantea que la evaluación del desempeño tiene como objetivo:

“medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.”<sup>14</sup>

La Dirección de Talento Humano de la SENESCYT 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

---

<sup>13</sup> Ministerio de Relaciones Laborales, *Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público*, (2011), Artículo 221.

<sup>14</sup> Ministerio de Relaciones Laborales, *Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público*, (2011), Artículo 216.



administrativos, docentes e investigadores, en aras de medir el desempeño de cada uno y su estado de superación y formación.

Los resultados de la evaluación del desempeño los debe dar a conocer el Secretario Nacional de la SENESCYT a los colaboradores en un plazo de 8 días desde que se obtuvieron los resultados.

### 3.3. Procedimiento para la evaluación del Desempeño

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

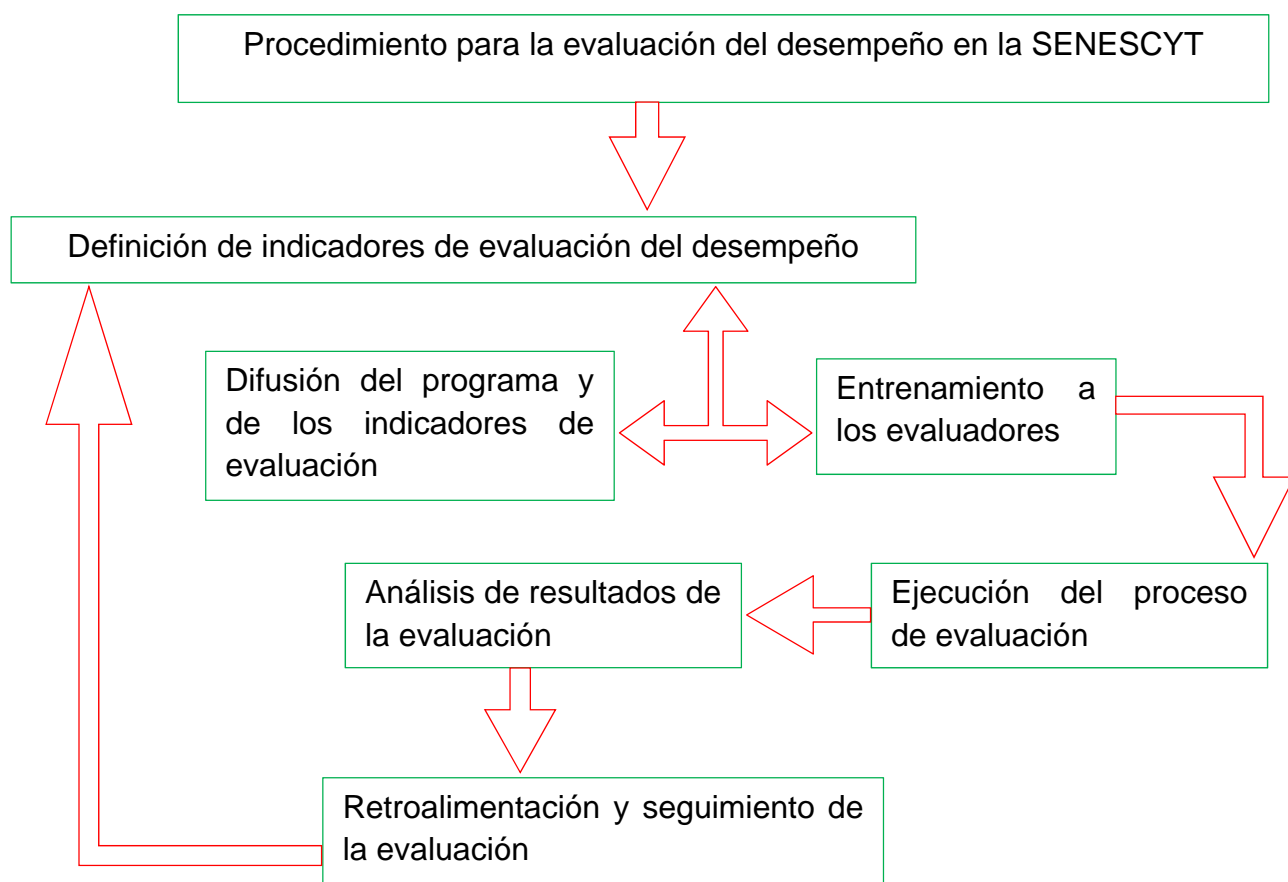


Gráfico 3. Procedimiento de evaluación del desempeño. Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

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.

Relación de los comportamientos de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal

<b>No.</b>	<b>Competencias Universales</b>	<b>Comportamientos de control emocional, motivación y crecimiento personal</b>
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 1. Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo: evalúa el trabajo colectivo en función de los intereses de la organización, destacándose el nivel de gestión y cooperación del colectivo de trabajo en aras de obtener elevados niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y actividades que se ejecutan, aplicándose los nuevos conocimientos adquiridos y los procesos de aprendizajes compartidos.

Relación de los comportamientos de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal.

<b>No.</b>	<b>Competencias Universales</b>	<b>Comportamientos de control emocional, motivación y crecimiento personal</b>
1.	Trabajo en equipo	Motivación / Empatía / Habilidades sociales
2.	Iniciativa	Motivación
3.	Liderazgo	Habilidades sociales

Tabla 3. Comportamientos de desempeño y control emocional, motivación y crecimiento personal 2. Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Asimismo, la iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno externo e interno de la organización, que a la vez impulsan la auto motivación hacia el logro de las metas y objetivos propuestos y consensuados.

El liderazgo por su parte es la actitud innata que tiene el individuo que se evalúa, y que repercute en otros factores de comportamiento como son: aptitud, potencialidad, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad. Se miden las cualidades formales e informales que presenta la persona en las funciones que desempeña.

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

<b>Variables</b>	<b>Comportamientos observables</b>				
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 4. 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 de la investigación, 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**.

Los comportamientos de la inteligencia emocional integran a la motivación, y contribuyen a que una persona consiga el crecimiento o desarrollo personal, influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores en condiciones normales, siempre y cuando los intereses éstos sean afines a los intereses institucionales.

Es por ello, que finalizado los fundamentos teóricos de la investigación se procede a analizar en el próximo capítulo el **Estudio de caso de la CGAF – SENESCYT**

## CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO DE LA CGAF – SENESCYT

### 4.1. Antecedentes históricos de la SENESCYT

Este capítulo, muestra una reseña de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, a fin de que el lector tenga conocimiento de su entorno, de la situación actual que vive y de la importancia que tiene el presente estudio para contribuir en la institucionalización de los procesos y el fortalecimiento de su equipo de trabajo. A continuación, se muestra gráficamente la reseña histórica de la SENESCYT fruto de una transformación de conformidad con el desarrollo y las disposiciones legales emitidas a lo largo de su trayectoria.

