

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades



Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los niveles gerenciales (estudio realizado en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.)

Trabajo de graduación presentado

por Hortencia Estercila Ennedina Urbina Santizo

para optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas Turísticas

Guatemala,

2016

Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los niveles gerenciales (estudio realizado en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.)

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias y Humanidades

Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los niveles gerenciales (estudio realizado en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.)

Trabajo de graduación presentado

por Hortencia Estercila Ennedina Urbina Santizo

para optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas Turísticas


Guatemala,


2016

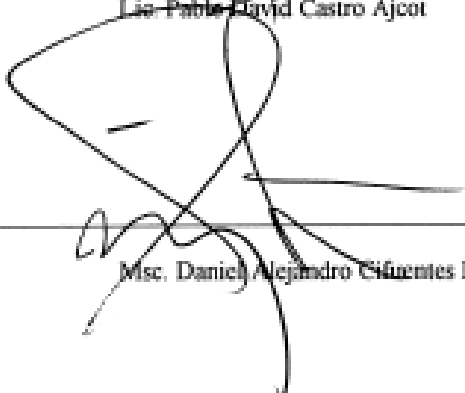
Va. Bo. :

(f) 
Dr. Jorge Alejandro Paiz Macz

Tribunal Examinador:

(f) 
Dr. Jorge Alejandro Paiz Macz

(f) 
Lic. Pablo David Castro Ajcort

(f) 
Msc. Daniel Alejandro Cifuentes Flores

Fecha de aprobación: Sololá, 17 de Junio de 2016*

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por la de la vida y las nuevas oportunidades que me brinda para continuar mis sueños junto a mi familia.
- A mis Padres:** Por la lucha constante ante las adversidades y el ejemplo de perseverancia.
- A mis Suegros:** Por ser parte fundamental de mi formación y el apoyo brindado en cada etapa de mi vida.
- A mis Hermanos y Cuñados:** Por las muestras de valentía, paciencia y bondad ante la vida.
- A mi Esposo:** Mario Ramiro Sánchez por ser mi fuerza, apoyo y amor verdadero, estar junto a mí en la lucha constante por el cumplimiento de nuestros sueños.
- A mi Querido Hijo:** Zahir Santiago por ser mi fuente de inspiración, por esos abrazos, besos llenos de amor y comprensión, por ser mi vida entera porque con él volví a nacer.
- A Mis Sobrinos:** Por ser la alegría de mi corazón, por ser el complemento de mi felicidad.

- A mi Asesor del Trabajo de Graduación:** Por la exigencia en cada etapa del proceso, demostrando su profesionalismo, apoyo intelectual, compromiso y pasión por su trabajo.
- A la Universidad del Valle de Guatemala Campus Altiplano** Por las herramientas y conocimientos en el proceso de aprendizaje, por las oportunidades brindadas de representar a la Universidad dentro y fuera del país de Guatemala.
- A los Hoteles:** Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago por el apoyo en el proceso del estudio y confianza.

ÍNDICE

	Página
AGRADECIMIENTO.....	vi
LISTADO DE CUADROS.....	xi
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
A. Antecedentes.....	1
1. Inteligencia emocional.....	1
a. Definición.....	1
b. Principios de la inteligencia emocional.....	2
c. Estructura de la inteligencia emocional.....	3
d. Características de la persona emocionalmente inteligente.....	4
e. Competencias de la inteligencia emocional necesarias en la empresa.....	6
f. Estrategias para fortalecer la inteligencia emocional.....	10
g. Aplicación de la inteligencia emocional.....	13
2. Desempeño laboral.....	14
a. Definición.....	14
b. Evaluación de desempeño.....	14
c. Importancia de desempeño laboral.....	15
d. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	16

e.	Desventaja de la evaluación de desempeño.....	17
f.	Método para la evaluación de desempeño.....	17
g.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	20
3.	Justificación.....	21
4.	Objetivos.....	22
a.	General.....	22
b.	Específicos.....	23
II.	METODOLOGÍA.....	24
A.	Identificación de variables.....	24
1.	Variable dependiente.....	24
2.	Variable independiente.....	24
B.	Área de estudio.....	24
1.	Mapa de localización.....	25
C.	Procedimiento.....	26
1.	Desarrollo de cuestionario de inteligencia emocional.....	26
a.	Inteligencia emocional.....	26
2.	Desarrollo de prueba de 360° del desempeño laboral.....	28
b.	Desempeño laboral.....	28
3.	Aplicación de pruebas.....	29
4.	Análisis estadístico.....	30
a.	Diseño de la investigación.....	30
b.	Población y muestra.....	30
c.	Método estadístico.....	30
III.	RESULTADOS.....	33
IV.	DISCUSIÓN.....	37

V.	CONCLUSIONES.....	42
VI.	RECOMENDACIONES.....	43
VII.	LITERATURA CITADA.....	44
VIII.	APÉNDICE.....	47
	A. Resultados individuales de hoteles.....	47
	1. Porta Hotel del Lago.....	47
	2. Hotel Posada de Don Rodrigo.....	47
	3. Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago.....	48
	B. Cuestionario de inteligencia emocional.....	49
	C. Evaluación 360 °.....	52
	D. Cuadro estadístico de medición del coeficiente de correlación de Person.....	55

LISTADO DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Competencias empresariales.....	8
2. Correlación de variables.....	33
3. Cuadro estadístico de medición del coeficiente de correlación de Pearson.....	52

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Página
1. Mapa de localización de Panajachel, Sololá.....	25
2. Ilustración: Promedio de Inteligencia Emocional.....	34
3. Ilustración: Promedio de Desempeño Laboral.....	35

RESUMEN

En el ámbito empresarial la inteligencia emocional y su funcionamiento es un tema de interés por los constantes cambios que exigen estar preparados, comprender su comportamiento emocional y el de las demás personas que lo rodean. Los líderes de departamento realizan una funcional indispensable en el desarrollo de las actividades hoteleras por las exigencias del mundo actual

El estudio de la inteligencia emocional, permite desarrollar un conjunto de habilidades al conocer, controlar, regular y manejar los impulsos, el humor, automotivación, comunicación, las emociones y adaptarse a un ritmo de ejecución de trabajo, es posible que el colaborador tenga mejor control de sus emociones para poder identificar de dónde provienen sus relaciones emocionales, cómo funcionan y cómo guiarlas acorde a su ritmo de trabajo.

Evaluar el desempeño también es útil para las empresas porque se detectan a los colaboradores que se destacan dentro de la organización, se tienen ventajas competitivas por la reducción de tiempo y recursos al momento de realizar un ascenso o rotación de personal, puesto que se conocen los procesos y objetivos de la empresa. Otro punto a favor de medir el desempeño es que ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas y que ellas sean acordes a las metas logradas

El trabajo de graduación consistió en determinar la relación entre inteligencia emocional y el desempeño laboral de los niveles gerenciales, (estudio a realizarse en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.)

ABSTRACT

In the business field of emotional intelligence and its operation is a subject of interest by the constant changes required to be prepared, understand their emotional behavior and that of others around him. Leaders made an indispensable functional department in the development of hotel activities by the demands of today's world

The study of emotional intelligence, can develop a set of skills to understand, control, regulate and manage impulses, mood, motivation, communication, emotions and adapt to a pace of execution of work, it is possible that the employee has better control their emotions in order to identify where they come from their emotional relationships, how they work and how to guide them according to their pace.

Evaluate the performance it is also useful for companies because employees who stand out within the organization are detected, they have a competitive advantage by reducing time and resources when making a promotion or turnover, since they know the processes and company objectives. Another advantage of measuring performance is that it helps make transparent the compensation granted and that they are consistent with the goals are achieved

The graduation work was to determine the relationship between emotional intelligence and job performance of managerial levels (study performed at Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo and Hotel and Centro de Convenciones Jardines del Lago in Panajachel, Sololá, Guatemala.)

I. INTRODUCCIÓN

El ser humano es el eje principal en el desarrollo de las sociedades, esto es el resultado de una serie de actividades para adaptarse a las épocas y exigencias del mundo actual. En el ámbito empresarial, la importancia de la inteligencia emocional y su funcionamiento es un tema novedoso por los constantes cambios que exige estar preparados, comprender su comportamiento emocional y el de las demás personas que lo rodean.

Un avance importante en el ámbito laboral es el estudio de la inteligencia emocional, permite desarrollar un conjunto de habilidades al conocer mejor sus sentimientos y los de los demás, controlar, regular y manejar los impulsos, el humor, auto motivación, comunicación, las emociones y adaptarse a un ritmo de ejecución de trabajo, es posible que el colaborador tenga mejor control de sus emociones para poder identificar de dónde provienen sus relaciones emocionales, cómo funcionan y cómo guiarlas acorde a su ritmo de trabajo.

Las empresas hoy en día deben evaluar la inteligencia emocional, pues a través de las actitudes se determina el potencial para aprender a desarrollar habilidades prácticas y representan la base de los empleados para su exitoso desenvolvimiento personal y profesional.

El trabajo de graduación consistió en determinar la relación entre inteligencia emocional y el desempeño laboral de los niveles gerenciales, (estudio a realizarse en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.)

A. Antecedentes

1. Inteligencia Emocional

a. Definición. Costa define: “La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental.

Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.” (Costa, 2013)

Bisquerra, por su parte, define que “la inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”. (Bisquerra, 2015)

b. Principios de la Inteligencia Emocional. Cada vez que el ser humano reconoce sus emociones positivas o negativas puede controlarlas con mayor facilidad y a los principios que ayudan a controlar las emociones emergentes. Argueta hace referencia a Goleman argumentando que la inteligencia emocional cuenta con cinco principios, los cuales se describen a continuación:

1) Recepción: cualquier acción que se incorpore a los sentidos es transformada en estímulos. “Cuando esta no integra una neurona sensitiva, en algunos casos, las transmiten a células sensitivas especializadas que las amplifican y las transmiten a su vez a las neuronas sensitivas con las cuales están directamente conectadas, lo que implica que el cerebro humano nunca recibe directamente los estímulos captados por los receptores sino únicamente los productos de sus efectos sobre las neuronas sensitivas.” (Argueta, 2014)

2) Retención: hace referencia a la memoria que se compone de dos factores: la retentiva o capacidad de almacenar información y el recuerdo: la capacidad de acceder a esa información almacenada. (Argueta, 2014)

3) Análisis: capacidad para reconocer las pautas y el proceso de la información que se está percibiendo. (Argueta, 2014)

4) Emisión: es la forma en que el ser humano se comunica, independientemente de la forma que lo realice.

