

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



**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN TACNA, 2017**

TESIS

Presentada por:

BACH. WALTHER ARTURO BUENO MARIACA

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERÚ

2018

Agradecimientos

Deseo agradecer a mis padres por haberme apoyado en todo momento en cada una de las decisiones que tomé en mi vida profesional.

A mis compañeros de trabajo, especialmente a Carlos Vera por su inmensa paciencia y comprensión en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Agradezco también a mis amigos y profesores por haberme ayudado moralmente en la realización de la tesis.

Por todo lo mencionado siempre serán recordados con gratitud.

Arturo Bueno

Dedicatoria

A mis padres, que siempre confiaron en mí en cada una de las decisiones tomadas.

A mis amigos y compañeros de trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Interrogante Principal.....	3
1.2.2 Interrogantes Secundarias	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 CONCEPTOS BÁSICOS.....	6
1.5.1 Inteligencia Emocional.....	6
1.5.2 Desempeño Laboral	6
1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
CAPÍTULO II	11
2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	11

2.1	INTELIGENCIA EMOCIONAL	11
2.1.1	Evolución del concepto de inteligencia.....	11
2.1.2	Inteligencias Múltiples	14
2.1.3	Las Emociones	16
2.1.4	La Inteligencia Emocional	17
2.1.5	Modelos de Inteligencia Emocional.....	19
2.1.6	Dimensiones de la Inteligencia Emocional	23
2.1.7	Beneficios de la Inteligencia Emocional.....	25
2.2	DESEMPEÑO LABORAL	27
2.2.1	Definición de Desempeño Laboral.....	27
2.2.2	Elementos del Desempeño Laboral.....	29
2.2.3	Evaluación del Desempeño Laboral.....	29
2.2.4	Importancia de la Evaluación del Desempeño	31
2.2.5	Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral.....	33
2.2.6	Dimensiones del Desempeño Laboral.....	34
2.3	BANCO DE LA NACIÓN.....	37
2.3.1	Generalidades	37
2.3.2	Recursos Humanos en el Banco	38
2.3.3	Gestión del Conocimiento.....	39
2.3.4	Gestión del Talento	40
2.3.5	Ecoeficiencia en el Banco	41
	CAPÍTULO III	42
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1	HIPÓTESIS	42

3.1.1	Hipótesis General	42
3.1.2	Hipótesis Específicas	42
3.2	VARIABLES.....	43
3.2.1	Variable Dependiente.....	43
3.2.2	Variable Independiente	44
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.5	ÁMBITO DE ESTUDIO	45
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.6.1	Unidad de Estudio	45
3.6.2	Población.....	46
3.6.3	Muestra.....	46
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46
3.7.1	Técnicas.....	46
3.7.2	Instrumentos	47
CAPÍTULO IV		49
4.	LOS RESULTADOS	49
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	49
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
4.3	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	50
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	94
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)	97
CAPÍTULO V		105
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105

5.1	CONCLUSIONES.....	105
5.2	RECOMENDACIONES	108
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1180
	ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	118
	ANEXO B: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	119
	ANEXO C: ORGANIGRAMA DEL BANCO DE LA NACIÓN.....	120
	ANEXO D: ENCUESTA TMMS-24.....	121
	ANEXO E: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO TMMS-24	122
	ANEXO F: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL.....	123
	ANEXO G: FICHA TÉCNICA INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL....	124
	ANEXO H: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL BANCO DE LA NACIÓN	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la Inteligencia Emocional.....	47
Tabla 2. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	48
Tabla 3. Trabajadores por agencia	50
Tabla 4. Género de los trabajadores por agencia	51
Tabla 5. Categoría Laboral de los trabajadores por agencia	52
Tabla 6. Cargo Laboral de los trabajadores por agencia.....	53
Tabla 7. Percepción Emocional según Categoría Laboral	54
Tabla 8. Percepción Emocional según Género	55
Tabla 9. Atención a los Sentimientos según Categoría Laboral	56
Tabla 10. Atención a los Sentimientos según Género.....	57
Tabla 11. Integración de la Emoción y la Razón según Categoría Laboral	58
Tabla 12. Integración de la Emoción y la Razón según Género	59
Tabla 13. Empatía según Categoría Laboral	60
Tabla 14. Empatía según Género	61
Tabla 15. Regulación Emocional Personal según Categoría Laboral	62
Tabla 16. Regulación Emocional Personal según Género	63
Tabla 17. Resolución de Conflictos Interpersonales según Categoría Laboral	64
Tabla 18. Resolución de Conflictos Interpersonales según Género.....	65
Tabla 19. Desempeño a los Individuos según Categoría Laboral.....	66
Tabla 20. Desempeño a los Individuos según Género	67
Tabla 21. Desempeño a la Institución según Categoría Laboral.....	68
Tabla 22. Desempeño a la Institución según Género.....	69
Tabla 23. Productividad según Categoría Laboral	70

Tabla 24. Productividad según Género	71
Tabla 25. Disciplina según Categoría Laboral	72
Tabla 26. Disciplina según Género	73
Tabla 27. Nivel de Atención Emocional según agencias	74
Tabla 28. Categorías de Atención Emocional	75
Tabla 29. Nivel de Claridad Emocional según agencias	76
Tabla 30. Categorías de Claridad Emocional	77
Tabla 31. Nivel de Reparación Emocional según agencias	78
Tabla 32. Categorías de Reparación Emocional	79
Tabla 33. Nivel de Desempeño Contextual según agencias	80
Tabla 34. Categorías del Desempeño Contextual	81
Tabla 35. Nivel de Desempeño de Tareas según agencias	82
Tabla 36. Categorías del Desempeño de Tarea	83
Tabla 37. Inteligencia Emocional según agencias	84
Tabla 38. Categorías de la Inteligencia Emocional	85
Tabla 39. Desempeño Laboral según agencias	86
Tabla 40. Categorías de Desempeño Laboral	87
Tabla 41. Correlación entre dimensiones	95
Tabla 42. Correlación entre variables	96
Tabla 43. Contrastación de Hipótesis Específica N° 1	97
Tabla 44. Contrastación de Hipótesis Específica N° 2	99
Tabla 45. Contrastación de Hipótesis Específica N° 3	101
Tabla 46. Contrastación de la Hipótesis General	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evaluación de la Inteligencia Emocional	88
Figura 2: Inteligencia Emocional en las agencias	89
Figura 3: Inteligencia Emocional según Categoría Laboral.....	90
Figura 4: Evaluación del Desempeño Laboral	91
Figura 5: Desempeño Laboral según agencia	92
Figura 6: Desempeño Laboral según Categoría Laboral.....	93
Figura 7: Correlación Atención Emocional – Desempeño Laboral	98
Figura 8: Correlación Claridad Emocional – Desempeño Laboral	100
Figura 9: Correlación Reparación Emocional – Desempeño Laboral	102
Figura 10: Correlación Inteligencia Emocional – Desempeño Laboral	104

RESUMEN

La presente investigación titulada “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017” tiene como objetivo principal determinar la relación de la Inteligencia Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, periodo 2017. Se utilizó una muestra no probabilística intencional de 40 trabajadores. El tipo de investigación corresponde a una Descriptiva – Relacional y el diseño es No Experimental. El ámbito de estudio es provincial y la técnica utilizada para recoger la información es la encuesta y el instrumento el cuestionario. La Inteligencia Emocional se midió con la prueba TMMS – 24 de Salovey y Mayer y el Desempeño Laboral con el cuestionario de Williams y Anderson (1991).

Se utilizó la prueba de Correlación de Spearman para determinar la relación entre la variable Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral, utilizando un nivel de confianza del 95%, el nivel de correlación alcanza un valor de 0.926 lo cual refleja una correlación positiva fuerte entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral, con ello se comprueba la hipótesis general, concluyendo que la Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, periodo 2017.

ABSTRACT

The present research entitled "Emotional Intelligence and Labor Performance of the workers of the Tacna National Bank, 2017" has as its main objective to determine the relationship of Emotional Intelligence with Labor Performance of the employees of the Tacna National Bank, 2017 period. An intentional non-probabilistic sample of 40 workers was used. The type of research corresponds to a Descriptive - Relational and the design is Non-Experimental. The scope of study is provincial and the technique used to collect the information is the survey and the instrument the questionnaire. The Emotional Intelligence was measured with the TMMS - 24 test of Salovey and Mayer and the Work Performance with the questionnaire of Williams and Anderson (1991).

The Spearman Correlation test was used to determine the relation between the Emotional Intelligence and Work Performance variable, using a confidence level of 95%, the level of correlation reaches a value of 0.926 which reflects a strong positive correlation between Emotional Intelligence and the Labor Performance, with this the general hypothesis is verified, concluding that the Emotional Intelligence is significantly related to the Labor Performance of the workers of the Tacna National Bank, period 2017.

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación es una entidad del estado que es regulada por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), quien dictamina los lineamientos generales como ente rector de la gestión de las empresas estatales. Como tal, el Banco de la Nación ha cambiado su enfoque de trabajo, diseñando sus estrategias con miras a desarrollar un enfoque de negocios que hoy en día le generan el 80% de sus ingresos totales.