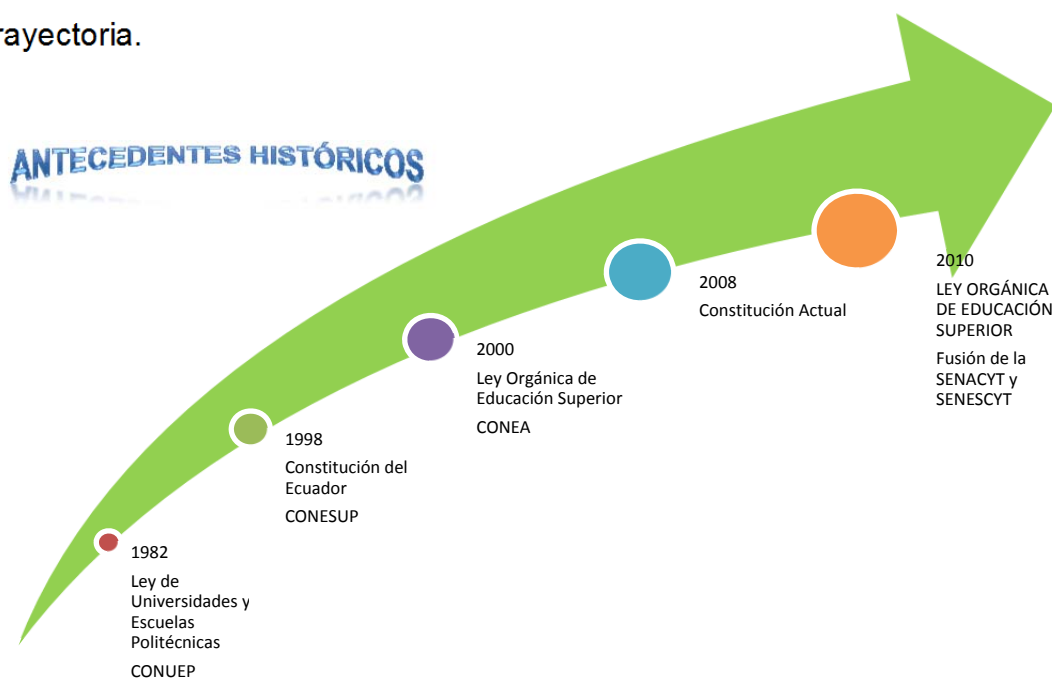


Gráfico 4. Reseña histórica de la SENESCYT. Fuente: legislación ecuatoriana

La SENESCYT, es una institución pública del gobierno central ecuatoriano dedicada principalmente a liderar los procesos en materia de Educación Superior, su **misión** es:

“Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país. Coordinar las acciones entre el ejecutivo y las instituciones de educación superior en aras del fortalecimiento académico, productivo y social. En el campo de la ciencia, tecnología y saberes ancestrales, promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica, a través de la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos”.<sup>15</sup>

#### Objetivos estratégicos:

- Desarrollar el sistema productivo nacional sobre la base de la economía del conocimiento con el cambio de la matriz productiva del Ecuador a través de la ciudad del conocimiento – Yachay.
- Impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país, a través del financiamiento de proyectos y programas de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Contar con un Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), que brinde un servicio de información público, gratuito de gestión de datos y difusión de información estadística, que facilite la planificación institucional.
- Implementar y desarrollar un sistema único e integrado de inscripción, evaluación, selección y nivelación de bachilleres para el ingreso a las

---

<sup>15</sup> SENESCYT. <http://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>, (2013).

universidades y escuelas politécnicas públicas de Educación Superior en el Ecuador.

- Fomentar la formación de talento humano para la auténtica transformación productiva del país, a través de la dotación de becas en las mejores universidades del mundo.
- Fortalecer la investigación científica, la innovación y el desarrollo tecnológico en áreas estratégicas del país, a través de la incorporación de científicos y expertos de alto nivel, nacionales y extranjeros a través del proyecto PROMETEO.
- Incrementar la eficiencia en los servicios que brinda la SENESCYT, optimizando los recursos destinados a generar transferencia tecnológica en los sectores estratégicos, a fin de contribuir al desarrollo de la Educación Superior y la ciencia, tecnología e innovación.
- Estimular la innovación y transferencia de tecnología en áreas estratégicas priorizadas para incrementar la productividad y competitividad con un enfoque de responsabilidad social de modo que transformen al Ecuador en una sociedad de conocimiento que enfrente los desafíos globales en el marco de un Sistema Nacional de Innovación consolidado.
- Difundir y fomentar el acceso y uso de conocimientos científicos, tecnológicos y de saberes ancestrales a través de módulos electrónicos que integren información validada, con un enfoque inclusivo y sectorizado, para contribuir a mejorar la investigación y el desarrollo de la ciencia y tecnología en el país.



La estructura orgánica de la SENESCYT se encuentra definida de la siguiente manera:

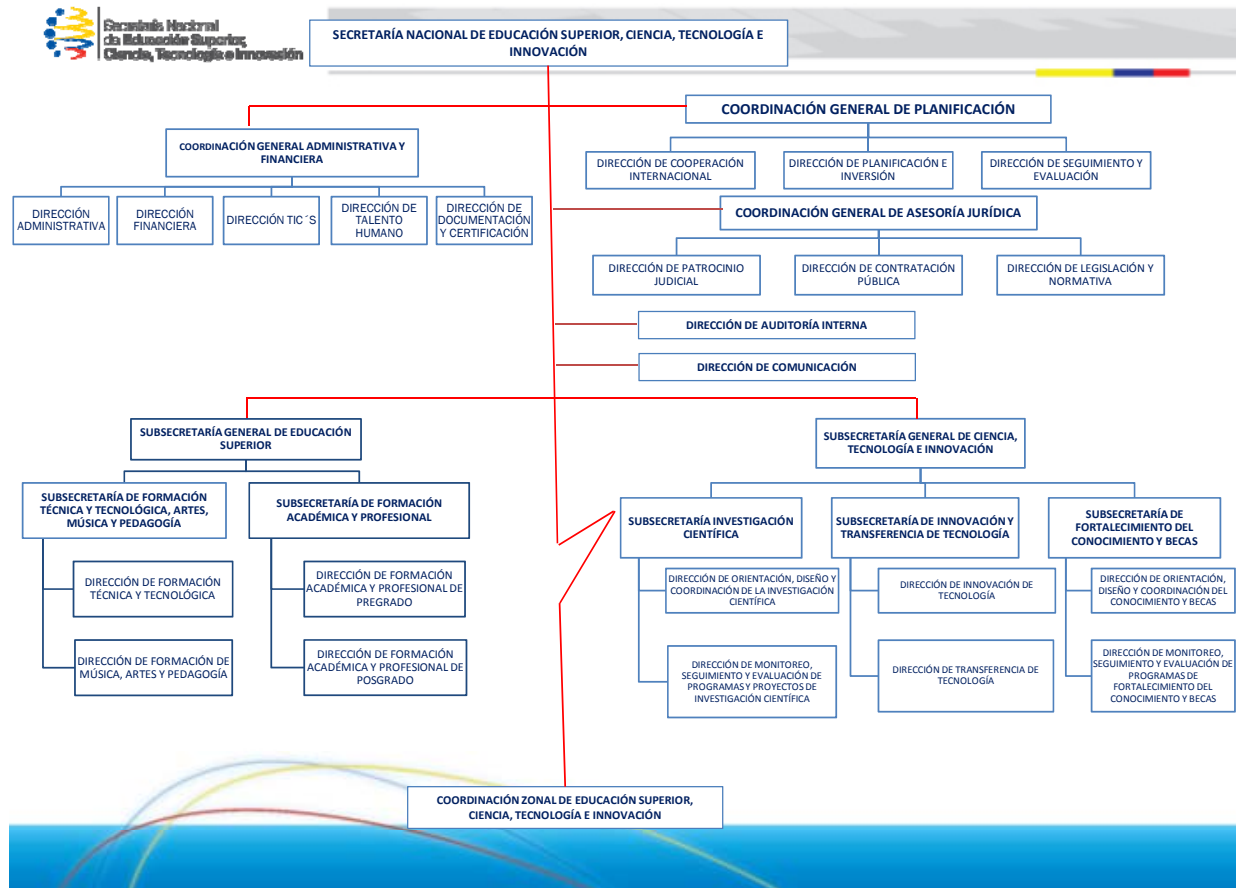


Gráfico 5. Estructura orgánica de la SENESCYT.

Fuente: tomado de Estatuto Orgánico por procesos de la SENESCYT (2011)

En función de que la Coordinación General Administrativa Financiera tiene presencia a nivel nacional, con más de 120 personas distribuidas en las direcciones: Administrativa, Financiera, Tecnologías de la Información, Documentación y Certificación, y Talento Humano; se ha definido que el presente estudio se enfoca específicamente en las direcciones: Administrativa, Financiera y Talento Humano.

La Coordinación General Administrativa es un proceso habilitante de apoyo cuya misión es “Administrar los recursos materiales, tecnológicos, documentarios, financieros y de talento humano de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y, coordinar los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo y eficiente funcionamiento con todos los procesos institucionales.”<sup>16</sup>

La CGAF de la SENESCYT está conformada por las siguientes unidades administrativas:

- Dirección Administrativa.
- Dirección Financiera.
- Dirección de Administración del Talento Humano.
- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Dirección de Documentación y Certificación.