5) Control: función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas. (Argueta, 2014)

c. Estructura de la Inteligencia Emocional. La inteligencia emocional es la capacidad que se tiene de poder manejar emociones y sentimientos, no siempre dominado por la razón, puesto que a veces se deja llevar por las emociones y viceversa, más bien se está en un equilibrio constante, Goleman realiza una estructura de la inteligencia emocional que consiste en:

1) Conocer las propias emociones: se refiere a la base fundamental de la inteligencia emocional, conocer los sentimientos y emociones propias. (Goleman, 2007)

2) Manejar las emociones: la expresión de las emociones son base en la conciencia propia, de tal manera que se pueda convivir con las demás personas y tener el control de los sentimientos. (Goleman, 2007)

3) Motivarse a sí mismo: las personas que se motivan a sí mismas tienden a ser más productivas en las actividades que realizan y tienen un objetivo que impulsa al cumplimiento de las mismas. (Goleman, 2007)

4) Reconocer las emociones de los demás: también se le conoce como la capacidad de empatía, es la sincronización con las demás personas para comprender las acciones ajenas y brindar el apoyo necesario con el dominio de las emociones personales. (Goleman, 2007)

5) Establecer relaciones: habilidad de poder manejar las emociones con los demás. “La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.” (Argueta, 2014)

Bisquerra, en una investigación realizada sobre la inteligencia emocional, menciona que Mayer y Salovey, estructuran la inteligencia emocional en cuatro ramas:

a) Percepción emocional: se refiere a las emociones personales de quienes nos rodean a través de las diversas formas de comunicación, expresando de una forma adecuada las emociones. (Bisquerra, 2015)

b) Facilitación emocional del pensamiento: “las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante. El estado de humor cambia la perspectiva del individuo, desde el optimismo al pesimismo y favorecen la consideración de múltiples puntos de vista. Los estados emocionales facilitan el afrontamiento, por ejemplo, el bienestar facilita la creatividad.” (Bisquera, 2015)

c) Comprensión emocional: es la capacidad de reconocer emociones, comprender y analizar cada una de ellas. (Bisquerra, 2015)

d) Regulación emocional: es la capacidad que tiene el ser humano para disminuir las emociones negativas sin llegar a reprimirlas o llegar a la exageración al momento de transmitir los sentimientos y emociones hacia los demás. (Bisquerra, 2015)

d. Características de la persona emocionalmente inteligente. El ser humano desarrolla características que lo identifican como persona emocionalmente inteligente, tiene presente que no solo es el conocimiento de la capacidad cognoscitiva y emocional, se trata de mucho más que la empatía, que el conocerse a sí mismo y tratar de conocer a los demás, es simplemente verse a sí mismo como si fuera otro que tiene un problema que no sabe resolver y le da la solución, es ayudarse a sí mismo. (Davalillo, 2005)

Davalillo describe las características de la persona emocionalmente inteligente así:

1) Actitud positiva: resalta los aspectos positivos por encima de los negativos valora más los aciertos que los errores, más las cualidades que los defectos, más lo conseguido que las insuficiencias, más el esfuerzo que los resultados busca el equilibrio entre la tolerancia y la exigencia. (Davalillo, 2005)

2) Reconocer los propios sentimientos y emociones: capacidad de expresar sentimientos y emociones tanto las consideradas positivas como las negativas y que necesitan canalizarse a través de algún medio de expresión. La persona emocionalmente inteligente sabe reconocer el canal más apropiado y el momento oportuno para darla a conocer. (Davalillo, 2005)

3) Capacidad de controlar sentimientos y emociones: equilibrio entre expresión y control, maneja la tolerancia a la frustración y es capaz de demorar gratificaciones. (Davalillo, 2005)

4) Empático: ocupa con facilidad en la piel del otro, capta sus emociones, aunque no las exprese en palabras sino a través de la comunicación no-verbal. (Davalillo, 2005)

5) Capacidad de tomar decisiones adecuadas: el proceso de toma de decisiones integra lo racional y lo emocional. La emoción impide a veces la decisión, por ello es importante tomar en cuenta los factores emocionales presentes en cada decisión, para que estas sean apropiadas. (Davalillo, 2005)

6) Motivación, ilusión e interés: se refiere a todo lo contrario de la pasividad, el aburrimiento o la desidia. La persona es capaz de motivarse, ilusionarse por lograr metas e interesarse por personas y quienes lo rodean. (Davalillo, 2005)

7) Autoestima adecuada: sentimientos positivos hacia sí mismo y confianza en su capacidad para asumir los retos que enfrente en la vida. (Davalillo, 2005)

8) Dar y recibir: es el sentimiento de compartir con su entorno independientemente de las circunstancias. (Davalillo, 2005)

9) Valores que dan sentido a la vida: se refiere a los valores que son aprendidos en el hogar en el entorno donde se desarrolla. (Davalillo, 2005)

10) Capacidad de superar las dificultades y frustraciones: son los deseos y motivos que impulsan a un cambio, aunque hayan sido muy negativas las experiencias previas. (Davalillo, 2005)

11) Capacidad de integrar polaridades: lo cognitivo y lo emocional, el hemisferio derecho y el izquierdo, soledad y compañía, tolerancia y exigencia, derechos y deberes, entre otras. (Davalillo, 2005)

e. Competencias de Inteligencia Emocional necesarias en la empresa. Felix menciona a McClelland como el primero que propuso el concepto de competencia como base para identificar lo que diferencia a los trabajadores sobresalientes de los normales. “Demuestra que un profesional de primera se distingue de los normales en una amplia variedad de competencias de inteligencia emocional. Las más importantes para él fueron: motivación de logro, desarrollo a los demás, adaptabilidad, influencia, autoconfianza y liderazgo. La única competencia cognitiva que distinguía con la misma intensidad era pensamiento analítico.” (Felix, 2014)

Las competencias emocionales que contribuyen a una eficacia en la empresa son:

1) Conciencia de uno mismo: comprensión de los sentimientos y valoración adecuada de uno mismo, autoconciencia emocional. En esta competencia se refleja la importancia de reconocer los propios sentimientos y cómo afectan al propio comportamiento. A otro nivel, la conciencia de uno mismo es clave para comprender las propias virtudes y defectos, los individuos con la competencia de valoración adecuada de uno mismo son conscientes de sus habilidades y limitaciones buscan retroalimentar y aprender de sus errores, saben dónde necesitan mejorar y cómo trabajar con otros individuos que cuentan con virtudes suplementarias. (Felix, 2014)

2) Autogestión: regular estados, impulsos y recursos internos, hace alusión también al autocontrol emocional, que se manifiesta como la ausencia de angustia y sentimientos negativos. (Felix, 2014)

Entre los indicios que demuestran la presencia de esta competencia están el permanecer imperturbable en situaciones estresantes, o tratar con una persona hostil sin contestar con agresividad. (Felix, 2014)

Felix concluye que: “entre los líderes intermedios y ejecutivos, los mejores trabajadores son capaces de equilibrar sus impulsos y ambiciones con el autocontrol emocional, al aprovechar sus necesidades personales poniéndolas al servicio de los objetivos de la organización.

Los gerentes o líderes que manejan y controlan mejor su propio estrés y permanecen inalterados, cuentan con las empresas más rentables.” (Felix, 2014)

3) Conciencia social: es descubrir con precisión a personas y grupos. La competencia de empatía proporciona a las personas una astuta conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. El individuo empático puede leer corrientes emocionales, captar indicios como el tono de voz o la expresión facial. La capacidad de saber leer las necesidades de los demás es connatural en los mejores directivos de los equipos de desarrollo de producto. La habilidad de ser empático es la eficacia en ventas. (Felix, 2014)

“La conciencia social también desempeña un importante papel en la competencia de servicio, la capacidad de identificar las necesidades y preocupaciones de un cliente a menudo no expresadas, para así poder ajustarlas a productos o servicios esta estrategia empática distingue a los vendedores excelentes de los normales” (Felix, 2014). También significa contar con una perspectiva a largo plazo, por la que a veces hay que renunciar a beneficios inmediatos a fin de conservar la relación comercial.

4) Gestión de relaciones: es inducir en los demás las respuestas deseadas, el conjunto de competencias de gestión de las relaciones incluye habilidades sociales esenciales. (Felix, 2014)

Desarrollar a los demás implica sentir las necesidades de desarrollo de las personas y alentar sus aptitudes, un talento que no sólo comparten los orientadores y tutores excelentes, sino también lo más granado de entre los líderes.

La competencia de saber desarrollar a los demás es una de las características de los mejores directivos entre los líderes, por ejemplo, tipifica a los que están en la cúspide. Aunque esta aptitud es crucial para aquellos que dirigen trabajos de primera línea, también resulta ser una aptitud vital para un liderazgo eficaz en puestos de alta dirección. (Felix, 2014)

5) Competencia de trabajo en equipo y colaboración: cobra importancia en la última década gracias a la tendencia existente hacia el trabajo en equipo en muchas organizaciones. El trabajo en equipo en sí mismo, depende de la inteligencia emocional colectiva de sus miembros los equipos más productivos son los que demuestran inteligencia emocional en el equipo. (Felix, 2014)

Goleman desarrolla las competencias esenciales para la empresa y las describe así:

Cuadro 1. Competencias empresariales

Competencia	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo. • Valoración realista de sí mismo. • Capacidad de reírse de sí mismo.
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad e integridad. • Apertura al cambio.

Continuación Cuadro 1

Competencia	Definición	Características
Motivación	<p>Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus.</p> <p>Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte orientación al logro. • Optimismo, incluso frente a la adversidad. • Compromiso con la organización.
Empatía	<p>Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas.</p> <p>Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza en formar y retener el talento. • Sensibilidad intercultural. • Servicio a clientes y consumidores.
Habilidades sociales	<p>Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales.</p> <p>Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en liderar cambios. • Capacidad de persuasión. • Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: (Goleman, 2007)

La empresa y los individuos se relacionan en formas que requieren de una multitud de características de la inteligencia emocional, que son más efectivas cuando se utilizan conjuntamente con otras.

f. Estrategias para fortalecer la Inteligencia Emocional. La inteligencia emocional es una herramienta que permite desarrollar la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás y garantiza a la empresa un desempeño óptimo para el crecimiento económico.

La capacidad humana puede enfocarse en influir positivamente aspectos de la gerencia de proyectos, tales como la toma de decisiones, desempeño laboral, dinámica de equipos de trabajo, solución de conflictos, detección de oportunidades y creación de ideas.