En ese sentido, es necesario desarrollar una política clara de desarrollo de personas, ya que el talento humano es la base de toda organización, motivo por el cual dentro de las nuevas políticas del Banco de la Nación se encuentra la medición del Desempeño Laboral. Es necesario medir lo que la gente produce, pero desde un enfoque de competencias, puesto que no son suficientes las habilidades técnicas para llevar adelante una tarea, se necesitan también habilidades de Inteligencia Emocional que permitan generar un clima y cultura organizacional de excelencia. Es por ello que toma sentido la presente investigación en donde se analiza como la Inteligencia Emocional se relaciona con el Desempeño Laboral. Es necesario potenciar el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación a través de programas que mejoren o desarrollen su Inteligencia Emocional.

Por lo expuesto, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación titulada “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017“, estructurándose para ello de la siguiente manera:

Capítulo I:

Este capítulo corresponde al planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, conceptos básicos y los antecedentes de la investigación.

Capítulo II:

En este apartado se revisará el fundamento teórico científico, en donde se conceptualizan las dos variables en estudio como son: Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral. Asimismo, se describen las funciones del Banco de la Nación, ya que es el lugar donde se ha realizado la presente investigación.

Capítulo III:

En esta sección se mostrará el marco metodológico, en donde se formulan las hipótesis, se identifican y describen las variables, el tipo y diseño de la investigación, el ámbito de estudio, población y muestra, y las técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo IV:

Corresponde a los resultados, en donde se mostrarán los cuadros y gráficos estadísticos de la información recogida en campo, además se realiza la prueba estadística y por último la comprobación de hipótesis.

Igualmente, en el trabajo de investigación se consideran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión del mismo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los colaboradores del Banco de la Nación sede Tacna están mermando su desempeño laboral y el departamento de recursos humanos desea saber si la gestión de la inteligencia emocional es uno de los factores que generan el bajo rendimiento, por tal motivo, la esencia de la presente investigación se circunscribe a determinar la relación, si es que existe, entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

Hoy en día, no se estaba considerando la relación que tiene la inteligencia emocional en los resultados de los colaboradores de la institución, esto limita las capacidades y los logros que éstos podrían generar para el banco, es decir; limita su desempeño laboral, lo cual es un grave problema. El modelo actual de gestión no considera a las emociones y motivación como parte fundamental de la gestión de personas desperdiciando un potencial enorme que podría aprovecharse.

Hoy en día, según Arroyo (2012), las habilidades blandas o transversales como: el liderazgo, trabajo en equipo, motivación, negociación, comunicación, toma de decisiones, entre otras; se han convertido en competencias necesarias para poder desarrollar un trabajo de forma exitosa. Estas habilidades sociales definen la

capacidad para interrelacionarnos con otras personas en el centro de labores, creando sinergias que permitan desarrollar equipos de alto rendimiento.

Aristóteles (s.f.) concluyó que el hombre es un animal social al compararlo con las abejas, y es así porque el hombre desarrolla la comunicación, trabajo en equipo y empatía; siendo la interrelación con sus semejantes lo que inevitablemente lleva al colaborador a desarrollar habilidades blandas, es decir, habilidades sociales y emocionales que se desarrollan en el lado derecho del neo córtex cerebral.

En la actualidad, las oficinas del Banco de la Nación no consideran como factor clave de éxito laboral a la inteligencia emocional, ya que durante mucho tiempo han visto como la “vieja escuela”, es decir, como el personal más antiguo se ubicaba en su ventanilla y atendía sin mayor conexión emocional con sus compañeros o clientes, ese modelo desfasado origina malas relaciones en el trabajo y peor aún, genera clientes insatisfechos con la atención por diversos problemas que el personal lleva de casa a la oficina. Las habilidades blandas que debe manejar el personal son: liderazgo, motivación, empatía, etc. Todas estas habilidades son parte del manejo emocional que debe desarrollar la persona, sin embargo, según Lancaster y Stillman (2002) el choque generacional de los X y los baby boomers, que son la mayoría en el banco, no permite desarrollar relaciones emocionales que generen más confianza y compromiso, lo cual sin lugar a dudas redundaría en un mejor desempeño laboral.

Hoy en día, las empresas han priorizado el desarrollo de la inteligencia emocional, que son las habilidades blandas y el manejo emocional y motivacional de sus colaboradores, porque permite tener un equipo de trabajo de alto rendimiento con capacidad para manejarse en distintos escenarios, lo cual es una ventaja competitiva en estos tiempos en que las industrias cambian sus modelos de gestión para adaptarse a las necesidades del mercado y del mundo. Las personas ya no son

recursos, las personas tienen recursos, por ello es necesario potenciar todos esos recursos para desarrollar estrategias competitivas al más alto nivel.

Se hace urgente que el Banco de la Nación de Tacna desarrolle la inteligencia emocional de sus colaboradores, que renueve su modelo de gestión de personas para tener colaboradores competentes para estos tiempos, ya que de ello dependerá brindar un servicio de calidad social en todo el territorio nacional, es importante el cemento y el fierro, pero mucho más importante es desarrollar a la gente que va hacer uso de las infraestructuras para atender a millones de peruanos en cada una de sus operaciones financieras.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante Principal

¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?

1.2.2 Interrogantes Secundarias

- a) ¿Existe relación entre la Atención Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?
- b) ¿Existe relación entre la Claridad Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?
- c) ¿Existe relación entre la Reparación Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica porque servirá como sustento para que el Departamento de Recursos Humanos del Banco de la Nación implemente políticas y programas orientados a gestionar la inteligencia emocional del personal para obtener un mayor desempeño laboral en la institución. Es decir, se demostrará que la inteligencia emocional se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco de la Nación Tacna.

Además, se justifica porque la presente investigación permitirá medir el nivel de inteligencia emocional del personal del Banco de la Nación Tacna; lo cual servirá como una herramienta valiosa y única para el administrador en cuanto a las nuevas políticas que adoptará para desarrollar este aspecto.

Estas políticas y programas a implementar, reflejarían claramente un aumento de la productividad y logro de metas. Además, ayudará a mejorar la gestión de personas dentro de la Institución, dando un enfoque más humano y social, valorando las capacidades de los colaboradores. De igual forma, permitirá desarrollar las habilidades blandas del personal dentro de la organización, ya que el banco al ser una entidad de servicios que participa en muchos programas sociales del estado, necesita desarrollar competencias de orientación al ciudadano, manejo del estrés, transparencia y otros que son fundamentales.

Asimismo, servirá para desarrollar la Teoría de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (1990) dentro del Banco de la Nación, lo cual permitirá diseñar un modelo centrado en las emociones de las personas para ser replicado en todas las agencias de la institución.

De igual manera, el presente estudio ayudará a determinar las dimensiones de la inteligencia emocional y su posterior evaluación, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades en el campo emocional de los colaboradores del Banco de la Nación Tacna, lo cual a su vez, permitirá en próximas investigaciones elaborar planes de desarrollo de personas a través del coaching para buscar el rendimiento superior de los colaboradores y ser una institución bancaria de primer nivel que brinda servicios de calidad a sus más de 5 millones de clientes en todo el territorio nacional.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación de la Inteligencia Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer la relación de la Atención Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.
- b) Determinar la relación de la Claridad Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.
- c) Establecer la relación de la Reparación Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

1.5 CONCEPTOS BÁSICOS

1.5.1 Inteligencia Emocional

Para Goleman (1995) la inteligencia emocional se refiere a: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

La inteligencia emocional según López, Acosta, García y Fumero (2006) se compone de las siguientes dimensiones:

Atención Emocional.- se refiere a la conciencia que tenemos de nuestras emociones, la capacidad para reconocer nuestros sentimientos y saber lo que significan.

Claridad Emocional.- se refiere a la facultad para conocer y comprender nuestras emociones, sabiendo distinguir entre ellas, entendiendo cómo evolucionan e integrándolas en nuestro pensamiento.

Reparación Emocional.- se refiere a la capacidad de regular y controlar las emociones positivas y negativas.

1.5.2 Desempeño Laboral

Chiavenato (2004, p. 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El desempeño laboral presenta las siguientes dimensiones:

Desempeño Contextual.- Borman (2004) lo define como aquel que supera el cumplimiento de funciones ya que aporta y estimula al entorno organizacional, social y psicológico de la entidad para alcanzar las metas establecidas.

Desempeño de Tareas.- Fischer e Inojosa (2010) lo definen como: “la eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen con el núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios”. (p. 45)

1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión a los antecedentes de investigación, se pudo verificar que existen estudios relacionados con el tema de investigación; entre los que encontramos estudios en el extranjero, los cuáles son mencionados a continuación:

Internacionales

En la investigación de Zárate (2012), cuyo título es: ***“Inteligencia Emocional y la Actitud de los Colaboradores en el Ambiente Laboral”***, presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología; tuvo como objetivo determinar que tanto influye la inteligencia emocional en la actitud de los trabajadores y el ambiente laboral en las organizaciones públicas y privadas del Municipio de Momostenango. Para lo cual se utilizó una muestra de 80 personas aplicándoles la prueba psicométrica CE Test.