---

<sup>16</sup> SENESCYT, *Estatuto Orgánico por Procesos*, (2011)

El presente estudio de caso está aplicado a las unidades siguientes:

<b>Unidad administrativa</b>	<b>No. de colaboradores</b>	<b>Responsable de unidad</b>
Dirección Administrativa	16	Director Administrativo
Dirección Financiera	11	Director Financiero
Dirección Talento Humano	21	Director de Talento Humano

Tabla 5. Unidades administrativas objeto de estudio. Fuente: elaboración propia

Una vez seleccionadas las unidades administrativas que son objeto de estudio y que son inherentes a la SENESCYT, se procede a tratar en el próximo epígrafe sobre la cultura organizacional de la institución a las cual están subordinadas las mismas.

#### **4.2. Entorno de la CGAF-SENESCYT**

Citando los criterios de Pérez Barral (2008), el entorno empresarial u organizacional constituye uno de los pilares fundamentales en el camino hacia la competitividad. Las organizaciones deben evaluar y reconocer los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia empresarial, promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción a través de la comunicación como elemento clave para el cambio de cultura (valores compartidos), y trabajar (transformar, reducir o eliminar) sobre aquellos elementos que pudieran entorpecer tales objetivos.

La habilidad para crear y aplicar conocimientos es la verdadera fuente de ventaja competitiva en los entornos “hipercompetitivos”, coincidiendo con Nogueira et al. (2004). Existen elementos que deciden el éxito empresarial como son: a)

formación; b) conocimiento compartido y, c) trabajo en equipo, concordando con Glisby y Holden (2004), y Canen y Canen (2001 y 2006).

Es importante que las empresas cultiven en sus colaboradores: a) grado de comunicación interpersonal; b) conocimiento acerca de la tradición de la organización; c) Fidelización de los colaboradores; d) Personalidad propia de la empresa en sus colaboradores; e) Existencia del nivel de escucha entre los diferentes niveles jerárquicos; f) Sentido de responsabilidad en el puesto de trabajo y, g) Buen trato a los usuarios.

Las dimensiones más tratadas en los autores mencionados, son: a) grado de diferencias culturales de los empleados; b) temor al cambio; c) culturas individualistas versus culturas colectivas y, d) culturas que esperan resultados a largo plazo versus culturas que esperan resultados a corto plazo.

La literatura consultada aborda otras variables que se identifican con la organización e influyen en el éxito de la misma, estas son: a) apoyo de la alta dirección; b) participación de todos los colaboradores de la institución; c) existencia de objetivos claros y consensuados; d) relación de los directivos con los empleados.

En tal sentido, el entorno organizacional está determinado por los valores, creencias, hábitos y experiencias que se presentan en la institución, y que se manifiestan a través de sus miembros. En este caso se analizará el objeto de estudio de la CGAF – SENESCYT, en el cual se refleja claramente el grado de

influencia que ejercen las emociones, motivación, crecimiento personal y desempeño laboral en los resultados de la gestión institucional.

Con los antecedentes mencionados, actualmente la SENESCYT experimenta altos niveles de variabilidad, a más de ser considerada una institución nueva, el 92% de sus colaboradores no cuentan con estabilidad laboral, puesto que aún no se dispone de las partidas presupuestarias para realizar los procesos de selección que le permitan otorgar nombramientos de puestos permanentes, lo cual puede tener solución a partir de la realización de los concursos de méritos y oposición conforme lo determina la normativa legal vigente. Un ejemplo de lo planteado se refleja en la tabla siguiente:

<b>Régimen Laboral</b>	<b>No. Personas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Estabilidad laboral</b>
Código de trabajo (superados los dos años, contratos indefinidos)	35	6%	Sí
Escalas propias ex CONESUP	12	2%	Sí
Servicios ocasionales Losep 20 grados	494	84%	No
Libre nombramiento y remoción - Losep nivel jerárquico superior	48	8%	No
<b>Total</b>	<b>589</b>	<b>100%</b>	<b>92% personal inestabilidad</b>

Tabla 6. Porcentajes según régimen laboral de los colaboradores de la SENESCYT  
Fuente: elaboración propia a partir del Distributivo de personal de la institución.

A partir de los datos presentados y la realidad que se percibe, y que se comprueba mediante el método de observación directa, se aprecia que la falta de estabilidad laboral debe mejorar para obtener mejores resultados como organización, reduciéndose los niveles de incertidumbre que se generan al no existir contratos con nombramiento en la generalidad de los casos presentados.

Asimismo, el grado de motivación laboral que se alcanza en los colaboradores de la SENESCYT ha generado varios síntomas desfavorables y por ende incrementa el índice de rotación de los empleados. En este sentido, no se logra consolidar la experiencia que se requiere para realizar las funciones que necesitan los puestos de trabajos, lo cual conlleva a una disminución de la calidad del trabajo realizado y una afectación directa a la evaluación del desempeño de los colaboradores que no logran los resultados esperados.

A su vez, es interesante en el estudio hacer un análisis del comportamiento del índice de rotación de los empleados, en aras de conocer las causas que provocaron inestabilidad en la fuerza de trabajo tanto en el 2012 y 2013 en un mismo período de investigación (ver tablas 4 y 5).

### Índice de rotación mensual y acumulada SENESCYT 2012

Índice de Rotación	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
% Rotación mensual	7%	11%	4%	6%	6%	4%
% Rotación acumulada	7%	18%	22%	28%	34%	38%

Tabla 7. Índice de rotación primer semestre 2012. Fuente: elaboración propia a partir de los informes revisados

### Índice de rotación mensual y acumulada SENESCYT 2013

Índice de Rotación	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
% Rotación mensual	3%	5%	6%	5%	5%	11%
% Rotación acumulada	3%	8%	14%	19%	24%	34%

Tabla 8. Índice de rotación primer semestre 2013. Fuente: elaboración propia a partir de los informes revisados

Como se puede apreciar en la tabla anterior relacionada a la información del año 2012, la SENESCYT finalizó el año con un 75% de rotación acumulada, lo

cual significa que de cada 10 personas que estaban vinculadas a la institución, 8 personas aproximadamente para el siguiente año son diferentes. En consecuencia no se han podido institucionalizar los procesos de forma sostenida, y por ende se han retirado por diversas causas, por ejemplo: mejor remuneración, desmotivación con la labor que realizan, entre otras causas que se profundizan más adelante.

En aras de conocer mejor los resultados de la investigación realizada, se procede en el próximo capítulo a realizar un análisis más profundo a partir de la información obtenida en las variables: **control de las emociones, motivación, crecimiento personal y desempeño laboral.**

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA CGAF- SENESCYT**

### **5.1. Análisis e interpretación de resultados de la aplicación del test de control de las emociones, motivación y crecimiento personal**

Una vez que se ha establecido teóricamente la relación que mantienen las variables objeto de estudio que son: inteligencia emocional, motivación y crecimiento personal, se aplicó el test relacionado con estas tres variables a fin de determinar la influencia que tiene la inteligencia emocional en el grado de motivación de los colaboradores de la Coordinación General Administrativa Financiera – SENESCYT y determinar si incide en su desempeño laboral.

Al contar con una población definida se determinó que para el presente estudio se realice a toda la población; es decir, a 48 colaboradores que forman parte de la CGAF- SENESCYT; personal que laboran en las direcciones: Administrativa, Financiera y Talento Humano; mismas que son componentes estructurales de la CGAF conforme se definió oportunamente en el organigrama establecido en el gráfico N° 5 En este sentido, el objetivo del test es determinar el grado de influencia que existe entre las variables sujetas de estudio con sus respectivos comportamientos observables ( delimitados en la tabla 4) y la **evaluación del desempeño**.