El comportamiento de un gerente en una empresa es vital para el entorno del clima, porque puede contagiar de manera positiva o negativa al colaborador que tenga bajo su cargo. (Davalillo, 2005)

El comportamiento positivo crea un entorno positivo con el equipo de trabajo, para crear cambios neurobiológicos que generen un comportamiento y emociones positivas y mejorar nuestras habilidades de inteligencia social. (Goleman, 2007)

Las habilidades de inteligencia social que se deben desarrollar y mejorar son las siguientes:

- Empatía.
- Armonía.
- Percepción organizacional.
- Influencia.
- Desarrollo a los colaboradores.
- Inspiración.
- Equipo.

La inteligencia emocional es importante en cualquier programa de entrenamiento como la empatía y el autoconocimiento en el desempeño laboral. El comportamiento y desempeño laboral de los gerentes de empresas y departamentos dentro de la organización determinan en gran parte los resultados finales de la empresa.

“Un buen líder de equipo debe tener bien desarrollada la inteligencia emocional para valorar la importancia de atender el bienestar emocional de sus colaboradores.” (Felix, 2014) No depende únicamente de la experiencia y conocimientos que un colaborador que ascienda de cargo y asuma las responsabilidades dentro del manual de funciones, sino garantizar que tendrá buena relación con el equipo de trabajo que está a su cargo.

“Cuando una organización aplica los principios de la inteligencia emocional consigue desarrollar las capacidades laborales y creativas de su equipo humano, reduce las bajas laborales, minimiza el estrés de sus empleados, adaptándose rápidamente a los cambios y fomentando una dirección más flexible y efectiva. Además de una respuesta más competitiva para los clientes.” (Felix, 2014)

El colaborador puede mejorar su inteligencia emocional y una de las formas más eficaces para ello, es favorecer al desarrollo de competencias emocionales mediante un proceso de Coaching a través del cual mediante el apoyo de un/a Coach, la persona va genera procesos de cambio a partir de sus propias necesidades. (Goleman, 2004)

Hay conceptos más complejos que se pueden estudiar para comprender a fondo y aprender sobre la inteligencia emocional, pero se enlistan diez claves que, aunque parezcan de sentido común, son una buena base para implementar actitudes y comportamientos que ayuden a mejorar el desempeño profesional y que, en muchas ocasiones no se tienen en cuenta por directivos de todos los niveles. (Felix, 2014)

- 1) Al pensar en los estilos de personalidad se deben descartar las ideas de “bueno” o “malo”. Las personas diferentes.
- 2) Los colaboradores identifican frecuentemente “diferente” con “difícil” en realidad lo diferente sólo es difícil porque las personas no han aprendido a trabajar efectivamente con las diferencias.

- 3) Los colaboradores tienen fortalezas y debilidades, todas las fortalezas tienen una debilidad asociada y todas las debilidades tienen una fortaleza asociada, cada individuo elige cuál extremo tiene atención.
- 4) Todos los estilos de personalidad le suman a la fortaleza de un equipo, solo es cuestión de enfocarse en las fortalezas en vez de en las debilidades. Quien se enfoca en las fortalezas se hace más fuerte y quien lo hace en las debilidades se hace más débil.
- 5) Buscar las fortalezas en los diferentes estilos no es algo que se dé naturalmente, sino que debe ser conseguido con un esfuerzo constante.
- 6) No se puede ser efectivo si se espera que todo el mundo se encuentre en el propio terreno.
- 7) No se puede asumir que se conoce lo que para otra persona significa ganar, se puede tener una idea general, pero para ser efectivos realmente es mejor preguntar.
- 8) Cuando se ponen los objetivos personales por encima de los de los demás de los del equipo y de la misión y visión de la organización, se crean divisiones que debilitan mucho la habilidad de maximizar resultados.
- 9) La efectividad tiene que ver con hacer lo correcto y la eficiencia con hacerlo rápidamente, cuando se trabaja con personas la efectividad rara vez es eficiente. Los mejores resultados se obtienen, generalmente, cuando se toma el tiempo necesario para hacer las cosas correctamente a través de distintas relaciones.

- 10) Una cosa es comprender estos puntos y otra diferente es llevarlos a cabo; el camino más largo pueden ser las 18 pulgadas que hay entre la cabeza y el corazón.

g. Aplicación de la Inteligencia Emocional

1) **Gestión del desempeño:** la gestión del desempeño aumenta de manera que el comportamiento implica compartir información, identificar y fomentar oportunidades de colaboración transversal entre grupos de la organización y amplía y mantiene una red de relaciones beneficiosas con compañeros. De este modo y aunque el proceso de gestión del rendimiento siga concentrándose en el logro de los objetivos y el colaborador sea recompensado por ese logro, las competencias emocionales aumentan el valor del proceso cuando incrementan las posibilidades de que la persona sea capaz de demostrar los comportamientos que alcanzan los objetivos. (Goleman, 2004)

Felix hace referencia a Frank Hartle, quien define la inteligencia emocional como un método de definición de la gestión del rendimiento, como un proceso o conjunto de procesos para establecer una comprensión compartida acerca de lo que se logra y cómo lograrlo y de dirigir a las personas de manera que aumenten la probabilidad de lograrlo. (Felix, 2014)

Para obtener un nivel alto rendimiento se recomienda que los sistemas de gestión del rendimiento operen como un proceso integrador, que incluyan elementos como objetivos de rendimiento, orientación y asesoramiento, revisión del rendimiento, formación en habilidades, sueldos relacionados con la productividad y formación y desarrollo. “Cuando la gestión del rendimiento integra objetivos determinados, orientación continuada y formación y desarrollo en un proceso de todo un año, puede representar una excelente oportunidad a la hora de evaluar las competencias en inteligencia emocional que en último término conducen a un rendimiento sobresaliente.” (Felix, 2014)

“No obstante, las competencias emocionales también pueden integrarse en un proceso típico de revisión del rendimiento, que implica definir objetivos o metas comerciales, proporcionar retroalimentación acerca de la consecución de dichos objetivos y vincularlo todo al sueldo. Cuando este proceso incluye retroalimentación sobre inteligencia emocional, el líder y el colaborador pueden identificar puntos fuertes y debilidades, y desarrollar un plan de actuación para que el colaborador alcance los objetivos deseados.” (Felix, 2014)

2. Desempeño laboral

a. Definición. Chiavenato expone que el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones la cual es necesaria para permitirle funcionar al individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Concluyendo que es la combinación entre el comportamiento y los resultados obtenidos con la ejecución de funciones en específico. (Chiavenato, 2002)

El desempeño laboral también define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad del ser humano para hacer, elaborar y generar el trabajo en menos tiempo con menor esfuerzo y mejor calidad dirigida a la evaluación la cual dará como resultado el desenvolvimiento. (Chiavenato, 2002)

b. Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan tareas. Un aspecto fundamental para la evaluación de desempeño es que se debe supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. (Mondy, 2010)

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se presentan de la siguiente manera: permiten condiciones de medición del potencial humano que determinan su empleo, permiten el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, además, dependen del sistema de administración y de una estructura

organizacional bien definida según sus condiciones, por último, dan oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización se tienen en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales. (Felix, 2014)

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. La evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos de la empresa. (Mondy, 2010)

Como lo propone Monday, la evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable para el colaborador y parece eludir la maestría, si esto es así, ¿por qué no eliminarla? en realidad, las empresas la eliminarían si no fuere necesario retroalimentar, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones de personal. (Mondy, 2010)

La evaluación del desempeño beneficia al mejoramiento de los resultados y la eficacia del personal, siendo cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. (Mondy, 2010)

Una de las principales consideraciones es que las empresas deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para las empresas. (Mondy, 2010)

c. Importancia del desempeño laboral. Las empresas hoy en día dedican tiempo para contratar a quien tenga un currículum, catalogado por ellos, como eficientes por las habilidades requeridas en el manual de funciones, la base para el éxito de la empresa lo determina el desempeño que tendrá el trabajador contratado, midiéndoles y reforzándoles

los puntos débiles según los datos obtenidos en la boleta. Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantendrán a la vanguardia con conocimientos aplicativos al sistema de trabajo y motivados al cumplimiento de sus metas. (Seminarium Internacional, 2014)

Evaluar el desempeño también es útil para las empresas porque se detectan a los colaboradores que se destacan dentro de la organización, se tienen ventajas competitivas por la reducción de tiempo y recursos al momento de realizar un ascenso o rotación de personal, puesto que se conocen los procesos y objetivos de la empresa. Otro punto a favor de medir el desempeño es que ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas y que ellas sean acordes a las metas logradas. (Seminarium Internacional, 2014)

d. Ventajas de la evaluación del desempeño. Chiavenato determina que todos deben beneficiarse, la empresa, el líder y los colaboradores.

1) Ventajas para el líder: valúa mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores con base a variables y factores de evaluación por medio de un sistema que evite la subjetividad, es decir, un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado que identifica las necesidades de capacitación de su personal. A la vez le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus colaboradores, viabiliza la comunicación con los colaboradores, le da la oportunidad de planificar de manera organizada el trabajo, de tal forma que puede encausar el departamento para que funcione eficientemente. (Chiavenato, 2002)

2) Ventajas para el colaborador: conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en los colaboradores, conoce cuáles son las expectativas del líder acerca del desempeño y las fortalezas y debilidades, sabe qué medidas toma el líder con el fin de mejorar el desempeño con los programas de entrenamiento, capacitación o desarrollo. Adquiere estrategias para hacer una correcta autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol, se siente estimulado para trabajar en equipo y obtiene una identificación con los objetivos de la empresa. (Chiavenato, 2002)

3) Ventajas para la empresa: evalúa el potencial a corto, mediano y largo plazo y define la contribución a la sociedad, identifica los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y selecciona quien tienen promoción y transferencia, puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofrece oportunidades a los empleados tanto de crecimiento como de desarrollo personal, mejora la productividad y las relaciones humanas en el trabajo, al mismo tiempo se señala con claridad a los individuos y las obligaciones que se esperan de ellos. (Chiavenato, 2002)

e. Desventajas de la evaluación del desempeño. Chiavenato, menciona:

1) Los prejuicios personales: si el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. (Chiavenato, 2002)

2) Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

Es probable que estas acciones buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador, un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto. (Chiavenato, 2002)

f. Métodos para la evaluación del desempeño. Mondy indica que el sistema de evaluación que se selecciona depende del propósito que se tenga, se pueden mencionar varios métodos para la evaluación del desempeño, entre ellos: (Mondy, 2010)

1) Escalas de calificación: se utilizan para clasificar a los empleados de acuerdo a factores definidos, se registran en una escala los juicios acerca del desempeño, se divide la escala en categorías normalmente de 5 a 7 en números que con frecuencia se dividen en objetivos, este método permite el empleo de más de un criterio de desempeño, una de sus principales características es su sencillez puesto que facilita la evaluación rápida de varios empleados. (Mondy, 2010)