Se concluye que la inteligencia emocional es una de las causas que contribuyen a la insatisfacción laboral por lo que el jefe de la organización debe tomar el liderazgo y desarrollar las emociones de las personas.

Asimismo, Araujo y Guerra (2007) en su Artículo de Investigación: "**Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas**" para el Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Rafael Beloso Chacín de Venezuela para optar el Título Profesional de Administrador, determina la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del nivel directivo, en las Instituciones de Educación Superior Públicas del Estado de Trujillo, para lo cual utiliza una muestra de individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores, se diseñó escalas Likert para su medición logrando encontrar una relación alta y positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. Concluye que cuanto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional.

Por otro lado, según Pegoraro (2009) en su Tesis: "**Relación entre Inteligencia Emocional y Desempeño Contextual (Caso de Estudio)**" de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela para optar el Título de Licenciado en Relaciones Industriales, utilizó una población de 345 trabajadores de una empresa de la industria de alimentos de Venezuela, y aplicó el instrumento TMMS24 para medir el nivel de inteligencia emocional y verificar la importancia de ésta para el rendimiento de los trabajadores, sin embargo; se concluye que no hay relación significativa entre las dimensiones de la variable inteligencia emocional y las dimensiones de la variable desempeño contextual.

Nacionales

En la Tesis de Maxera (2017), cuyo título es: ***“Inteligencia Emocional y Satisfacción Vital en un grupo de estudiantes universitarios de Lima”***, presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de su misma localidad para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, se buscó determinar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción vital de un grupo de estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para lo cual utilizó una muestra de 272 estudiantes. Los resultados mostraron que existe relación significativa entre dos de los componentes de la inteligencia emocional y la satisfacción vital de los estudiantes de la Facultad de Psicología.

En la Tesis de Escobedo (2013), cuyo título es: ***“La Inteligencia Emocional de los Trabajadores de la Empresa de Transporte Juvier SAC y Desempeño Laboral”***, presentada en la Universidad Nacional de Trujillo de su misma localidad para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, se buscó determinar la influencia de la inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa de Transporte Juvier SAC en su desempeño laboral, para lo cual utilizó una muestra de 20 trabajadores, logrando calcular un coeficiente de correlación de Pearson de 0.831, lo cual indica una influencia directa de la inteligencia emocional en el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa.

En el trabajo de investigación de Orue (2010), cuyo título es: ***“Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de una Empresa Peruana”***, presentado para la Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres de Lima; determina la relación entre el nivel de inteligencia emocional basado en autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de las relaciones interpersonales; para ello utilizó una muestra de 187 personas de la empresa Hidrostral S.A., encontrando que las relaciones interpersonales explica el

63% de del desempeño laboral en la empresa. Además, encontró correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral con una significancia de 0.01. Por último, concluye que las áreas con mayor nivel de inteligencia emocional presentan mayores rendimientos y cohesión que las demás áreas que por el contrario presentan alta rotación, insatisfacción y no existe compromiso con la empresa.

Regional

De igual manera en la investigación de Huacac (2014), cuyo título es: “**La Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur, periodo 2013**”, presentada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, utilizando una muestra de 60 trabajadores de la empresa Egesur y con un alfa de 0.05 y un nivel de confianza del 95% determina que la relación de la inteligencia emocional es directamente proporcional al desempeño laboral en la mayoría de los casos estudiados, aceptándose 12 de 15 hipótesis alternativas con una concomitancia de media a moderada en 9 hipótesis específicas. Asimismo, recomienda incluir en el sistema de selección de personal de la empresa aspectos que evalúen las competencias emocionales de los candidatos acorde al perfil del puesto de trabajo buscado.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1.1 Evolución del concepto de inteligencia

Desde el principio de los tiempos, el hombre ha buscado incansablemente comprender la inteligencia, pero sobre todo cómo funciona. Es por ello que, a pesar de los años transcurridos, se sabe muy poco sobre la inteligencia, ya que nuestra limitada comprensión de las cosas no nos permite profundizar y desarrollar un modelo que describa globalmente a la inteligencia desde el punto de vista de los procesos mentales y el cerebro.

En Couto (2011, p. 31) se hace referencia que “la palabra Inteligencia (Intelligentia), tal vez compuesta de “Intus lego”, significa leer dentro de mí y fue acuñado por Cicerón con el fin de designar la capacidad para entender, comprender e inventar”.

La inteligencia ha denotado la capacidad mental de las personas para desarrollar, transformar y cambiar el mundo. Muchos hombres a través de la historia han demostrado que la capacidad mental cognitiva del ser humano no tiene límites, sin embargo, mucho depende de la disciplina para aprender y ampliar el nivel de entendimiento.

La inteligencia del hombre no se fija cuando nace ni tampoco por predisposición genética, mucho dependerá el medio en el cual se desarrolle, porque un entorno estimulante con muchas experiencias permitirá que el ser humano desarrolle mucho más su inteligencia sobre todo en los primeros años de vida.

Molero, Saiz y Esteban (1998) hacen un recorrido por las principales definiciones de la inteligencia, empezando por Galton quien se percató de las diferencias en la capacidad mental de los individuos al realizar labores similares. Posteriormente, en 1980 Catell inventa las pruebas mentales con la finalidad de identificar a los individuos con deficiencia mental. Luego surge Binet exponiendo que el rendimiento de la inteligencia depende de muchos factores específicos y no de uno general.

Gardner (1999), relata que en 1912, Wilhelm Stern propuso medir el cociente de inteligencia, el cual era el cociente entre la edad mental sobre la edad cronológica. Posteriormente, Terman y Yerkes prepararon versiones de medición de la inteligencia basadas en lápiz y papel fácilmente aplicables a grupos de personas, dicha prueba fue muy criticada por el influyente periodista estadounidense Walter Lippman.

La Teoría de Thurstone de 1938 considera siete capacidades mentales primarias: la comprensión verbal, la fluidez de palabra, el razonamiento, el número, la visualización espacial, la memoria y la velocidad perceptual; las cuales se correlacionan. Por otro lado, Guilford sólo considera: operaciones, contenidos y productos, lo cual define como la teoría de la estructura del intelecto (Couto, 2011).

Tanto Thurstone como Guilford coinciden en que la inteligencia es un conjunto de capacidades mentales estructuradas, pudiendo reconocer la jerarquía de dichas capacidades. Más adelante, Gardner definirá las principales capacidades en su teoría de las inteligencias múltiples.

Sternberg (1987) menciona que la inteligencia es intencional porque busca adaptarse para un determinado fin. Es claro que Sternberg apoya el hecho que la inteligencia es una necesidad indispensable en el proceso más primitivo del hombre: “la adaptación”.

Según Costa (1996, p. 62) señala que: “La teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial formulada por Spearman, fue el primero de los modelos que representan al enfoque factorial. Esta teoría señala que todas las habilidades del hombre tienen un factor común (factor g) y uno específico a cada una de ellas (factor e)”.

De la Mora (2004, p. 129) menciona que: “la inteligencia debe ser capaz de desarrollar diversas actividades no sólo de carácter teórico, científico y especulativo, sino también de carácter práctico. La inteligencia no se compone de un solo elemento, sino que son distintas facultades parciales las que la integran”.

2.1.2 Inteligencias Múltiples

Según Gardner (2016), el ser humano posee diferentes inteligencias y cada una se puede desarrollar a través de los años con disciplina y entrenamiento constante. De acuerdo a lo señalado por Gardner en su Teoría de las Inteligencias Múltiples, todos somos inteligentes de muchas y diferentes maneras.

Las inteligencias consideradas por Gardner son las siguientes:

- **Inteligencia Visual / Espacial:** la persona puede visualizar colores, formas, figuras, el espacio y la relación entre éstos para planificar, proyectarse y producir.
- **Inteligencia Verbal / Lingüística:** la persona emplea palabras eficazmente de forma oral y escrita manipulando la sintaxis o estructura del lenguaje, la fonética o sonidos del lenguaje, la semántica o significados del lenguaje y las dimensiones pragmáticas o usos prácticos del lenguaje.
- **Inteligencia Musical / Rítmica:** la persona puede percibir, distinguir, transformar y expresar formas musicales.
- **Inteligencia Física / Kinestésica:** la persona utiliza su cuerpo para expresar ideas y sentimientos y con sus manos puede producir o transformar cosas.
- **Inteligencia Interpersonal / Social:** la persona puede percibir y distinguir estados de ánimo, intenciones, motivos y sentimientos

de otras personas, analizar expresiones faciales, la voz y gestos de otros.