En los últimos años se percibe, incertidumbre e inestabilidad en el equipo de trabajo, 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 CGAF- SENESCYT, 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. Bajo este contexto el instrumento con el cual se exploró el control emocional y la motivación para el presente estudio fue el siguiente:

## TEST DE MEDICIÓN DE CONTROL EMOCIONAL, MOTIVACIÓN Y CRECIMIENTO PERSONAL

### COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Dirección de Talento Humano

Estructura a la que pertenece:

Coordinación:	Coordinación General Administrativa Financiera
Dirección:	
Tiempo en la institución:	
Tiempo de experiencia en las funciones que desempeña:	

Marque con una (X) en el casillero que usted considere se acerca a la realidad actual en su lugar de trabajo, se le recuerda que esta información es de carácter confidencial, se solicita la mayor veracidad en la información proporcionada

VARIABLES	COMPORTAMIENTOS	No.	PREGUNTAS	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Control emocional	Autoconciencia	1	Cuando experimento cambios de ánimo, sé con claridad el motivo que los ocasionan					
		2	Tengo dificultad a la hora de tener que tomar decisiones					
		3	Experimento muchos cambios emocionales a lo largo del día					
		4	Me amargo dándole muchas vueltas a la cabeza incluso con temas sin importancia					
	Autorregulación	5	No me avergüenzo cuando cometo un error					
		6	Puedo manejar mis estados de ánimo con facilidad					
		7	Suelo tomarme con humor mis errores					
		8	No me asusto fácilmente					
	Motivación	9	Fácilmente me desmotivo					
		10	Realizo actividades que me mantienen ocupado en mi trabajo					
		11	Realizo actividades importantes en mi tiempo de ocio					
		12	No tardo en recuperarme de los malos momentos					
	Empatía	13	Cuando algún amigo o compañero se siente mal, soy el primero en darme cuenta					
		14	Me preocupo por los problemas de los demás cómo si fueran míos					
		15	A los grupos que pertenezco trato de pasar desapercibido					
		16	Disfruto con y en las actividades sociales					
	Habilidades Sociales	17	No demuestro mis sentimientos ante los demás					
		18	Tengo facilidad para hacer amistad					
		19	Busco excusas para escaparme de las situaciones que me provocan malestar					
		20	Soy sociable y participativo dentro de los equipos de trabajo					
VARIABLES	COMPORTAMIENTOS	No.	PREGUNTAS	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Motivación	Trabajo en equipo	1	En la SENESCYT se incentiva el trabajo en equipo					
		2	Existe un buen ambiente de trabajo en la institución					
	Iniciativa	3	Realizo mis actividades laborales de la mejor forma que me sea posible					
		4	Mi esfuerzo se ve reflejado en la consecución de los objetivos de la institución					
	Aprendizaje continuo	5	La institución permite el desarrollo de mis conocimientos					
		6	La institución permite mi desarrollo personal					

Tabla 9. Test control de las emociones, motivación y crecimiento personal, aplicado a la CGAF- SENESCYT. Fuente: elaboración propia a partir de los autores consultados

Para determinar con mejor claridad los hallazgos que se encuentren en el presente test se manejó el criterio de favorable - desfavorable, en el cual los puntajes brutos de: “Completamente de acuerdo” y “de acuerdo” se consideraron como favorables o (+); mientras que los resultados en desacuerdo y completamente en desacuerdo se consideraron desfavorables o (-); de la misma forma los resultados “indiferente” se tomaron como una variable neutral que nos permite inferir el grado de sinceridad demostrada por la población sujeta de estudio respecto a el instrumento aplicado.

## 5.2. Hallazgos detectados en la aplicación del test.

El Test se aplicó a las diferentes direcciones por separado como bien se resume en los gráficos que se exponen a continuación:

### 5.2.1. Análisis de los resultados del test de control de las emociones - Dirección Financiera

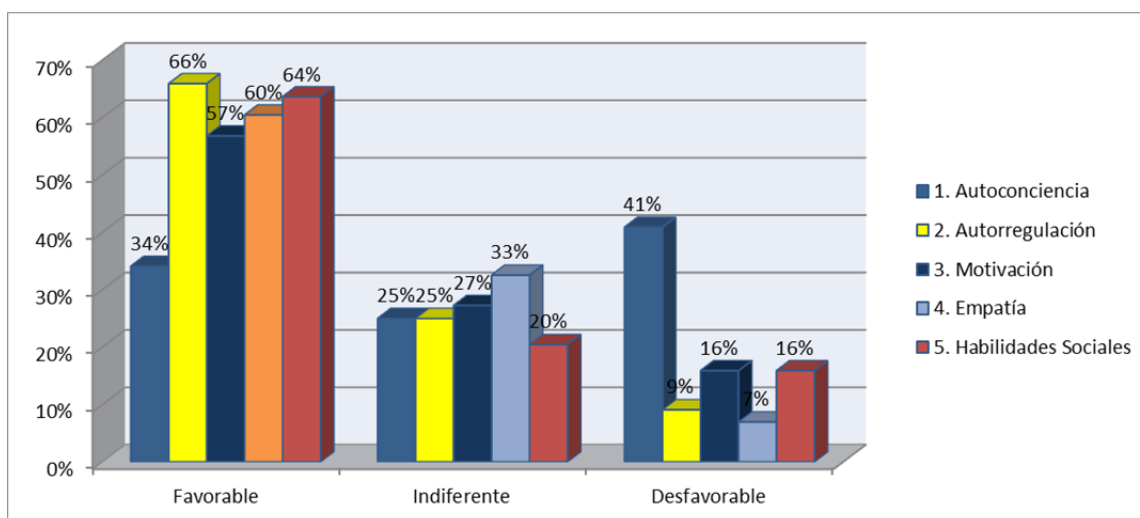


Gráfico 6. Resultados test de control de las emociones– Dirección Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

INTELIGENCIA EMOCIONAL - DIRECCIÓN FINANCIERA			
Comportamientos	Favorable	Neutro	Desfavorable
1. Autoconciencia	34%	25%	41%
2. Autorregulación	66%	25%	9%
3. Motivación	57%	27%	16%
4. Empatía	60%	33%	7%
5. Habilidades Sociales	64%	20%	16%

Tabla 10. Análisis del comportamiento del control de las emociones en la Dirección Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

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.

### 5.2.2. Análisis de resultados test control de las emociones - Dirección Administrativa

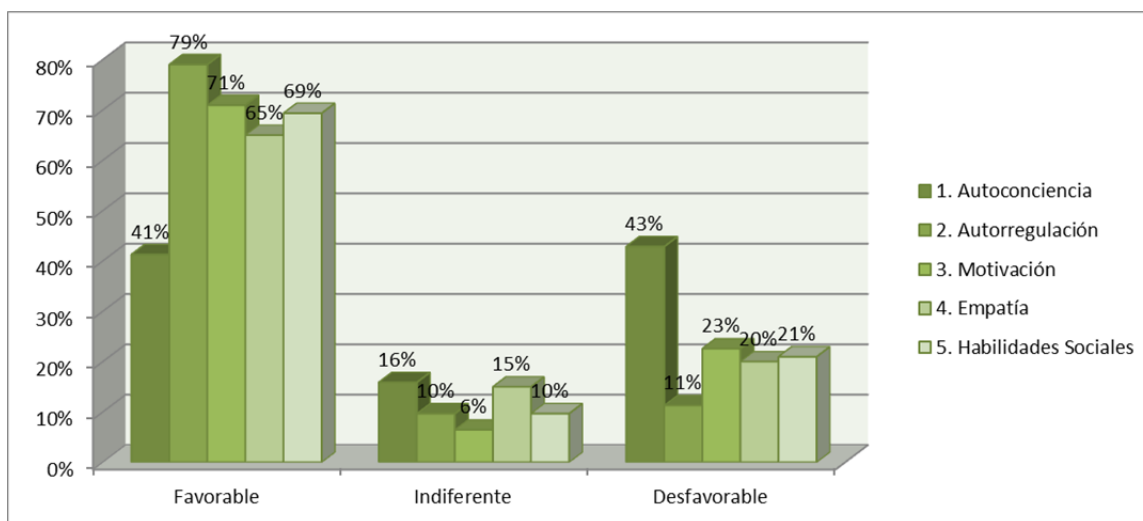


Gráfico 7. Resultados test control de las emociones – Dirección Administrativa. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

INTELIGENCIA EMOCIONAL - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
Comportamientos	Favorable	Indiferente	Desfavorable
1. Autoconciencia	41%	16%	43%
2. Autorregulación	79%	10%	11%
3. Motivación	71%	6%	23%
4. Empatía	65%	15%	20%
5. Habilidades Sociales	69%	10%	21%

Tabla 11. Análisis del comportamiento del control de las emociones en la Dirección Administrativa. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

Los resultados del test aplicado a los colaboradores de la Dirección Administrativa, reflejan el 79% de favorable en autorregulación, y 11% de desfavorable, lo que significa que los colaboradores de esta dirección tienen un alto nivel de control de sus emociones, esto favorece a la gestión de la unidad ya que demuestran madurez en la gestión y seguridad al realizar su trabajo.