Los factores para la evaluación suelen ser de dos tipos, los relacionados con el puesto y características personales. Los factores a seleccionar deben estar ligados íntimamente con los puestos a calificar y son seleccionados de acuerdo a las necesidades de la empresa, en ocasiones se puede realizar la escala para que permita la evaluación del potencial de crecimiento de un empleado. (Samayoa, 2012)

2) Incidentes críticos: se caracteriza por la exigencia de mantener registros ya sean positivos o negativos en la ejecución del trabajo a lo cual se le denomina incidente crítico. Al final de un período establecido se califican los mismos además de otros aspectos deseados para lograr la evaluación del desempeño. Como una ventaja de este método se establece que permite evaluar en su totalidad el período determinado, así mismo, se puede especificar como desventaja que depende de la cantidad de trabajadores a evaluar, así será el tiempo de aplicación de este método. (Samayoa, 2012)

3) Ensayo: este método es muy sencillo, el evaluador simplemente debe preparar un informe sobre el desempeño del empleado, presenta como limitante la habilidad de redacción del evaluador para poder ser objetivo al momento de realizar la misma. (Samayoa, 2012)

4) Normas de trabajo: compara el desempeño de cada empleado con una norma predeterminada o un nivel esperado de producción. Es factible determinar normas de trabajo para todos los puestos, en la mayor parte de casos se utiliza para puestos de producción, se pueden utilizar diversos métodos para determinar las normas de trabajo, como lo son los estudios de tiempo y el muestreo del trabajo. (Samayoa, 2012)

5) Jerarquización: este método coloca a los empleados de un grupo de acuerdo a su nivel jerárquico, se presenta como dificultad realizar la comparación en el momento en que los trabajadores desempeñan niveles comparables a nivel de su jerarquía. (Samayoa, 2012)

6) Distribución forzada: en este método se exige que el evaluador asigne un número limitado de categorías a los trabajadores, de manera similar a una distribución normal de frecuencias. En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta

proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, entre otros. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados. (Samayoa, 2012)

7) Informes con lista de verificación ponderada y elección forzada: este método exige que el evaluador escoja entre una serie de declaraciones de un individuo, aquellas que describen mejor o peor al empleado, una dificultad de este método es que las declaraciones descriptivas pueden ser idénticas. El evaluador debe llenar un formato similar al informe de desempeño de elección forzada, pero se les ha asignado diferentes valores a diferentes respuestas. El formato incluye preguntas relacionadas con el comportamiento del empleado, y el evaluador contesta a cada una, ya sea de forma positiva o negativa, pero el evaluador no conoce el peso que le da a cada una de ellas. (Samayoa, 2012)

8) Escalas de calificación con ancla conductual: estas escalas combinan elementos tradicionales de calificación y el método de incidentes críticos, al utilizarse describe con mayor objetividad el comportamiento en el puesto, exige la participación tanto del evaluador como del evaluado presenta como ventaja la fácil aceptación por ambas partes. (Samayoa, 2012)

9) Administración por objetivos: este método evalúa y utiliza la contribución de los colaboradores, por lo que puede ser efectivo para evaluar el desempeño. El enfoque del proceso de evaluación para los atributos personales del colaborador a su desempeño en el puesto, y el rol del supervisor se cambia al de consejero y facilitador por lo que el papel del evaluado pasivo, cambia al de activo, es por esta razón que este método es muy utilizado en numerosas empresas. (Samayoa, 2012)

10) Autoevaluación: consiste en el punto de vista y las opiniones propias del desempeño del colaborador en el puesto de trabajo. Suele ser poco objetivo porque por temor a la pérdida del puesto, puede ser poco sincero respecto a sus respuestas. (Samayoa, 2012)

11) Retroalimentación de 360°: es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. Proporciona una manera más objetiva del desempeño del colaborador, pues brinda una amplia visión del desempeño del empleado y minimiza las tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento.

El desarrollo personal que es esencial en el lugar de trabajo, requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planeada y específica.

g. Factores que influyen en el desempeño laboral. Las empresas que ofrecen servicio requieren de una buena atención a sus clientes, se consideran aquellos factores que de una u otra manera influyen en el desempeño de las actividades de los colaboradores, entre los cuales se consideran para la investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

1) Satisfacción del trabajo: con respecto a la satisfacción del trabajo plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el colaborador percibe su trabajo y se manifiesta en determinadas actitudes laborales.” Los cuales se encuentran relacionados con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según Quinteros, Africano y Faría autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

2) Autoestima: es un generados de necesidad, manifestando a la vez la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, relacionar con el trabajo continuo y la autoestima es un factor determinante significativo, para superar trastornos depresivos, con esto se dice que la gran vulnerabilidad tiende a ser

concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, se confía en los propios atributos y se es flexible ante las situaciones conflictivas. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

3) Trabajo en equipo: la labor que realiza cada componente de la empresa es vital porque todos están enfocados hacia un mismo enfoque, cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacción y se da origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

4) Capacitación del trabajador: “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. El objetivo es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

3. Justificación. La inteligencia emocional comprende la aptitud personal, autoconocimiento, autorregulación, motivación, aptitud social, empatía y habilidades sociales para el desarrollo.

Una oportunidad de expresarse y mejorar se puede realizar por medio de una evaluación de desempeño para medir el rendimiento individual, alinear las labores de los colaboradores determinando el desempeño laboral de los niveles gerenciales y apoyar las decisiones de planificación del recurso humano.

La inteligencia emocional y el desempeño laboral, en la actualidad, son términos importantes debido a que su manejo es de interés e impacto dentro de las mismas. “Lo que en un tiempo se consideró como ser inteligente hoy ya no lo es...” (Goleman, 2007), principalmente si se parte de la premisa de las demandas sociales, puesto que “no siempre una persona con un coeficiente intelectual elevado se desempeña con éxito en su medio laboral y social...” (Goleman, 2007)

Goleman menciona que, desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es ni el coeficiente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica: es la inteligencia emocional. (Goleman, 1998)

Un gerente inteligente emocionalmente guía al personal a su cargo en la consecución de los objetivos, es indispensable que un gerente de departamento tenga la capacidad de propiciar un ambiente de armonía donde las emociones sean canalizadas de forma correcta con el único fin de generar sinergia positiva y la cooperación entre los colaboradores. “Las habilidades técnicas son consideradas como capacidades básicas o condiciones necesarias para ocupar cargos de responsabilidad, pero las habilidades emocionales son las que marcan la diferencia en el desempeño laboral”. (Fonseca, 2009)

El desempeño de una persona en un ámbito laboral depende no solo de los conocimientos que esta pueda tener en el área de trabajo, sino de una serie de aspectos que están íntimamente ligados a la inteligencia emocional.

Estos aspectos son el manejo de las emociones, cómo se preparan en la toma de decisiones, cómo se relacionan con las personas que los rodean, si se limitan o no al desempeño, es decir que actitud se toma frente a las diferentes situaciones que se presentan, etc. En este sentido, la finalidad del trabajo de investigación fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los niveles gerenciales, (estudio a realizarse en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.)

4. Objetivos

a. General

Determinar la relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral de los niveles gerenciales en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala.

b. Específicos

- Medir la inteligencia emocional de niveles gerenciales en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago de Panajachel, Sololá, Guatemala.
- Evaluar el desempeño laboral de los niveles gerenciales en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago de Panajachel, Sololá, Guatemala.
- Relacionar los niveles del desempeño laboral con las competencias de la inteligencia emocional de los niveles gerenciales de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago de Panajachel, Sololá, Guatemala.

II. METODOLOGÍA

El trabajo de graduación se realizó en Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago en Panajachel, Sololá, Guatemala enfocado a determinar la relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral de los niveles gerenciales, el método estadístico para la investigación fue correlacional para determinar la relación entre las variables evaluadas. Cuando se habla de correlación, “se refiere al grado de variación conjunta existente entre dos o más variables. Mediante el coeficiente de correlación se puede calcular el grado de relación entre dos variables cuantitativas. La medida de relación entre variables de uso más frecuente es la correlación de momento producto de Pearson”. (Certuche, 2013)

A. Identificación de variables

1. **Variable dependiente:** Desempeño laboral.
2. **Variable independiente:** Inteligencia Emocional.

B. Área de estudio

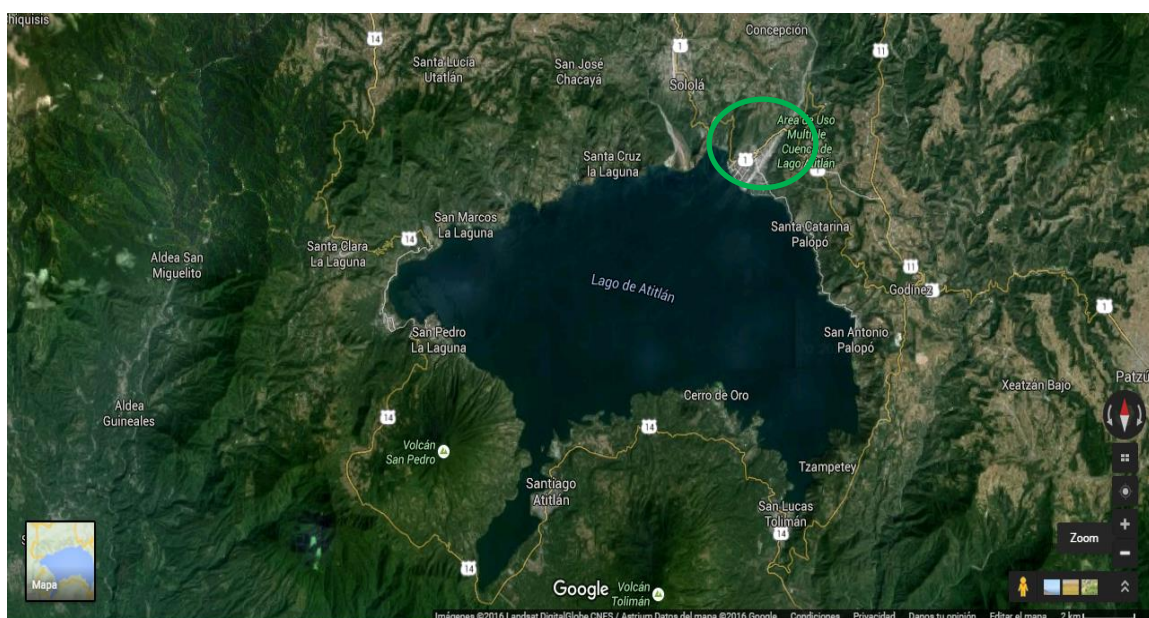
Panajachel es uno de los 19 municipios que integran el departamento de Sololá y se encuentra ubicado en la parte Noreste del mismo. “Posee una altitud 1,573 metros sobre el nivel del mar y una longitud de 91° 09’ 30” y una latitud de 14° 44’ 34’; colinda al norte con el municipio de Concepción y Sololá; al sur con el Lago de Atitlán, al este con el municipio de San Andrés Semetabaj y Santa Catalina Palopó; y al oeste con el municipio de Sololá. Según el artículo tres del Decreto 70-86 del Congreso de la República, Ley Preliminar de Regionalización, pertenece a la región VI denominada Suroccidente.” (Monterroso, 2008)

Entre las ramas de la actividad económica, a las que se dedica la población, están: turismo, agricultura, comercio y servicios, construcción, diversas actividades artesanales, pecuario y agroindustrial. La mayor concentración de la población está empleada en la actividad turística que representa un 48% aproximado del total de la población económicamente activa. (Monterroso, 2008)

1. Mapa de localización. El municipio de Panajachel es uno de los 338 municipios de la República de Guatemala y es parte del departamento de Sololá. Tiene una extensión territorial de 22 kilómetros cuadrados. Cuenta con un pueblo, una aldea y un caserío.