- **Inteligencia Intrapersonal / Introspectiva:** la persona puede tener una imagen de sí mismo, reconocer sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones, temperamentos y deseos, y presenta la capacidad de autodisciplina, auto comprensión y amor propio.
- **Inteligencia Lógica / Matemática:** la persona puede emplear números eficazmente, agrupar por categorías, clasificar, inferir, generalizar, calcular y comprobar hipótesis.
- **Inteligencia Naturalista:** la persona presenta habilidad para reconocer y clasificar muchas especies orgánicas e inorgánicas como por ejemplo: plantas, minerales, animales, rocas, y toda variedad de flora y fauna, artefactos culturales y otros.

Todas estas ocho inteligencias trabajan conjuntamente en mayor o menor grado en cada persona al momento de resolver problemas o buscar la solución a una situación complicada. La creencia que la inteligencia matemática es la más valorada cae por su propio peso, por cuanto las ocho inteligencias tienen igual importancia, ya que a través de la historia, la humanidad ha desarrollado diferentes artes que han ayudado a enriquecer la cultura, ya sea desde investigaciones científicas de Einstein hasta hermosas melodías de Mozart y espléndidos cuadros de pintura de Da Vinci.

2.1.3 Las Emociones

Según lo define López (2013), las emociones son: “los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que se refleja en los comportamientos externos e internos” (p. 87).

Las emociones según Yankovic (2011) son reacciones a situaciones cotidianas que pueden ser positivas o negativas, las cuales se manifiestan mentalmente a través de los sentimientos. Es decir, “los sentimientos son la expresión mental de las emociones, lo que incluye la idea de darse cuenta de las emociones que se experimentan” (Yankovic, 2011, p. 1).

Para Chóliz (2005) de la Universidad de Valencia, la emoción es “una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo” (p. 4).

Las emociones al ser respuestas o reacciones frente a sucesos externos, tiene tres funciones principales según Reeve (1994):

- Funciones Adaptativas: prepara al organismo para ejecutar la conducta de acuerdo al entorno ambiental.
- Funciones Sociales: importante para el proceso de relación interpersonales.

- Funciones Motivacionales: importante para tener una conducta motivada cuyas características son: dirección e intensidad.

Según Cooper y Sawaf (2005, p. 25) la motivación puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$M = (C \times E) - (T \times F)$$

Motivación = Tranquilidad x Energía – Tensión x Cansancio

Hoy en día se habla mucho de las emociones básicas que no es otra cosa que el principio de todas las demás emociones; es decir, a partir de las emociones básicas, derivan el resto de reacciones afectivas. Paul Ekman distingue las siguientes emociones básicas: ira, alegría, asco, tristeza, sorpresa, miedo y desprecio.

Con el avance de las investigaciones, se llega a desarrollar la Inteligencia Emocional que como lo manifiesta Ryback (2005) es la suma de emociones y conciencia. Es decir, se combinan el yo consciente y el yo inconsciente.

2.1.4 La Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional ha sido la evolución del estudio de las inteligencias, ya que ahora no sólo se trata de la inteligencia cognitiva, sino también de la emocional. Como lo manifestaba Thorndike (1920, p. 228), el hombre no tiene todas las inteligencias, es por ello que algunos tienen fortalezas para ciertos trabajos mientras que para otros presentan debilidades.

El término “Inteligencia Emocional” fue introducido por primera vez por los investigadores Mayer y Salovey (1990) a partir de lo investigado por Gardner en cuanto a su teoría de las Inteligencias Múltiples (Pegoraro, 2009, p.28).

Martin y Boeck (2012) afirman que para comprender el medio en el que nos desarrollamos es necesario tener inteligencia racional y las emociones, la primera es planificadora y la segunda es espontánea. Es decir, sólo coordinando la capacidad de sentir con la capacidad de pensar se abre un abanico de posibilidades que lo hace al hombre único en la naturaleza.

Salovey y Mayer la definieron como: “la habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y regularlas, utilizando esta información para solucionar los problemas” (Olvera, Domínguez, & Cruz, 2002, p. 15).

En una entrevista al Dr. Reuven Bar-On durante el Workshop de Inteligencia Emocional en Barcelona el 2014, la conceptualizó como:

Siempre me gusta aclarar desde el principio que, bajo mi punto de vista, este concepto y su definición debería completarse como Inteligencia Emocional y Social. Una definición breve para mí sería el tener a tus emociones trabajando a tu favor y no en tu contra. Una definición más larga y completa sería la siguiente: “Inteligencia Emocional es un conjunto de competencias, herramientas y comportamientos emocionales y sociales, que determinan cómo de bien percibimos, entendemos y controlamos nuestras emociones. Y todas estas competencias, herramientas y

comportamientos nos ayudan a entender cómo se sienten los demás y cómo relacionarnos con ellos, además de hacer frente a obligaciones, desafíos y presión diarios”. (Bar-On, 2014)

El concepto de IE está compuesto por dos palabras de uso bastante común en el mundo de la psicología: inteligencia y emoción, esto implica que se trata de inteligencia de las emociones o de cómo ser más inteligente con las emociones. Aunque durante muchos años esta combinación de palabras fue para muchos una contradicción, ya que unía dos campos que han sido investigados separadamente y vistos durante mucho tiempo como contrarios (Sosa, 2008, p. 138).

La Inteligencia Emocional se relaciona con la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los sentimientos de los demás y la motivación para conducir las relaciones con nosotros mismos y con nuestros prójimos adecuadamente (Londoño, 2008, p. 25).

Para Goleman (1995) la IE se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”. Esta capacidad engloba cinco capacidades: Autoconocimiento, Autocontrol, Automotivación, Empatía y Habilidades Sociales” (Sosa, 2008, p. 121).

2.1.5 Modelos de Inteligencia Emocional

Hoy en día, las emociones han despertado mucho interés en el mundo, ya que Goleman (1995) cambia radicalmente la importancia que tiene el manejo emocional en el éxito laboral. Se pensaba que las

habilidades intelectuales marcaban la diferencia entre el éxito y el fracaso, sin embargo; Goleman se encargó de demostrar que es lo emocional y no solamente lo intelectual lo que define realmente el rendimiento y resultados de las personas en sus trabajos. Es importante considerar las emociones como motor fundamental para estimular el rendimiento superior de las personas.

Para Fernandez y Extremera (2009, p. 104) mencionan que: “la gestión inteligente de nuestras emociones y la felicidad van unidas en muchos asuntos de la vida cotidiana y sus relaciones e interacciones parecen el mismo camino, a veces de ida y otras de vuelta”.

Actualmente, los modelos más usados, desarrollados y aceptados son los siguientes:

Modelo Reuven Bar – On.- este modelo se basa en las capacidades no cognoscitivas del hombre como ser social, y se conceptualiza como:

Es un modelo basado en las competencias no cognoscitivas, las cuales intentar explicar como un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. Por lo tanto, la IE y la inteligencia social, esto es, la capacidad del individuo para relacionarse satisfactoriamente con los demás, generando apego y cooperación y evitando conflictos, son consideradas un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente (Bar-On, 2000). En este sentido, el modelo “representa un conjunto de conocimientos

utilizados para enfrentar la vida efectivamente” (Salvador, 2010, p. 29).

Este modelo considera 5 factores que se mencionan a continuación: Habilidades Interpersonales, Habilidades Intrapersonales, Adaptabilidad, Manejo del Estrés y Estado de Ánimo General (Ramos, Enríquez & Recondo, 2012, p. 35).

Modelo Salovey y Mayer.- el modelo de cuatro fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad concibe a la inteligencia emocional como una inteligencia per se relacionada con el procesamiento de información emocional, a través de la manipulación cognitiva y conducida sobre la base de una tradición psicomotriz. Esta perspectiva busca identificar, asimilar, entender y, por último, manejar (controlar y regular) las emociones (Salvador, 2010, p. 25).

Es un modelo basado en las competencias no cognoscitivas, por lo que considera muchos factores dentro de la inteligencia. Para Salovey y Mayer (1997) citado por Sosa (2008, p. 121) se establecen las siguientes habilidades implicadas en la inteligencia emocional:

- Percepción, evaluación y expresión emocional.- se refiere a identificar nuestras emociones y reconocer las de los demás; saber comunicar las necesidades propias de la emoción y discriminar entre manifestaciones correctas o incorrectas, honestas o deshonestas.
- La emoción como facilitadora del pensamiento.- esta habilidad hace referencia a cómo las emociones actúan sobre nuestro

pensamiento y nuestra forma de procesar la información. Las emociones van a determinar y mejorar el pensamiento porque dirigen la atención de los individuos hacia la información importante. Las variaciones emocionales nos van a permitir adoptar diferentes puntos de vista y múltiples perspectivas de los problemas.

- Utilización del conocimiento emocional.- esto implica el análisis de las emociones para comprender la transición desde un sentimiento a otro, y para interpretar la complejidad de los sentimientos en las situaciones sociales, Además abarca el uso del conocimiento emocional.
- Regulación de las emociones.- Consiste en la capacidad de emitir conductas que impliquen las emociones que se desean. Mantener los estados de ánimo deseados o utilizar estrategias de reparación emocional.