Los resultados también reflejan un nivel favorable del 70% en la motivación de los colaboradores de esta Dirección, versus al 23% de desfavorable, lo que refleja que sus colaboradores se sienten altamente motivados, optimistas y comprometidos con la consecución de los objetivos de la Unidad.

En otro orden de cosas se observa que en empatía, muestran niveles favorables de 65%, frente al 20% de desfavorables, es decir los colaboradores de la Dirección Administrativa se preocupan por el bienestar de los demás, permitiendo con este comportamiento fortalece el trabajo en equipo de esta dirección.

El manejo de las habilidades sociales de los colaboradores de la Dirección Administrativa se presenta a través de los resultados favorables del 69% y

desfavorables del 21%, lo que permite mantener camaradería, apoyo y confianza entre los colaboradores que pertenecen a esta Dirección consolidando así la solidaridad en el trabajo diario.

Adicionalmente los niveles de autoconciencia en esta Dirección, son el 43% desfavorables, mientras que el 41% favorables, reflejando con ello que cerca de la mitad de los colaboradores tienen dificultad para reconocer sus propias emociones, este comportamiento puede confundir al líder del equipo ya que se le hace complicado identificar las necesidades de sus colaboradores y por ende afecta a la toma de decisiones de la Dirección.

**5.2.3. Análisis de resultados test control de las emociones - Dirección de Talento Humano**

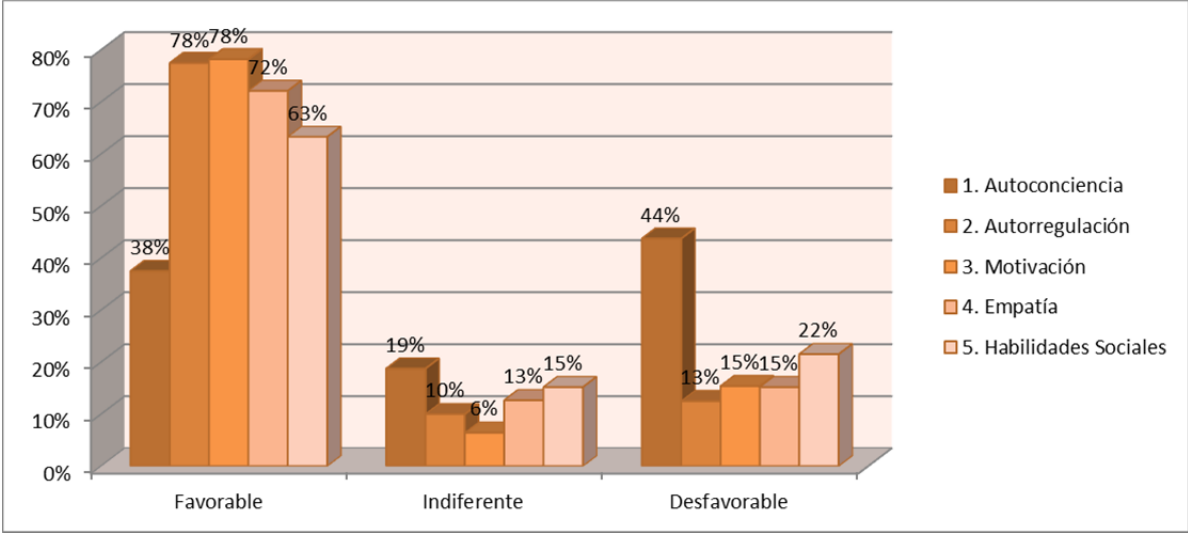


Gráfico 8. Resultados test control de las emociones - Dirección de Talento Humano. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

INTELIGENCIA EMOCIONAL - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
Comportamientos	Favorable	Indiferente	Desfavorable
1. Autoconciencia	38%	19%	44%
2. Autorregulación	78%	10%	13%
3. Motivación	78%	6%	15%
4. Empatía	72%	13%	15%
5. Habilidades Sociales	63%	15%	22%

Tabla 12. Análisis del comportamiento del control de las emociones en la Dirección de Talento Humano. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

El test aplicado a los colaboradores de la Dirección de Talento Humano, muestra resultados en autorregulación del 78% de favorable y 18% de desfavorable, esto significa que los colaboradores de esta dirección perciben tener alta capacidad de controlar sus propias emociones, este comportamiento favorece la gestión de Talento Humano, ya que permite a los colaboradores de esta Dirección mostrarse como personas confiables, amables y seguras de sí mismas.

Los resultados de Motivación de la Dirección de Talento Humano se muestran en el 78% favorables y 15% desfavorables, lo que significa que la mayoría de los colaboradores de esta dirección se sienten optimistas al efectuar su trabajo y sienten agrado con la gestión que realizan, lo que contribuye de manera óptima en la consecución de los objetivos de la unidad.

La empatía que reflejan los resultados de la aplicación del test son 72% favorables, y apenas 15% desfavorables, este comportamiento es muy importante que se desarrolle en los colaboradores de esta Dirección, ya que por la propia naturaleza de las actividades que realizan, el ponerse en los zapatos de los demás hace que el servicio que se brinda a los usuarios sea de la mejor calidad posible.



Los resultados de Habilidades Sociales, reflejan un desfavorable de 44% versus favorable de 38%, demostrando con esto que los colaboradores de la Dirección tienen dificultad para reconocer y expresar sus emociones, esto se reafirma con lo que afirma el líder de esta unidad, ya que este comportamiento ha impedido determinar con claridad las necesidades y campos de acción para mejorar el clima laboral de esta dirección.

A continuación se muestra un análisis de la Coordinación General Administrativa Financiera en su conjunto.

**5.2.4. Análisis de resultados test control de las emociones – Coordinación General Administrativa Financiera**

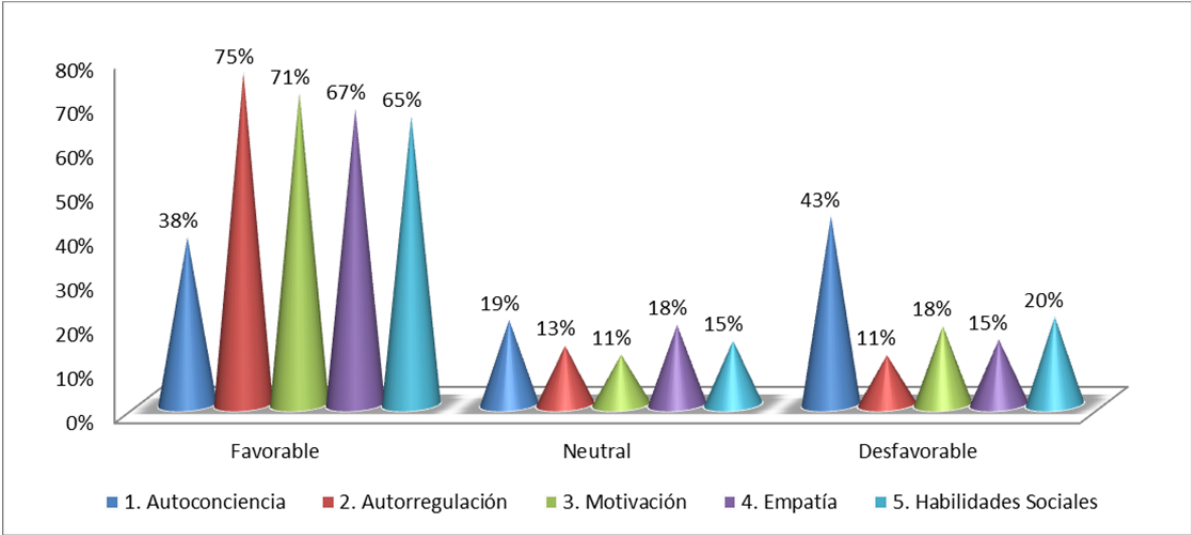


Gráfico 9. Resultados test control de las emociones – Coordinación General Administrativa Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

INTELIGENCIA EMOCIONAL - CGAF SENESCYT			
Comportamientos	Favorable	Neutral	Desfavorable
1. Autoconciencia	38%	19%	43%
2. Autorregulación	75%	13%	11%
3. Motivación	71%	11%	18%
4. Empatía	67%	18%	15%
5. Habilidades Sociales	65%	15%	20%

Tabla 13. Análisis del comportamiento del control de las emociones en la Coordinación General Administrativa Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test.