El municipio de Panajachel limita al norte con Concepción -Sololá-, al este con San Andrés Semetabaj y Santa Catarina Palopó -Sololá-, al sur con el Lago de Atitlán y al oeste con el municipio de Sololá -Sololá-.

1. Ilustración: Mapa de localización de Panajachel, Sololá.



Fuente: Google Maps (2016)

C. Procedimiento

El tipo de investigación que se realizó en el presente trabajo de graduación fue correlacional en la medida que los resultados que se obtuvieron en la medición del fenómeno. Los cuestionarios utilizados fueron aprobados por el asesor del trabajo de graduación y validados por tres profesionales de las áreas de turismo, psicología y estadística. La elección del tipo de investigación fue con el fin de asegurarse la realización del proceso de investigación de manera concisa y objetiva. (Psicología para Estudiantes, 2015)

1. Desarrollo de cuestionario de inteligencia emocional

a. Inteligencia Emocional: El Cuestionario de Inteligencia Emocional 2015, fue de 20 ítems abarcando la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales elaborado por el Licenciado en Psicología Mario Ramiro Sánchez Arévalo y validado por tres profesionales en la materia para determinar la Inteligencia Emocional.

Dentro de los estudios realizados en el país de Guatemala sobre la Inteligencia Emocional, dentro de los mismos se han aplicado cuestionarios traducidos al español para brindar el aporte y respaldo a la investigación según el enfoque. Se hace mención del test de inteligencia emocional T.I.E.=G Guatemala; modificado y simplificado en contexto a la sociedad guatemalteca, toma como guía, una herramienta que tiene como denominación Cuestionario C.E aplicado en la tesis de "Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral" (estudio realizado con el personal de la empresa Servipuertas S.A. de la ciudad Quetzaltenango) y el Test TMMS-24 el cual está basado en Trait Meta-Mood Scale (TMMS), el cual fue diseñado por Salovey y Mayer, y fue traducido para Guatemala por Garcés (1999). El TMMS-24, contiene tres dimensiones claves de la Inteligencia Emocional aplicado en la tesis "Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango."

En el trabajo de graduación se utilizó un Cuestionario de Inteligencia Emocional elaborado por el Licenciado Sánchez para obtener los datos específicos de la investigación, porque los test utilizados en investigaciones similares no cumplen con los requerimientos de la investigación para obtener los datos y tener datos más confiables y fidedignos de la investigación.

Esos niveles de interpretación son los siguientes:

Primer nivel, 0 a 20 puntos. Inteligencia Emocional Nula: Identifica a los líderes extremadamente susceptibles a reacciones emocionales. Descontroladas, crea conflictos en sus interrelaciones sociales y en diferentes ambientes. (Arévalo, 2016)

Segundo nivel, 21 a 40 puntos. Inteligencia Emocional Baja: No controlan sus emociones, crean menos conflicto que el primer nivel. Proclives a impulsos emocionales. (Arévalo, 2016)

Tercer nivel, 41 a 60 puntos. Inteligencia Emocional, Necesita Mejorar: Que manejan sus emociones, cuyas reacciones son aceptables. (Arévalo, 2016)

Cuarto nivel, 61 a 80 puntos. Inteligencia emocional Adecuada: Identifica a los líderes de excelente control emocional; dotadas de cualidades de fácil adaptación a diferentes medios sociales. Canalizan sus emociones de modo adecuado sin crear hostilidades y forma un ambiente estimulante a la cordialidad. (Arévalo, 2016)

Quinto nivel, 81 a 100 puntos. Inteligencia Emocional Desarrollada y Alta: identifica a los líderes con exceso control emocional, que convierte al sujeto en impasible, cuya carencia emotiva puede esconder represiones que suelen ser dañinas a su salud emocional. Puede dar una pista de timidez extrema. (Arévalo, 2016)

2. Desarrollo de prueba de 360° del desempeño laboral

a. Evaluación 360°: “pertenece a una técnica para medir el desempeño de las personas basada en comportamientos observables y consta en hacer un proceso para obtener información de un individuo sobre su trabajo de una gran diversidad de fuentes útiles; es decir se obtiene la percepción desde varios puntos de vista.” (360°, Human, 2011)

Dentro de los requerimientos de la investigación se procede a realizar la evaluación de 360° elaborada por el Lic. Mario Ramiro Sánchez Arévalo, Psicólogo para obtener los datos específicos para la evaluación de desempeño.

La modalidad de evaluación fue la siguiente:

- 1) El líder del nivel gerencial realiza a sí mismo la evaluación de 360°.
- 2) El líder del nivel gerencial realiza la evaluación a un líder de la línea jerárquica aleatoriamente.
- 3) El colaborador evalúa al líder del departamento.
- 4) Gerente General evalúa a los líderes del nivel gerencial

Se brindó a los líderes del nivel gerencial un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación. Además, posibilita una visión integrada de los factores de la evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

El resultado de la evaluación de 360° es el promedio de las evaluaciones realizadas a cada líder del departamento del nivel gerencial. Los factores de la evaluación de desempeño de 360° la ponderación van desde los más deficientes hasta los excelentes.

Cada resultado se ubica en intervalos de 20 puntos, da como jerarquía cinco niveles, de 5 a 100. Mientras más alto sea el punteo, mayor es el nivel de desempeño. Esos niveles de interpretación son los siguientes:

Desempeño desfavorable, 5 a 25 puntos. Identifica a los líderes que su desempeño no es bueno dentro de su puesto de trabajo. Puede ser reemplazado por su falta de interés y preparación personal y profesional. (Arévalo, 2016)

Desempeño ineficaz, 26 a 40 puntos. Dentro de este nivel se identifican a los líderes que realizan su trabajo bien pero que deben mejorar sus condiciones de desempeño en cuanto a calidad profesional. (Arévalo, 2016)

Desempeño, debe mejorar, 41 a 60 puntos. Identifica a los líderes que realizan bien su trabajo, pero solo realizan lo que se les es delegado en su puesto de trabajo, no dan un valor agregado a su desempeño. (Arévalo, 2016)

Desempeño bueno, 61 a 85 puntos. Identifica a los líderes que realizan su trabajo de forma recomendable, dan más de lo que se les pide y muy pocas veces se reciben quejas de él. (Arévalo, 2016)

Desempeño excelente, 86 a 100 puntos. Enmarca a los líderes que realizan su trabajo en forma óptima y debido a su excelente desempeño y puede optar por un puesto más alto si surgiera la vacante. (Arévalo, 2016)

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación, además posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

3. Aplicación de pruebas. El cuestionario de inteligencia emocional fue aplicado los líderes del nivel gerencial en el mes de mayo del 2016, teniendo un tiempo de duración de 7 minutos con cada líder en un ambiente de confianza donde realizó el cuestionario en cada hotel.

Y la evaluación de 360° fue aplicada a los líderes del nivel gerencial y los colaboradores de cada departamento para la obtención de información. Se realizó en el mes de mayo del 2016, teniendo una duración de 8 minutos por cada evaluación, se realizó en sesiones generales con cada uno de los líderes a evaluar en los Hoteles correspondientes y se realizó de manera individual para poder obtener mejores resultados, más confiables y fidedignos.

4. Análisis estadístico

a. Diseño de la investigación. El presente estudio se realizó mediante la utilización de un diseño de investigación descriptiva. Achaerandio (2002), afirma que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere. Es un campo de estudio amplísimo; utiliza relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes. Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos, desde el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos.

Se realizó con base en la observación de los fenómenos de un contexto natural y luego se analizaron los datos. La investigación se hizo sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trató de que el estudio no variara en forma intencional las variables independientes, para ver su efecto sobre otras variables.

b. Población y muestra. La población con que se trabajó está compuesta por 37 colaboradores de los Hoteles Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago ubicados en el Municipio de Panajachel, Sololá para la muestra se tomaron las áreas gerenciales con un grupo de 34 colaboradores de sexo masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 21 a 65 años independientemente de su estado civil, socioeconómico, religioso, cultural y grado académico.

c. Método estadístico. La técnica cumple con objetivos fundamentales para efectuar el método, ordenando las etapas de la investigación, teniendo un control de los datos. Además de establecer relaciones entre los hechos, los métodos utilizados son los siguientes:

Para el Trabajo de Graduación se utilizó como metodología estadística el coeficiente de correlación de Pearson. Establece que es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas.

A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables. (Psicología para Estudiantes, 2015)

Los valores de la correlación van de + 1 a - 1, y pasa por el cero, el cual corresponde a ausencia de correlación. Los primeros dan a entender que existe una correlación directamente proporcional e inversamente proporcional, respectivamente. (Psicología para Estudiantes, 2015)

De lo anterior se refiere que:

+1 o -1 = Correlación perfecta.

0.95 = Correlación fuerte.

0.80 = Correlación significativa.

0.70 = Correlación moderada.

0.50 = Existe una relación parcial.

El coeficiente de correlación lineal de Pearson se define matemáticamente con la ecuación siguiente: (Psicología para Estudiantes, 2015)

$$r = \frac{N \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{\sqrt{[N \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2][N \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

Donde

r = coeficiente de correlación de Pearson.

Σxy = sumatoria de los productos de ambas variables.

Σx = sumatoria de los valores de la variable independiente.

Σy = sumatoria de los valores de la variable dependiente.

Σx^2 = sumatoria de los valores al cuadrado de la variable independiente.