Modelo Goleman.- Goleman (1995) ofrece un modelo de evaluación de las potencialidades o fortalezas y sus correspondientes límites, enfocando la información hacia las competencias. Esta herramienta cubre el espectro total de las competencias emocionales que principalmente están presentes en el desempeño profesional a partir de proporcionar un factor general de inteligencia emocional (Trujillo & Rivas, 2005, p. 13).

Este modelo está constituido por las siguientes competencias que son descritas por Sosa (2008, p. 122):

- Autoconocimiento.- Conciencia de uno mismo y de nuestros estados internos, recursos e intuiciones. Conciencia emocional, es decir, reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autocontrol.- control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. Este aspecto implica tener integridad, adaptabilidad y capacidad de innovación.
- Automotivación.- Manejo de las tendencias emocionales que guían y facilitan el logro de nuestros objetivos. Motivación de logro: esforzarse por mejorar y crecer interiormente. Compromiso. Optimismo.
- Empatía.- Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Implica darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás. Conciencia política. Orientación hacia el servicio.
- Habilidades Sociales.- Capacidad para inducir respuestas deseables en los otros. Saber dar y recibir información, afectiva y efectivamente. Capacidad de colaboración, cooperación, sinergia y liderazgo.

2.1.6 Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Para Goleman, Boyatzis y Mckee (2016) mencionan que la inteligencia emocional tiene cuatro dominios que son: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Asimismo, considera dieciocho competencias respectivamente, las cuales no son innatas, sino que se aprenden durante el desarrollo de la persona.

Por otro lado, por Mayer y Salovey (1990) propone las siguientes dimensiones para la inteligencia emocional:

Atención Emocional.- es la capacidad de autoidentificar los sentimientos y también de los demás. Asimismo, se refiere a expresar correctamente nuestros sentimientos para generar confianza y una comunicación sincera para poder tomar la mejor decisión ante circunstancias difíciles.

Para Pérez y Castejón (2016), es la capacidad de identificar las emociones en las personas y en uno mismo, además de saber expresarlas adecuadamente con el fin de poder establecer una comunicación adecuada y mejorar en nuestra posterior toma de decisiones en determinadas circunstancias.

Las personas atentas emocionalmente se caracterizan por estar vigilando en todo momento el progreso de sus estados de ánimo en un esfuerzo por intentar comprenderlos, lo cual no siempre es productivo para las personas, sobre todo cuando una alta atención a las emociones no va seguida de una suficiente capacidad para discriminar sus causas, motivos y consecuencias (Pegoraro, 2009, p. 30).

Claridad en los Sentimientos.- tiene que ver con la capacidad de identificar que tan frecuentemente uno se equivoca con sus sentimientos, es decir, entender las causas subyacentes de un sentimiento para poder actuar de la mejor manera. Cuando uno tiene claridad en sus sentimientos no se equivoca en la percepción de los mismos; es decir, la comprensión de las emociones devendrá de una mejora para realizar análisis de emociones futuras. (Perez y Castejón, 2016)

Es la capacidad para denominar nuestras emociones, en contraposición a saber únicamente que uno se siente bien o mal. Esta dimensión es característica de personas con altos niveles de comprensión emocional intrapersonal (Pegoraro, 2009, p. 30).

Regulación o reparación emocional.- entendida como la capacidad de manejar las emociones en la que, teniendo en cuenta que actuamos movidos por el pensamiento y este está influenciado por las emociones, es necesario que sean tenidas en cuenta en nuestro razonamiento, nuestra forma de solucionar problemas, nuestros juicios y conducta (Pérez y Castejón, 2016).

Se podría poner el ejemplo de Sosa (2008, p. 128) que indica: “Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista”, con esto se demuestra que esta dimensión busca si la persona tiene la capacidad de superar emociones negativas para poder hacerle frente a circunstancias adversas de la vida. Esto representa madurez emocional y autocontrol para no dejarse influenciar por algunas emociones.

2.1.7 Beneficios de la Inteligencia Emocional

En muchas organizaciones se ha tomado conciencia que desarrollar la inteligencia emocional es fundamental para mejorar las relaciones de los colaboradores y por ende mejorar su rendimiento en el trabajo. El éxito de una persona va depender más de la inteligencia emocional que de la cognitiva, puesto que manejar correctamente las emociones nos permitirá relacionarnos socialmente y aprovechar esto para alcanzar el éxito profesional.

Según Ryback (2005, pp 68 - 84), hace mención de los siguientes beneficios personales de la inteligencia emocional:

Agudizar su propio instinto.- conocer nuestros propios sentimientos es clave para ser sensible ante las emociones de los demás, y esto es importante para desarrollar la empatía. Los indicadores emocionales de otras personas nos hacen recordar emociones similares, es por ello que a veces se ve llorar a las personas en los cines o volverse agresivos en los estadios.

Controlar las emociones negativas.- poder etiquetar las emociones brinda un control sobre nuestra vida; es decir, el control de las emociones permitirá convertirnos en testigos de la emoción y no en los que sufren la emoción.

Es mejor identificar nuestras emociones y analizar el porqué nos hacen daño para poder comprender la razón por las que nos afectan, al lograr hacer este esfuerzo el sufrimiento será menor ya que se asume con madurez el malestar emocional.

Descubrir sus propias aptitudes y ponerlas a trabajar para usted.- el hecho de conocer su propio paisaje emocional le aporta la visión que necesita para disponer las condiciones de su vida de tal modo que pueda motivarse cuando quiera y que se mantenga motivado todo el tiempo que quiera. El conocimiento de lo que le hace sentirse bien le ayuda a integrarlo en su trabajo para sentirse más motivado.

Habilidades de dirección superiores.- dirigir con éxito a los demás significa saber interpretar sus emociones. Si una persona es capaz de hacer esto bien, se ganará la confianza y lealtad de los demás, y, en consecuencia, su devoción. Esto le permite comprender con mayor facilidad qué es lo que los inspira para que se mantengan motivados y productivos, y para que también ellos estén contentos.

Reducir el absentismo.- el trabajador estresado perderá mas días de asistencia a la oficina, ya sea por enfermedades verdaderas o simplemente para huir de la presión. El estrés provoca un desgaste fisiológico, debido a la producción excesiva de hormonas tales como la adrenalina, la prolactina y el cortisol, con lo que se debilita el sistema inmunológico y/o se reduce o desaparece por completo la energía productiva. El estrés pone el funcionamiento fisiológico del cuerpo en un estado de máxima alerta, y agota los componentes fisiológicos que conservan normalmente el sistema inmunológico.

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1 Definición de Desempeño Laboral

En todas las organizaciones se busca el desempeño superior lo cual permite alcanzar las metas y objetivos planteados en los planes estratégicos de las empresas. La consecución de objetivos permite alcanzar el éxito y desarrollo profesional, puesto que una persona competente en su trabajo siempre obtendrá desempeños superiores.

Peña (2009) citado por Arriechi (2012, p. 56) menciona que la evaluación del desempeño del talento humano es un proceso técnico a

través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado.

El desempeño laboral según Murphy (1990) citado por Palací (2005, p. 154) es: “Un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja”.

Palací (2005) también hace referencia a Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) quienes definen el desempeño como una conducta o rasgo observable, que se mide por la capacidad de cada persona en contribuir a la organización.

Chiavenato (2004, p. 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El desempeño laboral según Ibañez (2000, p. 19), lo define como: “Un proceso para estimular la evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa”. Ello sin lugar a dudas permitirá tomar mejores decisiones en la gestión humana así como también permitirá desarrollar políticas claras de desarrollo que conlleven a alcanzar la excelencia en el desempeño.

Desde el Modelo de Administración Científica de Frederick Taylor hasta nuestros tiempos, la definición de desempeño ha cambiado, puesto que no todo se centra en la tarea, sino en cuestiones que tienen que

ver con el bienestar de la organización como: clima organizacional, cultura organizacional, valores, etc. Por lo que el desempeño del colaborador debe ser integral para lograr no sólo crecimiento sino también desarrollo organizacional.

2.2.2 Elementos del Desempeño Laboral

Araujo y Guerra (2007, pp. 140-141) mencionan que: “El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”. Davis y Newstrom (2000), conceptualizan las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos y potencia del diseño del trabajo para maximizar el desempeño.

Benavides (2002), menciona que las competencias son directamente proporcionales al desempeño. Las competencias son comportamientos que un colaborador aporta para ser eficaz en el trabajo. Se pueden discriminar tres tipos de competencias fundamentales y son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

2.2.3 Evaluación del Desempeño Laboral

Los gerentes deben evaluar el desempeño de sus colaboradores para tener una base que permita tomar decisiones, las cuales busquen alcanzar un desempeño eficiente y eficaz. Según Robbins y Coulter (2005), “Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las

normas de éste y evalúa a los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas” (p. 296).

Alles (2006), lo define como un “instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 27).

Chiavenato (2009, p. 21) menciona que la evaluación del desempeño es:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Medir el desempeño de los colaboradores dentro de cualquier institución debe ser para valorar desempeños sobresalientes e identificar oportunidades de mejora dentro del personal que permita desarrollar una cultura de mejora continua en toda la organización.