Los resultados positivos más relevantes del test aplicado a los colaboradores de la Coordinación General Administrativa Financiera muestran desarrollo de los comportamientos relacionados con autorregulación 75%, motivación 71%, empatía 67% y habilidades sociales 65%, lo que significa que los colaboradores de la CGAF han desarrollado la mayoría de comportamientos que fortalecen su crecimiento personal, sintiendo bienestar con las actividades que realizan y la importancia de su rol dentro de la institución; en otro sentido, la CGAF debe prestar atención a la autoconciencia cuyo resultado es desfavorable en un 43% lo que significa que los colaboradores tienen dificultad de reconocer sus emociones, y prefieren no expresarlas esto puede afectar al líder de la Coordinación, puesto que dificulta el desarrollo de acciones de mejora.

Cabe señalar que a nivel general no existen en ninguno de los factores analizados del control de las emociones distorsiones significativas de los puntajes “neutros” que han servido como referente para mantener una posición no definida dentro de los constructos evaluados; razón por lo cual podemos inferir que existe un buen nivel de confiabilidad en los hallazgos presentados en el presente estudio, manteniendo una coherencia lógica de los resultados encontrados.

A continuación se muestra el análisis de los resultados que tienen relación con la variable de motivación.

### 5.2.5. Análisis de resultados test de motivación - Dirección Financiera

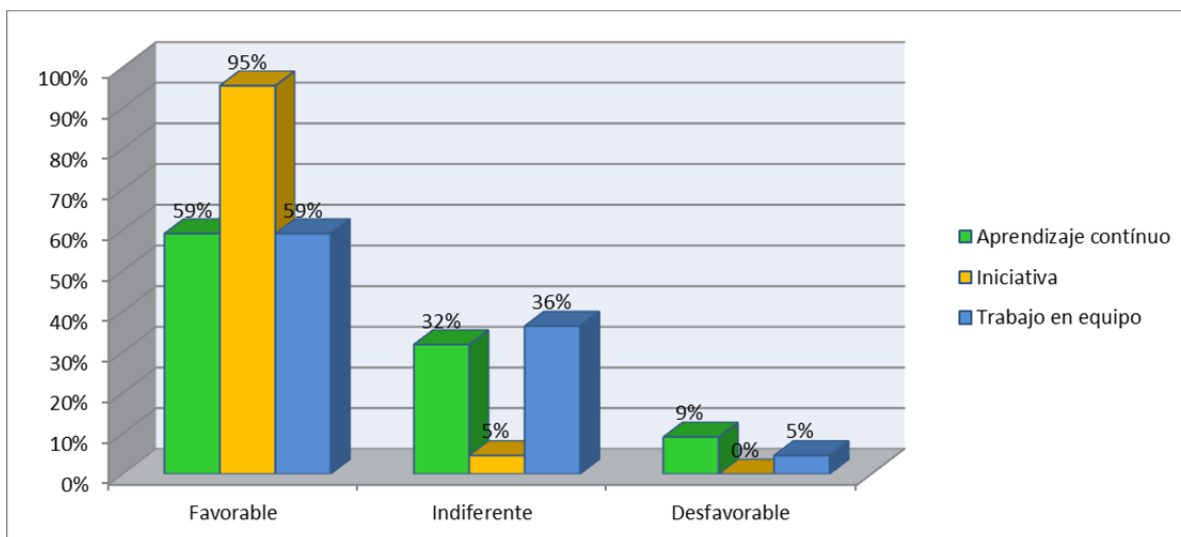


Gráfico 10. Resultados test motivación – Dirección Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

MOTIVACIÓN - DIRECCIÓN FINANCIERA			
Comportamientos	Favorable	Indiferente	Desfavorable
Aprendizaje continuo	59%	32%	9%
Iniciativa	95%	5%	0%
Trabajo en equipo	59%	36%	5%

Tabla 14. Análisis del comportamiento de la motivación en la Dirección Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

En relación a los resultados más relevantes del test de motivación aplicado a la Dirección Financiera se puede observar el 95% favorable en cuanto al comportamiento iniciativa, mientras que aprendizaje continuo y trabajo en equipo solo alcanzan el 59%, esto significa que los colaboradores son capaces de aportar con nuevas ideas, aprovechar las oportunidades; sin embargo consideran de

menor importancia la actualización de conocimientos, aprendizaje continuo y el trabajo en equipo.

### 5.2.6. Análisis de resultados test de Motivación - Dirección Administrativa

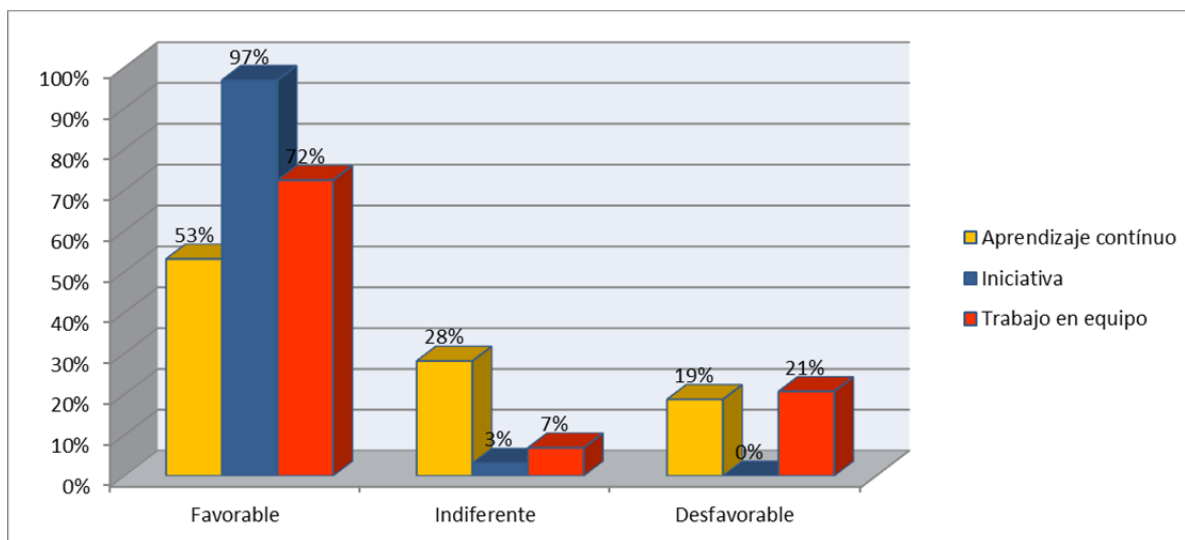


Gráfico 11. Resultados test motivación – Dirección Administrativa. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

MOTIVACIÓN - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
Comportamientos	Favorable	Indiferente	Desfavorable
Aprendizaje continuo	53%	28%	19%
Iniciativa	97%	3%	0%
Trabajo en equipo	72%	7%	21%

Tabla 15. Análisis del comportamiento de la motivación en la Dirección Administrativa. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

Los resultados más relevantes de la aplicación del test de motivación en la Dirección Administrativa reflejan los siguientes resultados favorables: iniciativa 97%, trabajo en equipo 72% y aprendizaje continuo 53%, lo que significa que los colaboradores de esta dirección presentan iniciativa e interés al realizar sus labores, en segundo lugar es importante para esta dirección el trabajo en equipo,

esto muestra que los colaboradores son solidarios con compañeros y tienen buenas habilidades para relacionarse con los demás. Por el contrario le presentan menor importancia por la necesidad de generar aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos.