Σy^2 = sumatoria de los valores al cuadrado de la variable dependiente.

N = tamaño de la muestra en función de parejas.

Y aunado a ello, de los datos obtenidos se procedió a realizar el promedio general de inteligencia emocional y desempeño laboral.

III. RESULTADOS

La presente investigación se basó en establecer la relación entre la inteligencia emocional y desempeño laboral del nivel gerencial de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago de Panajachel, Sololá para lo cual se contó con una población constituida por 34 sujetos siendo el 50% de género femenino y el otro 50% es de género masculino en un rango de edades de 21 a 65 años.

Los resultados se obtuvieron del trabajo de campo y están basados por el Cuestionario de Inteligencia Emocional y la Evaluación de desempeño 360°, se aplicó a 34 personas de ambos sexos del nivel gerencial de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago de Panajachel, Sololá.

Con el objetivo de establecer la relación de la inteligencia emocional y desempeño laboral mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson. Por consiguiente, se siguió el procedimiento de calificación e interpretación del cuestionario y evaluación. Por lo tanto, se deriva una mayor fidelidad de los datos estadísticos.

En el cuestionario y evaluación, la ubicación es de acuerdo a los cinco niveles estipulados en inteligencia emocional y desempeño laboral, el resultado es la sumatoria de cada integrante del nivel gerencial y mediante la fórmula de correlación de Person aunado a ello el promedio, mediana y desviación estándar.

A lo que respecta Inteligencia Emocional, se estableció que el nivel más alto nos indicará que el líder del nivel gerencial maneja un mejor control emocional y en el nivel inferior permite percibir, descontrol en las reacciones emotivas.

Esos niveles de interpretación:

1. Inteligencia Emocional Nula
2. Inteligencia Emocional Baja

3. Inteligencia Emocional, Necesita Mejorar
4. Inteligencia emocional Adecuada
5. Inteligencia Emocional Desarrollada y Alta

Para la evaluación de 360° de Desempeño Laboral, mientras más alto es el resultado, mayor es el nivel de desempeño que ejerce el líder del nivel gerencial y los niveles de interpretación son desempeño:

1. Desempeño Desfavorable
2. Desempeño Ineficaz
3. Desempeño, Debe mejorar
4. Desempeño Bueno
5. Desempeño Excelente

Cuadro 2. Correlación de variables

N	r	N.C.	σr	R.C.	SIGNIFICACIA	E	INTERVALO DE CONFIANZA	FIABILIDAD
34	0.27	99%	0.16	1.68	No significativa	0.41	0.28-0.57	Fiable

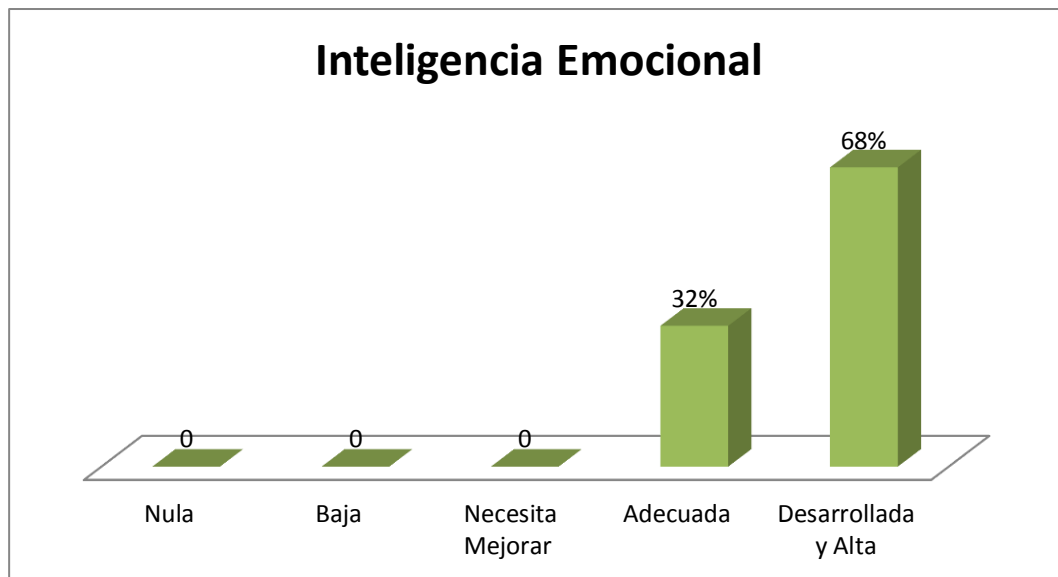
Fuente: Trabajo de campo (2016)

Los datos obtenidos de acuerdo a los datos estadísticos en el trabajo de campo, se puede comprobar que los resultados son verdaderos y fiables ya que el intervalo de confianza tiende a separarse y no a concentrarse, sin embargo los datos no son significativos, ya que la razón crítica por ser 1.68 es menor al nivel de confianza de 2.58.

Los datos de la correlación de Person, el resultado del coeficiente es de 0.27 lo que significa que no existe una correlación estadísticamente significativa.

Se observa que para un mismo valor en inteligencia existen diferentes posibles valores en rendimiento. Este conjunto de puntos, denominado diagrama de dispersión o nube de puntos tiene interés como primera toma de contacto para conocer la naturaleza de la relación entre dos variables. Si tal nube es alargada -apunta a una recta- y ascendente como es el caso que nos ocupa, es susceptible de aplicarse el coeficiente lineal de Pearson.

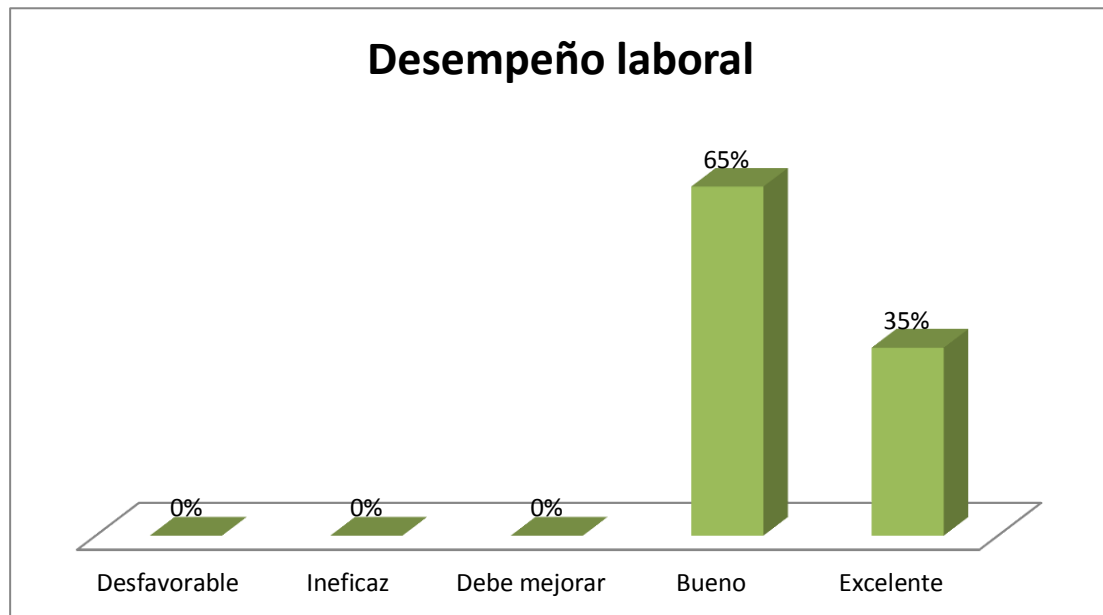
2. Ilustración: Promedio de Inteligencia Emocional



Fuente: Trabajo de campo (2016)

El 68% que está compuesto por 23 líderes del nivel gerencial tienen una desarrollada y alta Inteligencia Emocional. Y el 32% tiene en un nivel adecuada inteligencia emocional.

3. Ilustración: Promedio de desempeño laboral



Fuente: Trabajo de campo (2016)

El 65% corresponde el nivel muy bueno de desempeño laboral y el 35% al nivel excelente, según datos reflejados del trabajo de campo.

IV. DISCUSIÓN

La inteligencia emocional y el desempeño laboral en sector hotelero son términos mencionados y aplicados en el ámbito organizacional debido a que su manejo es de gran interés e impacto dentro de las mismas.

Samayoa (2012) señala que la mente emocional y la mente racional son dos facultades relativamente independientes, pero se complementan, en muchas ocasiones estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y viceversa.

Goleman (2004) define el término inteligencia emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Es por ello que el estudio de campo determinó que el 68% de los líderes evaluados poseen un nivel de inteligencia emocional sobre el nivel aceptable, debido a que cuentan con un ambiente agradable, las relaciones interpersonales con los colaboradores y líderes de departamentos están basados en valores como el respeto, integridad, colaboración, entre otros, tienen dominio del autocontrol, obtienen autoconocimientos para la mejora continua.

Samayoa (2012) afirma que para mantener el éxito se debe saber manejar con destreza las emociones propias y las de los demás, se identificaron en la inteligencia emocional capacidades como; reconocer las propias emociones, apreciar, nombrar y ordenar las emociones propias de manera consiente, además saber manejar las propias emociones, las emociones no se eligen ni se evitan, pero se pueden conducir, complementar, sustituir y manejar de forma inteligente. Por ende, se confirman los resultados de los líderes del nivel gerencial tiene un nivel promedio de inteligencia emocional por lo tanto les permite manejar las emociones en el ámbito laboral y social.

La inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y destreza para las relaciones muchas veces aplicadas al trabajo. Por lo tanto, se debe comprender que una inteligencia emocional desarrollada y alta no garantiza que el líder del nivel gerencial haya aprendido las aptitudes emocionales para realizar el trabajo exitosamente, sólo representa un potencial excelente para adquirirlas y proyectarlas.

Es por ello que la inteligencia emocional es uno de los factores que puede servir de indicador de éxito en las relaciones de trabajo, manejar una situación emocional en el lugar de trabajo, requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas al establecer entendimiento y confianza, saber escuchar y ser capaz de persuadir con una recomendación, poseer ciertas facultades como el conocimiento de sí mismo, la posibilidad de ver las cosas con perspectiva y cierto aporte para ser la persona en que todos los presentes van a confiar.

Samayoa (2012) expresa que “la relación de las emociones en el comportamiento humano y si se enfatiza, su aplicación al ámbito empresarial; se puede decir que la inteligencia emocional brinda a las empresas una nueva comprensión de que lo que realmente importa a la hora de realizar el trabajo eficaz y eficientemente, más no algo que garantice un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.”