El pensamiento moderno en la evaluación del desempeño implica hacer partícipe al colaborador en el diseño del sistema de evaluación del desempeño, de tal manera que el colaborador interiorice las metas y objetivos de la organización, tomando conciencia de la importancia de la evaluación para poder medir el desarrollo personal y organizacional.

Asimismo, Salazar (2004) menciona que hay que tener en cuenta algunos errores que se cometen en las evaluaciones de desempeño como:

- Estándares poco claros.
- Efecto halo, cuando una característica influye en otras.
- Tendencia central, se evitan los valores extremos, se toman por lo regular los datos centrales.
- Lenidad o rigidez, los extremos son muy altos o muy bajos.
- Sesgo, son factores independientes como la edad, raza, sexo, etc.

2.2.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Newstrom (2011, p. 146) señala que los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal; además porque:

- Asigna recursos escasos en un ambiente dinámico.
- Motiva y recompensa a los empleados.
- Realimenta a los empleados por su trabajo.
- Mantiene relaciones justas dentro de los grupos.
- Entrena y desarrolla empleados.
- Cumple con las regulaciones legales.

Para Quinteros (2009), la importancia de la evaluación del desempeño es trascendental puesto que es un componente fundamental en los sistemas de gestión de personas por cuanto benefician a la organización y a los colaboradores, en ese sentido, la evaluación dejó de

ser un control de metas, por el contrario, es una gestión del desarrollo del colaborador y su contribución a la empresa.

Para Alles (2006, p. 27), las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño.

Los empresarios y colaboradores a menudo no creen en este tipo de evaluaciones ya que piensan que sólo sirven para aumentar salarios o para despedir personal; sin embargo, estas evaluaciones tienen un significado superior ya que el objetivo principal es desarrollar el talento, promover la cultura y hacer más perdurable la relación empresa – colaborador. En ese sentido, no se trata de ahuyentar al personal, por el contrario, se busca desarrollar sus fortalezas e identificar debilidades que se convertirán en oportunidades de mejora en beneficio del colaborador y de la organización.

Es preciso mencionar que Bueno (2013, parr. 4) considera importante la evaluación del desempeño por las siguientes razones:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la gestión de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

2.2.5 Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral

Como bien lo menciona Alles (2006), “los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance de las metas estratégicas” (p. 30).

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que se desea medir como: características, conductas o resultados. Los más usados y objetivos son los basados en conductas o competencias y

los basados en resultados por medir el nivel de contribución del colaborador a la empresa.

La profesora Chiavacci (2008) citada por Brazzolotto (2004, p. 10) menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar el desempeño de una persona y son:

- **Habilidad-capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- **Resultados:** calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

2.2.6 Dimensiones del Desempeño Laboral

El desempeño del personal contiene varios elementos que deben evaluarse, esto es, que no sólo se trata de rendimiento, por el contrario, el desempeño es mucho más amplio sobre todo cuando la evaluación se orienta a competencias.

Fischer e Inojosa (2010) mencionan que es cada vez más evidente que el desempeño laboral no es un constructo unidimensional como bien lo señala Van Scotter (2000).

Borman y Motowildo (1997) distinguieron dos grandes dimensiones del desempeño laboral: desempeño contextual y desempeño de tareas.

Aguinis (2007) sostiene que son más importantes las acciones y conductas del colaborador que sus resultados en el trabajo. Asimismo, menciona que el desempeño es evaluable y multidimensional (desempeño de tarea y desempeño contextual).

a) Desempeño Contextual

Borman (2004) define el desempeño contextual como: “un comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, que apoya al contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador para lograr la consecución de las tareas” (Fischer & Inojosa, 2010, p. 45).

Podsakoff y Cols (2000) definen el desempeño contextual como: “comportamientos individuales y espontáneos por parte de los trabajadores que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización” (Pegoraro, 2009, p. 39).

Pegoraro (2009) menciona que el desempeño contextual trata de: “variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadores facilitándola, dificultándola e incluso inhibiéndola” (p. 39).

b) Desempeño de Tareas

Para Fischer e Inojosa (2010) el desempeño de tarea puede definirse como: “la eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen con el núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios” (p. 45).

Van Scotter (2000) citado por Fischer e Inojosa (2010) menciona que: “Los empleados están ejecutando desempeño de tareas cuando usan habilidades técnicas y conocimientos para producir bienes y servicios, o cuando logran realizar tareas especializadas que apoyan a las funciones del núcleo técnico” (p. 45).

Entonces el desempeño de tarea es la parte aplicativa, es decir, la dimensión que concierne al aspecto productivo y cómo los colaboradores emplean sus conocimientos y técnicas para llevar adelante estas tareas.

Gorriti (2007) menciona que: “El desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización” (p. 375).

Los comportamientos que menciona Gorriti (2007) son los que definen la capacidad productiva de la organización, ya que estos

contribuyen a la operatividad y mantenimiento de las operaciones en las empresas.

2.3 BANCO DE LA NACIÓN

2.3.1 Generalidades

El Banco de la Nación es una entidad estatal creada con el fin de brindar servicios financieros a todos los peruanos con especial énfasis en el sector público y lugares alejados con ausencia de bancos privados.

En Tacna, el banco empezó a operar desde 1966 aproximadamente, atendiendo a la población principalmente en operaciones de pagaduría. Hoy, cuenta con más de 100 mil clientes en Tacna y la administración está a cargo del Sr. José Güisa Bravo.

Misión

El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible.

Visión

Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un

marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.

Valores institucionales

- Vocación de servicio al ciudadano.
- Compromiso e identificación.
- Promoción de la cultura financiera.
- Conducta ética y profesional.
- Responsabilidad social e inclusión financiera.

2.3.2 Recursos Humanos en el Banco

El Banco de la Nación llega a los distritos donde la banca privada no presta servicios, con 557 oficinas a lo largo del territorio nacional, de las cuales, cerca al 60% son UOB (Única Oferta Bancaria). Más de 4,000 trabajadores en todo el Perú están trabajando para lograr que todos los peruanos accedan a la interconexión financiera. La diversidad cultural de nuestros trabajadores es compatible con la idiosincrasia de nuestros clientes a nivel nacional.

Nuestros trabajadores, como servidores públicos, tienen el deber de actuar con neutralidad, transparencia, discreción y responsabilidad, haciendo uso adecuado del cargo y de los bienes que administran.

El Banco de la Nación tiene el compromiso de velar porque sus trabajadores compartan las siguientes competencias organizacionales:

- Vocación de servicio reflejada en la empatía y disposición para atender a los clientes.
- Compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades, normas, objetivos y plazos establecidos.
- Honestidad en sus relaciones interpersonales y el uso correcto de los recursos.
- Capacidad creativa para proponer ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo.
- Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Comunicación que implica compartir información entre y con los equipos de trabajo, y dar retroalimentación asertiva.

2.3.3 Gestión del Conocimiento

El Banco de la Nación procura fortalecer la gestión del conocimiento a través de las siguientes medidas:

Capacitación.- Se desplegó una nueva metodología para relevar necesidades de capacitación, enmarcadas en los objetivos de cambio cultural, focalizándose en cuatro componentes principales: cursos obligatorios, escuela de servicios, escuela comercial y escuela de liderazgo.

Fuentes de información.- Se gestionó el acceso a fuentes de información que permiten enriquecer la formación del colaborador, así como optimizar sus conocimientos para la generación de propuestas.

Convenios institucionales de capacitación.- que permiten al colaborador y a sus familiares obtener descuentos corporativos para

estudios de pregrado, postgrado y especialización.

2.3.4 Gestión del Talento

La Gestión del Talento es una parte fundamental de la institución toda vez que representa las capacidades sobresalientes que el Banco debe retener y también descubrir en otras personas el talento que haga la diferencia. Las acciones tomadas son las siguientes:

Evaluación de Potencial.- Para identificar a colaboradores con habilidades y características personales que puedan asumir cargos de mayor responsabilidad, después de pasar por un programa integral de desarrollo del talento.

Liderazgo BN.- Con el objetivo de estandarizar prácticas de liderazgo alineadas a los objetivos de cambio cultural, se definieron competencias transversales que sirvan de referencia para los procesos de gestión de recursos humanos, selección, capacitación y desarrollo profesional.

Evaluaciones de Potencial a Recibidores - Pagadores y Administradores.- A partir de las cuales se realizan programas para completar la formación, mediante el desarrollo habilidades y competencias y, en algunos casos, entrenamiento en puestos de mayor responsabilidad.

Convocatorias Internas.- Con el objetivo de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores, de 343 plazas convocadas, se cubrió el 50% a través de procesos de selección interna.

Gestión de la Compensación.- Con un trabajo multidisciplinario, se fortaleció la evaluación por resultados para colaboradores de las agencias a nivel nacional (cumplimiento de indicadores), y para colaboradores administrativos, a fin de fortalecer la orientación cultural a resultados, base de referencia para otorgar el bono de desempeño al colaborador.