## 5.2.7. Análisis de resultados test de Motivación - Dirección de Talento Humano

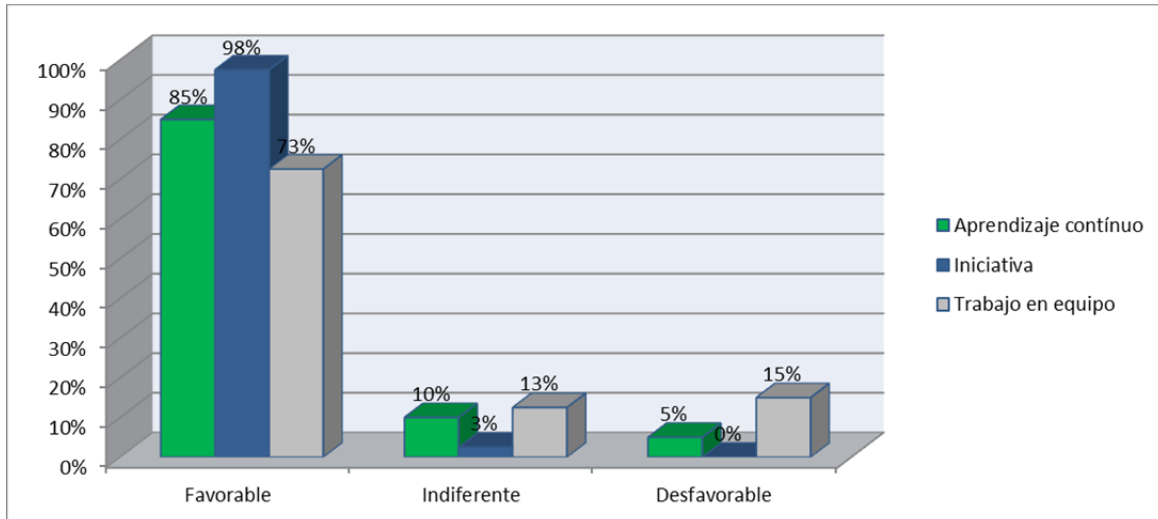


Gráfico 12. Resultados test motivación – Dirección de Talento Humano. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

MOTIVACIÓN - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
Comportamientos	Favorable	Indiferente	Desfavorable
Aprendizaje continuo	85%	10%	5%
Iniciativa	98%	3%	0%
Trabajo en equipo	73%	13%	15%

Tabla 16. Análisis del comportamiento de la motivación en la Dirección de Talento Humano. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

Los resultados del test aplicado a los colaboradores de la Dirección de Talento Humano presentan mayor desarrollo de los 3 comportamientos analizados. Iniciativa 98% de favorable, Aprendizaje continuo 85% de favorable y trabajo en equipo 73% de favorable, es decir que sus colaboradores aportan con nuevas ideas, buscan reforzar sus conocimientos y mantienen un nivel aceptable de trabajo en equipo.

Una vez analizada la variable Motivación de las tres direcciones, a continuación se expone el análisis de la Coordinación en su conjunto.

### 5.3. Análisis de resultados Test de Motivación – Coordinación General Administrativa Financiera

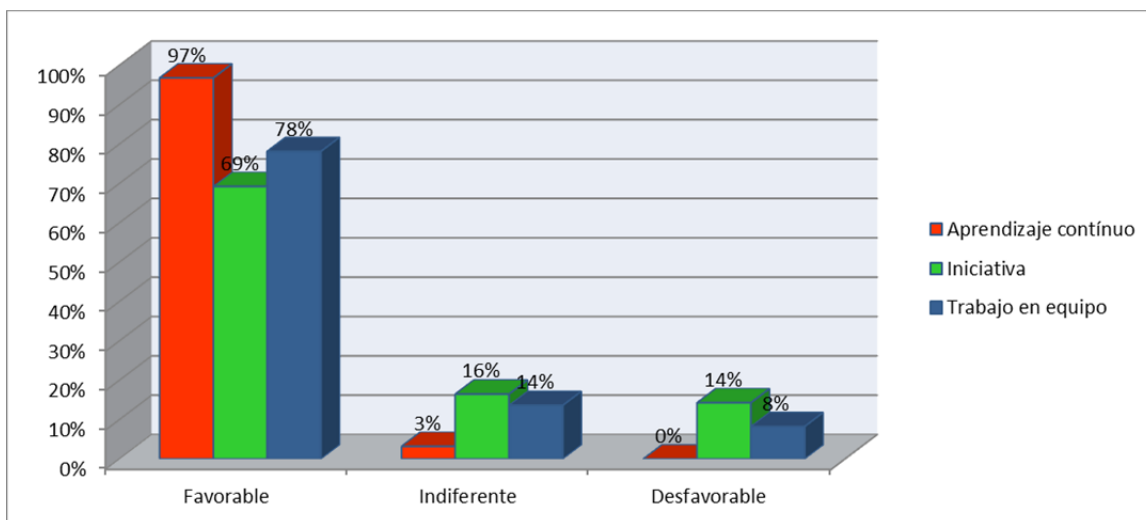


Gráfico 13. Resultados test motivación – Coordinación General Administrativa Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

MOTIVACIÓN - CGAF SENESCYT			
Comportamientos	Favorable	Indiferente	Desfavorable
Aprendizaje continuo	97%	3%	0%
Iniciativa	69%	16%	14%
Trabajo en equipo	78%	14%	8%

Tabla 17. Análisis del comportamiento de la motivación en la Coordinación General Administrativa Financiera. Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del Test

Los resultados de la Coordinación General Administrativa Financiera relacionados con la variable de motivación, refleja resultados favorables, ya que la mayoría de los colaboradores muestra un importante nivel de desarrollo de sus comportamientos relacionados con aprendizaje continuo 97%, trabajo en equipo

78% e iniciativa 69%, cabe señalar que a raíz del marco teórico consultado, estos comportamientos influyen de manera directa en el desempeño de los colaboradores.

#### **5.4. Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la CGAF - SENESCYT**

Conocidos los resultados anteriores relacionados específicamente con las variables que han sido objeto de estudio en esta investigación, se procede a continuación a realizar un análisis sobre los resultados fundamentales que se originaron en el 2012 en la variable **evaluación del desempeño**, a través del formulario de evaluación del desempeño por competencias que se muestra a continuación:



## FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos: 0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento	
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>0%</b>	
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias: 0	Factor: 8%		
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>				<b>0%</b>	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 0	Factor: 8%		
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO					
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL					
RELACIONES HUMANAS					
ACTITUD AL CAMBIO					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO					

<b>Total Competencias Universales:</b>				<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>				Factor: <b>16%</b>
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>				
LIDERAZGO				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>				<b>0%</b>
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>				
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>				
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>				<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)</b>
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>				
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>				
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<b>FIRMA</b>				
Evaluador o jefe Inmediato				

Gráfico 14. Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO. Fuente: tomado de documentos oficiales del Ministerio de Relaciones Laborales.

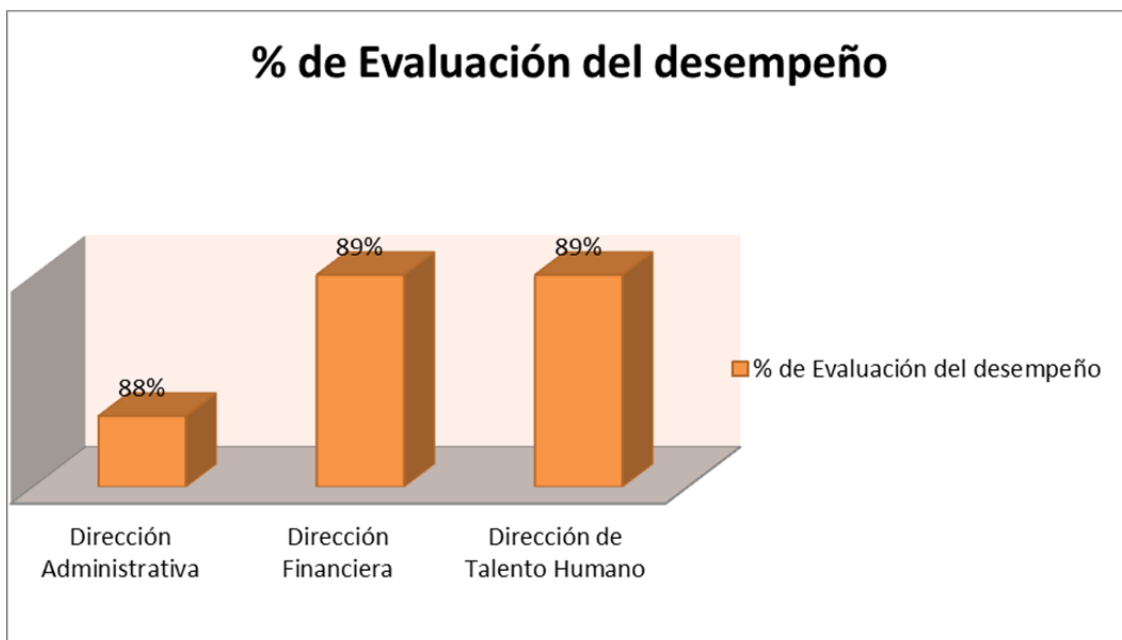


Gráfico 15. Resultados de la evaluación del desempeño de la CGAF-SENESCYT. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de aplicación del test.