Es indispensable hacer mención que ante todo las empresas se encuentran conformadas por líderes, que tienen necesidades y metas, las cuales algunas veces aceptan, o no racionalmente. Una de las necesidades principales de los líderes es llenar un vacío personal de emociones, sentimientos y necesidades, esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total diseccionándolo con motivación al logro y beneficio de la empresa. (Felix, 2014)

Goleman (2007) realizó un estudio donde reunía información de especialistas de entrenamiento y desarrollo de recursos humanos, acerca de su modelo de competencias para 181 tipos de trabajos en 121 compañías de todo el mundo.

Una vez que pudo separar las competencias técnicas de las emociones y comparar su importancia relativa, encontró que 2 de 3 de las habilidades consideradas vitales para el éxito eran competencias emocionales tales como: integridad, adaptabilidad y talento para la colaboración. Estos hallazgos están sustentados por otros estudios más profundos que muestran que las competencias emocionales son doblemente importantes para el éxito de las personas hoy en día, así como la inteligencia o conocimiento técnico. Razón por la cual más y más compañías están dándose cuenta y están modificando la forma en que ellos entrenan y promueven a sus líderes. (Goleman, 2007)

El dominio de la inteligencia emocional varía conforme a los requerimientos del sector hotelero y la situación real de cada hotel, es por ello que cada puesto de trabajo requerirá de un conjunto indispensable de habilidades que permitan el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Las aptitudes claves se ajustarán al requerimiento emocional que designe cada empresa hotelera.

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, permitiéndole funcionar al individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En el estudio realizado se estableció que el 65% de los evaluados se encuentran en un rango de desempeño bueno en el que cubre las expectativas de los hoteles con lo que se determina que la mayoría de los trabajadores mantienen un nivel de desempeño más alto del que se espera por parte de los jefes inmediatos y así mismo de los gerentes y propietarios, debido a que dentro del ámbito laboral el recurso humano cuenta con conocimientos externos e internos para desempeñar su puesto de trabajo, se les especifican sus funciones y los procesos y procedimientos.

Mondy (2010) afirma que la evaluación del desempeño se utiliza para que brinde datos de importancia sobre el rendimiento laboral de un colaborador al mismo tiempo mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de trabajo acorde

con los requerimientos de la empresa y establecer estrategias para la mejora en cada uno de los aspectos evaluados y con ello obtener la productividad deseada.

Los líderes del nivel gerencial tienen un desempeño bueno, es decir, cumplen con las funciones establecidas y ocasionalmente reciben quejas de ellos. Los hoteles son reconocidos a nivel local, nacional e internacional y es por ello que al momento de seleccionar al personal se busca que cuente con experiencia, conocimientos y aptitudes para desempeñar el puesto además de algunas actitudes como trabajo en equipo para evitar atrasos en el cumplimiento de contratos. (Minondo, 2016)

La evaluación del desempeño permite a los gerentes apoyar las decisiones de planificación del talento humano, identificar las fortalezas y debilidades de los líderes para diseñar programas de capacitación. A la vez evaluar y medir el rendimiento individual para alinear los objetivos estratégicos de los hoteles y determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias.

La evaluación de desempeño reduce el conformismo de los colaboradores al proporcionarle la retroalimentación de los resultados y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el líder y gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al líder lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente. (Samayoa, 2012)

En el sector hotelero, surge la necesidad de mejorar el desempeño laboral para fortalecer la competitividad en el mercado. El turismo se caracteriza por los continuos cambios y el desarrollo acelerado de la tecnología, por ello los líderes y colaboradores se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generen mecanismos de adaptación e innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de los colaboradores.

Como resultado a los cambios surge que los hoteles cumplan con las exigencias competitivas del entorno empresarial tales como: trabajo en equipo, creatividad, innovación, servicio al cliente, entre otros y desarrollan las habilidades de inteligencia emocional que le dan al líder herramientas para mejorar su desempeño.

Las empresas hoteleras dan gran importancia al desarrollo del talento humano en procesos de contratación, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos puesto que garantiza que el desempeño del puesto será excelente por los conocimientos y experiencias que se adquieren.

Basados en los resultados estadísticos, se puede concluir que mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación no significativa y se determinó que la inteligencia emocional no tiene una relación significativa en el desempeño laboral de los niveles gerenciales estadísticamente.

Este resultado se debe a que la inteligencia emocional tiene una baja relación con el desempeño laboral y que otros factores podrían ser influyentes en el desempeño laboral. El resultado de la investigación se convierte en un elemento fundamental que es necesario que esté presente en los gerentes y líderes, porque se necesita a un equipo de trabajo homogéneo para cumplir las metas y los objetivos corporativos e individuales y buscar solución a problemas de los hoteles en las áreas de trabajo y aumentar las relaciones humanas en el entorno laboral.

V. CONCLUSIONES

- Los líderes del nivel gerencial de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago poseen un nivel promedio de inteligencia emocional, lo que indica que tienen un manejo adecuado de las situaciones adversas del entorno, se adaptan en diferentes medios sociales y canalizan las emociones con un ambiente de cordialidad.
- Los líderes del nivel gerencial de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago poseen un nivel de desempeño laboral bueno, realizan las actividades laborales de una forma óptima, son proactivos y pocas veces reciben quejas de ellos.
- La solución a las dificultades se puede resolver mediante el incremento de la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo, aplicando la inteligencia emocional.
- La inteligencia emocional no se determina como parte fundamental en el desempeño laboral de los líderes del nivel gerencial de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago.
- El manejo inteligente emocionalmente y la mejora del desempeño facilita la motivación, empatía, desarrollo de las habilidades sociales, trabajo en equipo y mayor comodidad en el puesto de trabajo a desempeñar.
- Las evaluaciones continuas son indispensables para evaluar las mejoras en el desempeño, evaluando las fortalezas y debilidades de cada puesto de trabajo en el sector hotelero y proponer las soluciones idóneas para cada líder si lo requiere.

VI. RECOMENDACIONES

- La aplicación de la Inteligencia Emocional dentro del sector hotelero, llevará a una mejora calidad de trabajo de los líderes del nivel gerencial, porque se puede desarrollar en cada uno de ellos la capacidad de conformar un mejor equipo de trabajo y adaptación frente a los cambios.
- La evaluación de inteligencia emocional debe de ser constante para las mejoras continuas de los líderes del nivel gerencial de Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago.
- Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago deben de aplicar el reforzamiento en las áreas débiles de cada líder del nivel gerencial para impactar de forma positiva el desempeño laboral.
- Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago debe realizar talleres que inicien el fortalecimiento del desempeño laboral de los líderes del nivel gerencial para la productividad de cada uno de los hoteles.
- Porta Hotel del Lago, Hotel Posada de Don Rodrigo y Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago debe de evaluar la mejora de la productividad con herramientas administrativas para la inteligencia emocional y el desempeño laboral lo cual se basa en la reducción de incidentes que se puedan presentar en el ámbito empresarial.

VII. LITERATURA CITADA.

- 360°, Human. (2011). Evaluación y Diagnóstico 360° Human. Reporte de Retroalimentación, Online Assesment.
- Anónimo. (2010). Guatemala Viajes. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <http://www.guatemalaviajes.com/panajachel.htm>
- Anónimo. (2015). Viaje por Guatemala. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de http://www.viajeporguatemala.com/guatemala/lugares/lago_atitlan/panajachel/panajachel.html
- Anónimo. (2016). INGUAT. Recuperado el 05 de enero de 2016, de <http://www.inguat.gob.gt/inicio.php>
- Arévalo, M. R. (12 de febrero de 2016). Cuestionario de Inteligencia Emocional. Cuestionario. Sololá, Guatemala.
- Argueta, M. F. (2014). Inteligencia Emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de Hotele de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango. Huehuetenango: Trabajo de Graduacion de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.
- Argueta, M. F. (2014). Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de huehuetenango. Huehuetenango: Tesis Inédita.
- Bisquera, R. (2015). Rafael Bisquera. Recuperado el 10 de julio de 2015, de <http://www.rafaelbisquera.com/es/inteligencia-emocional/modelo-de-goleman.html>
- Bisquera, R. (2015). Rafael Bisquera. Recuperado el 10 de julio de 2015, de <http://www.rafaelbisquera.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>
- Certuche, T. R. (2013). Influencia de la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral de los estudiantes en prractica de la universidad ICESI. Trabajo de Graduación para Licenciatura en Psicología, Santaigo de Cali, Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Costa, L. (03 de julio de 2013). Sobre toda la vida. Recuperado el 10 de julio de 2015, de Sobre toda la vida: <http://sobretodolavida.com/2013/07/03/la-inteligencia-emocional-segun-goleman/>
- Davalillo, B. I. (2005). Inteligencia Emocional: Competencias Emocionales Intrapersonales e Interpersonales. Consejo de misiones Menesianos, 20.
- Felix, M. P. (2014). "La Inteligencia Emocional en relación al desempeño laboral del Personal de los Departamentos de Recursos Humanos y Administrativo-Financiero de la empresa Vicunha T xtil – Vicunha Ecuador, S.A. Ecuador: Tesis inédita.
- Fonseca, V. P. (2009). Realci n entre Inteligencia Emocional y Desempeño Contextual (Caso de Estudio). Tesis Inédita, Caracas, Venezuela.
- Goleman, D. (1998). La Práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona España: Kairós, S.A.
- Goleman, D. (2004). Qué hacer a un Líder? Harvard Bussines Review America Latina, 7.
- Goleman, D. (2007). Inteligencia Emocional en la empresa. Buenos Aires: Zeta Bolsillos.
- Minondo, A. M. (13 de mayo de 2016). Licenciada. (E. U. Sanchez, Entrevistador)
- Mondy, R. W. (2010). Administración de Recursos Humanos . Juárez, México: Person Educación.
- Monterroso, E. B. (2008). Diagnóstico Socioeconómico, Potenciales Productivas y Propuestas de Inversión. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Guatemala: Ejercicio Profesional Supervisado.
- Psicología para Estudiantes. (2015). Psicología para Estudiantes. (Ray-Desing) Recuperado el 27 de septiembre de 2015, de http://www.ray-design.com.mx/psicoparaest/index.php?option=com_content&view=article&id=256:coeficiente-pearson&catid=54:coeficiente-correla&Itemid=75
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, 9(3)
- Samayoa, S. V. (2012). Nivel de la Inteligencia Emocional y su Influencia en el desempeño laboral (Estudio a realizo con el personal de la empresa Servipuertas, S.A. de la Ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Ladivar, Quetzaltenango. Quetzaltenango: Trabajo de Graduacion de Licenciatura Psicología Induatrial/Organizacional.