2.3.5 Ecoeficiencia en el Banco

La Ecoeficiencia en el Banco de la Nación busca mejorar nuestro compromiso con el medio ambiente, asumiendo la filosofía empresarial de respeto a la naturaleza.

La Ecoeficiencia no es otra cosa que el uso eficiente y racional de la energía y los recursos naturales con beneficios ecológicos y económicos, con el objetivo de producir más bienes y servicios, con menos desechos y residuos, logrando menor contaminación ambiental.

Para lograr este objetivo, es necesario asumir el compromiso del ahorro: energía, agua, combustibles, papel y materiales. Asumiendo nuestra responsabilidad ambiental en el Banco de la Nación, "produciendo más contaminando menos".

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

La inteligencia emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- La Atención Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.
- La Claridad Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

- La Reparación Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

3.2.1.1 Denominación de la Variable

Inteligencia Emocional

3.2.1.2 Indicadores

- Atención Emocional (Dimensión 1).- presenta los siguientes indicadores: percepción emocional y atención a los sentimientos.
- Claridad Emocional (Dimensión 2).- presenta los siguientes indicadores: integración de la emoción y la razón y empatía.
- Reparación Emocional (Dimensión 3).- presenta los siguientes indicadores: regulación emocional personal y resolución de conflictos interpersonales.

3.2.1.3 Escala para la Medición

Ordinal

3.2.2 Variable Dependiente

3.2.2.1 Denominación de la Variable

Desempeño Laboral

3.2.2.2 Indicadores

- Desempeño Contextual (Dimensión 1).- presenta los siguientes indicadores: desempeño a los individuos y desempeño a la institución.
- Desempeño de Tareas (Dimensión 2).- presenta los siguientes indicadores: productividad y disciplina.

3.2.2.3 Escala para la medición

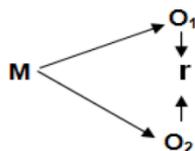
Ordinal

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo - Relacional

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No Experimental



Donde:

M: Muestra

O₁: Observación de la Variable Independiente

O₂: Observación de la Variable Dependiente

r: Correlación entre dichas variables

3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO

Es de ámbito provincial ya que se evaluó a los colaboradores del Banco de la Nación Sede Tacna durante el periodo 2017.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidad de Estudio

Según Supo (2016, p. 4) la define como: “Es la unidad de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; la unidad de estudio corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación”.

Es posible que la obtención de dicha información pueda requerir pasos intermedios. La unidad de estudio es única en un trabajo de investigación.

Para el presente trabajo de investigación, la unidad de estudio es el colaborador del Banco de la Nación que se encuentra en ventanilla atendiendo al público, el personal del área de créditos y el personal de atención al usuario; estos tres puestos son considerados gestores de servicios y negocios en el nuevo Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

3.6.2 Población

La población para el presente trabajo de investigación está constituida por los 40 trabajadores del Banco de la Nación Tacna que se encuentran en plataforma y que laboran en las siguientes agencias: Agencia 1 Tacna, Agencia 3 Gregorio Albarracín, Agencia 3 Alto de la Alianza y Agencia 3 Pocollay.

3.6.3 Muestra

En la presente investigación se utiliza un muestreo no probabilístico de carácter intencional, puesto que se trabajará con toda la población dado el interés de la investigación.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Técnicas

Para el presente trabajo de investigación, se utiliza la técnica de encuesta, con el propósito de evaluar la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco de la Nación.

La recolección de la información se hará en forma personal y de primera fuente sobre la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco de la Nación Sede Tacna.

3.7.2 Instrumentos

Para el presente trabajo de investigación se utiliza el instrumento cuestionario y se contará con la supervisión del Ps. Alex Valenzuela Romero. Para medir la Inteligencia Emocional se utiliza la prueba TMMS – 24 de Salovey y Mayer y para el Desempeño Laboral se utiliza el cuestionario de desempeño laboral de Williams y Anderson (1991), además del modelo oficial del Banco de la Nación para evaluar a sus colaboradores.

Para la medición de la inteligencia emocional se tomó en cuenta lo siguiente:

Tabla 1
Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Dimensión	Ítems	Total Ítems
Atención Emocional	1 al 8	8
Claridad emocional	9 al 16	8
Reparación Emocional	16 al 24	8

Fuente: Propia

Para medir el desempeño laboral se utiliza el cuestionario de Williams y Anderson (1991), al margen del modelo oficial del Banco de la Nación para evaluar a sus colaboradores.

Para la medición se tomó en cuenta lo siguiente:

Tabla 2
Dimensiones del Desempeño Laboral

Dimensión	Ítems	Total Ítems
Desempeño Contextual	1 al 14	14
Desempeño de Tareas	15 al 21	7

Fuente: Propia

CAPÍTULO IV

4. LOS RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se llevó a cabo previa autorización de la administración del banco, para lo cual se coordinó con el administrador Sr. José Guisa Bravo. Luego se visitó cada una de las agencias del Banco de la Nación en la provincia Tacna, las cuales son: Agencia 1 Tacna, Agencia 3 Gregorio Albarracín, Agencia 3 Pocollay y Agencia 3 Alto de la Alianza.

Durante la mañana, antes del inicio de las labores se entregaron los cuestionarios para que puedan responderlos durante un tiempo prudente, previo al inicio de la atención al público, ya que no sería factible realizarlo en otro momento por el ritmo de trabajo en dicha institución.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información se procesó a través del programa SPSS Versión 24 para el tratamiento estadístico. Las tablas y gráficos elaborados en Excel, se trasladaron a Word, para su ordenamiento y presentación.

La presentación de la información es a través de tablas y gráficos estadísticos, luego del procesamiento de la misma, se hizo una presentación escrita, tabular y gráfica para la discusión y análisis de los resultados.

4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

De la información recolectada se tienen los siguientes resultados:

Cantidad de Trabajadores por agencia

La mayor parte de los trabajadores desempeñan sus funciones en la agencia principal de la Av. San Martín, ya que corresponde a una agencia de nivel 1, lo cual significa que está autorizada para realizar operaciones especializadas que las agencias de nivel 3 no pueden realizar. Asimismo, la agencia principal es la que más clientes recibe diariamente por ello la cantidad de trabajadores debe ajustarse a la demanda del público asistente.

Tabla 3
Trabajadores por agencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto de la Alianza	5	12.5	12.5	12.5
Gregorio Albarracín	5	12.5	12.5	25.0
Válidos Pocollay	5	12.5	12.5	37.5
Tacna	25	62.5	62.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 3, la mayor cantidad de trabajadores se desempeña en la Agencia Tacna (25 trabajadores), por cuanto representa una

agencia de mayor jerarquía, es decir, es una agencia 1, por lo mismo, la cantidad de operaciones que realiza es mucho mayor a las agencias 3.

Género de los trabajadores por agencia

Asimismo, la distribución por sexo de los trabajadores se da de la siguiente manera:

Tabla 4
Género de los trabajadores por agencia

		SEXO		Total	
		M	F		
AGENCIA	Alto de la Alianza	Recuento	4	1	5
		% Cantidad	80.0%	20.0%	100,0%
		% Género	21.1%	4.8%	12.5%
	Gregorio Albarracín	Recuento	2	3	5
		% Cantidad	40.0%	60.0%	100,0%
		% Género	10.5%	14.3%	12.5%
	Pocollay	Recuento	3	2	5
		% Cantidad	60.0%	40.0%	100,0%
		% Género	15.8%	9.5%	12.5%
	Tacna	Recuento	10	15	25
		% Cantidad	40.0%	60.0%	100,0%
		% Género	52.6%	71.4%	62.5%
Total	Recuento	19	21	40	
	% Cantidad	47.5%	52.5%	100.0%	
	% Género	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 4, se puede considerar que la cantidad de mujeres y hombres dentro del banco son similares, 19 hombres y 21 mujeres, lo cual demuestra un equilibrio de género que es importante por un tema de diversidad. A nivel de agencias 3, en la oficina Alto de la Alianza el 80% son

hombres y el 20% mujeres (01 mujer), en las demás agencias 3 existe un equilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres.

Categoría laboral de los trabajadores por agencia

La categoría laboral de los trabajadores del Banco de la Nación puede ser: Part Time, Tiempo Completo, Repuesto Judicial o Indeterminado. De la información recogida se tiene:

Tabla 5

Categoría laboral de los trabajadores por agencia

		Categoría Laboral				Total
		Part Time	Tiempo Completo	Repuesto Judicial	Indeterminado	
AGENCIA	Alto de la Alianza	2	0	0	3	5
	Gregorio Albarracín	2	0	0	3	5
	Pocollay	2	0	0	3	5
	Tacna	6	3	4	12	25
Total		12	3	4	21	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 5, sólo hay repuestos judiciales en la agencia Tacna, debido a que desnaturalizaron los servicios por terceros, cabe precisar que 02 trabajadores repuestos judiciales provienen de las agencias Alto de la Alianza y Gregorio Albarracín. Asimismo, cabe precisar que existen doce trabajadores Part Time, lo cual va en línea con la nueva política de recursos humanos del banco, el cual es contratar más personal mediante esta modalidad por el bajo costo y también por superar las posibles huelgas y/o paralizaciones de los trabajadores que tienen categoría de indeterminado.