En los resultados que se aprecia en el gráfico anterior, se muestra el porcentaje total de Evaluación del Desempeño, en el cual se destaca que no existe una mayor diferencia entre las tres direcciones de la Coordinación, la Dirección Administrativa alcanza el 88% de Evaluación de Desempeño de sus Colaboradores, mientras que las Direcciones Financiera y Talento Humano el 89% en promedio, estos resultados contrastados con el análisis de las variables de control de emociones y motivación, en las que en resumen se obtuvieron resultados positivos y/o favorables en la mayoría de comportamientos, se determina que los resultados de evaluación del desempeño están relacionados con el nivel de crecimiento personal (control de emociones y motivación) de los colaboradores de la CGAF – SENESCYT.

Contrastando los resultados del test aplicado y los resultados de evaluación del desempeño, se evidencia que existen niveles elevados de desarrollo de los

comportamientos de control de las emociones que contienen a los de la motivación y que a su vez se relacionan con los comportamientos del crecimiento personal, y que influyen en los comportamientos de las variables que se valoran en la evaluación del desempeño de los colaboradores que son trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, además también están relacionadas e influyeron en las competencias técnicas en cuanto a: motivación, empatía, habilidades sociales, Iniciativa, Autorregulación, corroborándose en la investigación que el crecimiento persona influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Coordinación General Administrativa Financiera de la SENESCYT.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis del estudio de caso de la CGAF – SENESCYT, se concluye 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.

De los resultados del análisis de datos del presente trabajo, se determina que los colaboradores de la CGAF – SENESYCT, tienen dificultad para reconocer sus propias emociones, así lo corroboran los líderes de las tres direcciones, 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.

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), 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.). Esta explicación permite mantener una lógica en los hallazgos realizados en el estudio de investigación, hallazgos que, afinando un poco el análisis, tienen relación directa con el factor de trabajo en equipo, cuyos

resultados (14%) no evidencian puntajes altos, lo que nos permite inferir que el nivel de autoconciencia bajo influye negativamente en generar mecanismos para mantener un trabajo en equipo adecuado. Cabe señalar que la determinación de estas evidencias permite, desde el punto de vista del investigador, abrir una gama de oportunidades de mejoramiento, a la par de evidenciar que los resultados que arrojó la investigación mantienen una coherencia puesto que no todos ellos presentan resultados totalmente favorables con puntajes altos, evidenciando de esta manera, que la institución objeto de estudio es una institución real y no mantiene el esquema de una institución ideal en el cual todo se perciba como si estuviera perfecto.

A nivel general en la CGAF – SENESCYT, los comportamientos relacionados con la motivación presentaron resultados favorables, lo que permitió establecer la relación entre las variables: **Control de las emociones** y **Motivación**, como resultado tanto del desarrollo teórico como del estudio de caso.

Una vez que se relacionaron las variables **Control de las emociones** y **Motivación**, se mostraron también los resultados favorables de la Evaluación del Desempeño de la CGAF – SENESCYT, pudiendo concluir que las variables antes mencionadas influyeron en el **desempeño laboral** de los colaboradores de la Coordinación, comprobándose así la hipótesis planteada en la presente investigación.

Estudiar las variables que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, contribuyó al conocimiento de la importancia que tienen las variables de control emocional, motivación y crecimiento personal en el resultado de la gestión del desempeño de los colaboradores de la CGAF – SENESCYT.

Una vez desarrollados los principales conceptos del control de las emociones, se concluye que la motivación es parte del estudio de la Inteligencia Emocional, por lo tanto es uno de los comportamientos que una persona desarrolla dentro del control de las emociones.

En base al desarrollo de los conceptos y principales características de las variables sujeto de estudio se determina que el crecimiento personal es el resultado de estar motivado y de tener un adecuado control emocional, por lo que se corrobora la relación que existe entre las variables, y a su vez el control emocional influye en el desempeño de los colaboradores de la CGAF – SENESCYT.

Los factores emocionales de los colaboradores de la CGAF – SENESCYT, 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.

El estudio del marco teórico, a través de los criterios de los autores nacionales e internacionales consultados, permitió profundizar en el análisis de las variables de control de las emociones, motivación, crecimiento personal y desempeño laboral, las cuales inciden directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la CGAF – SENESCYT de acuerdo a las funciones que realizan.

El estudio de las teorías abordadas en el análisis de las variables objeto de estudio permitió obtener resultados que aportan al desarrollo de la Institución, a partir de los criterios de prestigiosos especialistas en la gestión del Talento Humano.



## **RECOMENDACIONES**

Una vez que se ha concluido que los comportamientos que permiten el desarrollo personal son de vital importancia en el resultado de la gestión de la Coordinación, se recomienda que los líderes de las Direcciones objeto de estudio, incentiven a sus colaboradores a identificar y expresar las necesidades individuales a fin de que se reconozcan posibles áreas de mejora, ya que de esta manera estarán contribuyendo a conseguir los intereses individuales de cada miembro del equipo y garantizarán que los intereses institucionales estén alineados.

Ante la incertidumbre e inestabilidad laboral que viven los colaboradores de la Coordinación General Administrativa Financiera, la Dirección de Talento Humano debe gestionar en el Ministerio de Relaciones Laborales las partidas de puestos permanentes que le den la posibilidad de lanzar concursos de méritos y oposición y que la institución pueda contar con personas con nombramiento a fin de que el talento humano con el que cuenta tenga el derecho a la estabilidad laboral y se sienta más seguro, motivado y de acuerdo con el trabajo que realiza.

La Dirección de Talento Humano debe velar por que se realice una retroalimentación de la evaluación del desempeño, mediante la cual se brinde el acompañamiento al colaborador en el cierre de brechas para desarrollar su trabajo a plenitud, así mismo se reconozcan los logros alcanzados y se desarrolle el talento de los colaboradores a nivel personal y profesional.

Incentivar a los colaboradores de las tres direcciones que han sido objeto de estudio para que mejoren aún más los estándares alcanzados, a través de capacitaciones en busca de fortalecer estos resultados.

La investigación realizada debe constituir un documento de consulta para la CGAF - SENESCYT en el área de talento humano para realizar el proceso de evaluación a los colaboradores de las diferentes direcciones que conforman la organización.

Socializar las principales causas que generan desmotivación de los colaboradores de la CGAF-SENESCYT y que constituyen nudos críticos, en aras de que se atienda y trabaje en función de mejorar los aspectos que se relacionan con el talento humano como son:

- Toma de decisiones al interior de las unidades administrativas
- Clima laboral
- Reconocimientos no remunerativos
- Inestabilidad laboral
- Desarrollo profesional

Estos aspectos también se evidenciaron a partir de la aplicación del test.

## 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.
- Märtin, 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 Paidos. 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*. Mexico. 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.

Valls, Antonio. *Automotivación*. Barcelona. Editorial Profit. 2011.

Valls, Antonio. *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona. Editorial Gestión.

2000.

Vivas, Mireya, Domingo J. Vallejo, Belkis González. *Educación de las emociones*.

Madrid. Editorial DYKINSON. 2006.