Seminarium Internacional. (2014). Seminario Internacional. Recuperado el 10 de julio de 2015, de <http://www.seminarium.com/noticias/evaluacion-del-desempeno-laboral-su-importancia-en-las-empresas/>

VIII APÉNDICE

A. Resultados individuales de los hoteles

Los datos de los hoteles se hacen mención para futuras investigaciones, en donde se pueden determinar otras variables de relación dependiendo de la muestra en la que se trabajó.

1. Porta Hotel del Lago. Tiene un promedio de 81.61 de Inteligencia Emocional, esto determina Inteligencia Emocional Desarrollada y Alta, identifica a los líderes con exceso control emocional, que convierte al sujeto en impasible, cuya carencia emotiva puede esconder represiones que suelen ser dañinas a su salud emocional.

El desempeño laboral tienen un promedio de 85.59, lo cual determina Desempeño Bueno, identifica a los líderes que realizan su trabajo de forma recomendable, dan más de los que se les pide y muy pocas veces se reciben quejas de él.

Basados en los resultados estadísticos, se puede concluir que mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación de 0.44 no significativa y se determinó que la inteligencia emocional no tiene una relación significativa en el desempeño laboral de los niveles gerenciales estadísticamente.

2. Hotel Posada de Don Rodrigo. En el cuestionario de inteligencia emocional tienen un promedio de 81.60, de Inteligencia Emocional, esto determina Inteligencia Emocional Desarrollada y Alta, identifica a los líderes con exceso control emocional, que convierte al sujeto en impasible, cuya carencia emotiva puede esconder represiones que suelen ser dañinas a su salud emocional.

El promedio de desempeño laboral es de 75.46 determina Desempeño Bueno, identifica a los líderes que realizan su trabajo de forma recomendable, dan más de los que se les pide y muy pocas veces se reciben quejas de él.

Y basados en los resultados estadísticos, se puede concluir que mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación inversamente proporcional de -0.09 y se determinó que la inteligencia emocional tiene una relación inversamente proporcional con el desempeño laboral de los niveles gerenciales estadísticamente.

3. Hotel y Centro de Convenciones Jardines del Lago. En el cuestionario de inteligencia emocional tienen un promedio de 82.45, de Inteligencia Emocional, esto determina Inteligencia Emocional Desarrollada y Alta, identifica a los líderes con exceso control emocional, que convierte al sujeto en impasible, cuya carencia emotiva puede esconder represiones que suelen ser dañinas a su salud emocional.

El promedio de desempeño laboral es de 81.45 determina Desempeño Bueno, identifica a los líderes que realizan su trabajo de forma recomendable, dan más de los que se les pide y muy pocas veces se reciben quejas de él.

Y basados en los resultados estadísticos, se puede concluir que mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación moderada de 0.63 y se determinó que la inteligencia emocional tiene una relación con el desempeño laboral de los niveles gerenciales estadísticamente.



Universidad del Valle de Guatemala

Campus altiplano

Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas

B. CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

(Arévalo, 2016)

Instrucciones: El siguiente instrumento tiene como finalidad determinar el nivel de inteligencia emocional, los resultados son confidenciales y serán utilizados únicamente con fines de estudio. Marque con lapicero el número de acuerdo a su estimación de lo que se le plantea.

A continuación se le presenta la siguiente tabla de valores:

1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

1. ¿Sabe identificar con facilidad sus emociones?

1 2 3 4 5

2. ¿Reconoce sus habilidades para planificar sus actividades?

1 2 3 4 5

3. ¿La frustración es algo que solo manejan los fracasados?

1 2 3 4 5

4. Cuando siente que está molesto ¿prefiere alejarse un momento para relajarse?

1 2 3 4 5

5. ¿Siente que maneja bien sus impulsos?

1 2 3 4 5

6. Cuando su personal no cumple con sus actividades, ¿se frustra?

1 2 3 4 5

7. Cuando sus proyectos se realizan exitosamente, ¿sabe que únicamente depende de usted?

1 2 3 4 5

8. Al planificar sus actividades, ¿las analiza detenidamente antes de echarlas andar?

1 2 3 4 5

9. Las veces que las actividades no resultan como las planea, ¿se molesta porque es culpa del equipo?

1 2 3 4 5

10. ¿Es analítico para tomar sus decisiones?

1 2 3 4 5

11. ¿Las emociones personales son fundamentales en los colaboradores?

1 2 3 4 5

12. Para la toma de decisiones, ¿piensa en los objetivos del equipo de trabajo?

1 2 3 4 5

13. ¿Le es más grato trabajar en equipo?

1 2 3 4 5

14. ¿Considera que la motivación no económica es una herramienta para beneficiar al talento humano?

1 2 3 4 5

15. ¿Las personas de su equipo de trabajo son fundamentales para el logro de los objetivos?

1 2 3 4 5

16. Cuando ve que uno de los colaboradores está mal anímicamente, ¿busca el medio para motivarlo?

1 2 3 4 5

17. En casos especiales, ¿otorga permisos a sus colaboradores cuando la situación realmente lo amerita?

1 2 3 4 5

18. ¿Usualmente hace un llamado de atención pensando en beneficiar constructivamente al colaborador?

1 2 3 4 5

19. ¿Los subordinados bajo su mando lo ven como un líder bueno y comprensivo?

1 2 3 4 5

20. ¿Considera que cada colaborador tiene su propia historia y de ella deben partir las metas grupales?

1 2 3 4 5



Universidad del Valle de Guatemala

Campus altiplano

Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas

C.EVALUACIÓN DE 360°

Instrucciones: El siguiente instrumento tiene como finalidad determinar el nivel de desempeño laboral, los resultados son confidenciales y serán utilizados únicamente con fines de estudio. Marque con lapicero el número de acuerdo a la escala de calificación y asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado		
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa		
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Inf. <input type="checkbox"/>
	Indicar con una "X" el nivel organizacional		

COMUNICACIÓN		
10	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
8	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
6	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
4	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
2	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
LIDERAZGO		
10	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
8	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
6	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
4	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
2	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	

MOTIVACIÓN	
10	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
8	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
6	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
4	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
2	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
10	Sobresaliente apego a normas y procedimientos del hotel. Lleva récord sin accidentes.
8	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
6	La inconsistencia en el hotel han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
4	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
2	La falta de trabajo en el hotel da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
10	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
8	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
6	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
4	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
2	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
ACTITUD Y COLABORACIÓN	
10	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
8	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
6	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
4	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
2	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
10	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
8	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
6	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
4	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
2	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
AMBIENTE DE TRABAJO	
10	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
8	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
6	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
4	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
2	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

CAPACIDAD PERSONAL	
10	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
8	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
6	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
4	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
2	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
10	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. de costos y productividad
8	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
6	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
4	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
2	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

D. Cuadro estadístico de medición del coeficiente de correlación de Pearson.

No.	I.E.	D.L.	X ²	Y ²	XY
1	84	90.66	7056	8219.24	7615.44
2	78	83.33	6084	6943.89	6499.74
3	85	94.66	7225	8960.52	8046.1
4	79	86	6241	7396.00	6794
5	80	89.33	6400	7979.85	7146.4
6	80	90	6400	8100.00	7200
7	82	84.66	6724	7167.32	6942.12
8	87	85.33	7569	7281.21	7423.71
9	80	89.33	6400	7979.85	7146.4
10	81	88	6561	7744.00	7128
11	80	73	6400	5329.00	5840
12	82	89.33	6724	7979.85	7325.06
13	79	77.33	6241	5979.93	6109.07
14	81	87.33	6561	7626.53	7073.73
15	83	82	6889	6724.00	6806
16	80	74	6400	5476.00	5920
17	88	91.66	7744	8401.56	8066.08
18	80	84.66	6400	7167.32	6772.8
19	83	83	6889	6889.00	6889
20	82	85	6724	7225.00	6970
21	78	75.66	6084	5724.44	5901.48
22	83	61.66	6889	3801.96	5117.78
23	82	72	6724	5184.00	5904
24	92	89.33	8464	7979.85	8218.36
25	83	80	6889	6400.00	6640
26	81	81.33	6561	6614.57	6587.73
27	83	79.67	6889	6347.31	6612.61
28	80	79.67	6400	6347.31	6373.6
29	83	79.33	6889	6293.25	6584.39
30	82	84	6724	7056.00	6888
31	81	80.33	6561	6452.91	6506.73
32	80	83.67	6400	7000.67	6693.6
33	78	79.33	6084	6293.25	6187.74
34	84	77.33	7056	5979.93	6495.72
TOTAL	2784	2811.92	228246	234045.47	230425.39

$$\gamma = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2) (N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

$$\gamma = \frac{(34)(230425.47) - (2784)(2811.92)}{\sqrt{((34)(228246) - (2784)^2)((34)(234045.47) - (2811.92)^2)}}$$

$$\gamma = \frac{7831592.64 - 7825517.76}{\sqrt{(7760364 - 7750656)(7951702.74 - 7901102.59)}}$$

$$\gamma = \frac{6074.88}{\sqrt{(9708)(50600.15)}}$$

$$\gamma = \frac{6074.88}{\sqrt{491226256}}$$

$$\gamma = \frac{6074.88}{22163.62}$$

$$\gamma = 0.27$$

Significación

1. Nivel de confianza

NC 99% $Z=2.58$

2. Error típico de la correlación

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N - 1}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - 0.272}{\sqrt{34 - 1}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - 0.07}{\sqrt{33}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - 0.072}{\sqrt{33}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{0.92}{5.74}$$

$$\sigma_{\gamma} = \mathbf{0.16}$$

3. Razón crítica

$$RC = \frac{\gamma}{\sigma_{\gamma}}$$

$$RC = \frac{0.27}{0.16}$$

$$RC = \mathbf{1.68}$$

$$4. RC \geq NC$$

$$1.68 < 2.58$$

Fiabilidad

1. Nivel de confianza

$$NC 99\% \quad Z=2.58$$

2. Error típico de la correlación

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N - 1}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - 0.272}{\sqrt{34 - 1}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - 0.07}{\sqrt{33}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{1 - 0.072}{\sqrt{33}}$$

$$\sigma_{\gamma} = \frac{0.92}{5.74}$$

$$\sigma_{\gamma} = 0.16$$

3. Error muestral

$$E = NC * \sigma\gamma$$

$$E = 2.58 * 0.16$$

$$E = 0.41$$

4. Intervalo de confianza

$$E \pm \sigma\gamma$$

$$0.41 + 0.16 = 0.57$$

$$0.41 - 0.16 = 0.28$$

1. Promedio

$$\text{Inteligencia Emocional} = 2784/34 = 81.88$$

$$\text{Desempeño laboral} = 82.70$$