Cargo laboral de los trabajadores por agencia

El cargo laboral de los trabajadores del Banco de la Nación puede ser: Promotor, Gestor de Servicios o Gestor de Negocios. De la información recogida se tiene:

Tabla 6
Cargo laboral de los trabajadores por agencia

		Puesto			Total
		Gestor de Servicios	Gestor de Negocios	Promotor	
AGENCIA	Alto de la Alianza	4	1	0	5
	Gregorio Albarracín	4	1	0	5
	Pocollay	4	1	0	5
	Tacna	20	4	1	25
Total		32	7	1	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 6, la mayor parte de trabajadores son gestores de servicios, es decir, se dedican a la atención al público, ya que como es bien sabido, el Banco de la Nación es una entidad financiera de recaudación, más que de negocios. Sin embargo, a pesar de la poca cantidad de gestores de negocios, la nueva visión del banco es migrar sus servicios hacia un enfoque moderno, en donde la principal actividad serán los negocios (préstamos multired, créditos hipotecarios, seguros, tarjeta de crédito, etc.) dejando en un segundo plano la recaudación y pago de sueldos y pensiones.

percepción emocional, muy por el contrario, los trabajadores que están en la categoría Indeterminados y Repuesto Judicial presentan niveles bajos de percepción emocional. En ese sentido, es muy importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el banco presentan un mejor nivel de percepción emocional.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8
Percepción Emocional según Género

			AE - Percepción Emocional			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.06	1.63	1.25	1.14
		F	3.75	3.75	3.75	.
	Gregorio Albarracín	M	2.75	2.75	1.25	2.12
		F	2.08	1.25	1.00	1.66
	Pocollay	M	2.08	1.00	1.00	1.88
		F	3.25	3.25	1.75	2.12
	Tacna	M	2.98	3.25	1.00	1.19
		F	2.37	1.75	1.25	1.06

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 8, en las agencias de Alto de la Alianza y Pocollay, las mujeres tienen un mejor promedio que los hombres en cuanto a percepción emocional. Sin embargo, en las agencias Gregorio Albarracín y Tacna son los hombres quienes en promedio tienen mejor desarrollado este atributo. Asimismo, hay trabajadores del género masculino en todas las agencias que presentan un mínimo nivel de percepción emocional.

importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el Banco presenta un mayor nivel de atención a los sentimientos.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 10
Atención a los Sentimientos según Género

			AE – Atención a los Sentimientos			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.19	1.63	1.25	1.39
		F	4.50	4.50	4.50	.
	Gregorio Albarracín	M	3.00	3.00	1.50	2.12
		F	2.17	1.25	1.00	1.81
	Pocollay	M	2.25	1.25	1.00	1.95
		F	3.13	3.13	1.75	1.94
	Tacna	M	3.05	3.50	1.50	1.17
		F	2.48	2.00	1.50	1.14

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 10, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación con 4.50, esto se debe a que en dicha agencia sólo existe una mujer y está en la categoría Part Time. Asimismo, los puntajes promedio mínimos corresponden a las agencias Gregorio Albarracín, Alto de la Alianza y Pocollay. De modo general la agencia Tacna es la que mejor nivel de atención a los sentimientos presenta con un valor de 2.71, empero a nivel de las cuatro agencias, el promedio alcanza un puntaje de 2.66 aproximadamente, lo cual refleja un nivel bajo de atención a los sentimientos.

Dimensión 2: Claridad Emocional

Indicador 1: Integración de la Emoción y la Razón

Para el primer indicador de la dimensión Claridad Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 11
Integración de la Emoción y la Razón según Categoría Laboral

			CE – Integración de la Emoción y la Razón			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	4.83	4.83	4.83	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.94	1.83	1.83	.19
	Gregorio Albarracín	Part Time	4.75	4.75	4.67	.12
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.94	1.83	1.83	.19
	Pocollay	Part Time	4.83	4.83	4.67	.24
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.94	1.83	1.83	.19
Tacna	Part Time	4.31	4.42	3.83	.32	
	Tiempo Completo	4.22	4.17	4.17	.10	
	Repuesto Judicial	2.29	2.33	2.17	.08	
	Indeterminado	2.65	2.50	2.00	.64	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 11, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados de un alto nivel de integración de la emoción y la razón, lo cual podría deberse a su juventud y poco tiempo trabajando en el banco. Las oficinas de Alto de la Alianza y Pocollay son

las que mayor puntaje tienen en cuanto a los trabajadores Part Time con un valor de 4.83, muy por el contrario, los trabajadores de categoría Indeterminado de las agencias Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín y Pocollay son los que tienen el menor nivel con un puntaje de 1.94. En ese sentido, es muy importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el Banco presenta un mayor nivel de integración de la emoción y la razón.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 12
Integración de la Emoción y la Razón según Género

			CE – Integración de la Emoción y la Razón			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.67	2.00	1.83	1.45
		F	4.83	4.83	4.83	.
	Gregorio Albarracín	M	3.50	3.50	2.17	1.89
		F	2.78	1.83	1.83	1.64
	Pocollay	M	2.78	1.83	1.83	1.64
		F	3.58	3.58	2.17	2.00
	Tacna	M	3.42	3.92	2.00	1.03
		F	3.02	2.50	2.17	.93

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 12, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación con un valor de 4.83 y corresponde a la categoría Part Time. Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 2.78. Por parte de los hombres el mayor puntaje lo tiene la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 3.50. A nivel general se observa un promedio de 3.15 que es regular.

Indicador 2: Empatía

Para el segundo indicador de la dimensión Claridad Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13
Empatía según Categoría Laboral

			CE – Empatía			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
	Gregorio Albarracín	Indeterminado	1.50	1.50	1.00	.50
		Part Time	4.75	4.75	4.50	.35
		Tiempo Completo
	Pocollay	Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.33	1.00	1.00	.58
		Part Time	4.25	4.25	4.00	.35
	Tacna	Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.33	1.00	1.00	.58
	Part Time	4.42	4.50	3.50	.49	
	Tiempo Completo	4.00	4.00	4.00	.00	
	Repuesto Judicial	2.25	2.00	2.00	.50	
			2.21	1.75	1.50	1.01

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 13, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados de un alto nivel de empatía, lo cual podría deberse a su juventud y poco tiempo trabajando en el banco. Las oficinas de Gregorio Albarracín y Alto de la Alianza son las que mayor nivel de empatía tienen en cuanto a los trabajadores Part Time con un valor de 4.75 y 5.00 respectivamente, muy por el contrario, los trabajadores de

categoría Indeterminado de las agencias Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín y Pocollay son los que tienen el menor nivel con un puntaje de 1.50, 1.33 y 1.33 respectivamente. En ese sentido, es muy importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el Banco presentan un mayor nivel de empatía.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14
Empatía según Género

			CE – Empatía			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.67	2.00	1.83	1.45
		F	4.83	4.83	4.83	.
	Gregorio Albarracín	M	3.50	3.50	2.17	1.89
		F	2.78	1.83	1.83	1.64
	Pocollay	M	2.78	1.83	1.83	1.64
		F	3.58	3.58	2.17	2.00
	Tacna	M	3.42	3.92	2.00	1.03
		F	3.02	2.50	2.17	.93

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 14, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación en empatía con un valor de 4.83 y corresponde a la categoría Part Time. Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 2.78. Por parte de los hombres el mayor puntaje lo tiene la agencia Tacna y Gregorio Albarracín con valores de 3.42 y 3.50 respectivamente. A nivel general se observa un promedio de 2.86 que representa una baja empatía.

Dimensión 3: Reparación Emocional

Indicador 1: Regulación Emocional Personal

Para el primer indicador de la dimensión Reparación Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15
Regulación Emocional Personal según Categoría Laboral

			RE – Regulación Emocional Personal			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	4.50	4.50	4.50	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.78	1.83	1.50	.25
	Gregorio Albarracín	Part Time	4.83	4.83	4.83	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.67	1.50	1.50	.29
	Pocollay	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.67	1.50	1.33	.44
Tacna	Part Time	4.56	4.67	4.00	.29	
	Tiempo Completo	4.06	4.00	4.00	.10	
	Repuesto Judicial	2.25	2.25	2.17	.10	
	Indeterminado	2.35	2.08	1.33	.84	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 15, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados de un alto nivel de regulación emocional personal, lo cual podría deberse a su juventud y poco tiempo trabajando en el banco. Las oficinas de Gregorio Albarracín y Pocollay

son las que mayor puntaje tienen en cuanto a los trabajadores Part Time con un valor de 4.83 y 5.00 respectivamente, muy por el contrario, los trabajadores de categoría Indeterminado de las agencias Gregorio Albarracín y Pocollay son las que tienen el menor nivel con un puntaje de 1.67. En ese sentido, es muy importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el Banco presenta un mayor nivel de regulación emocional personal.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 16
Regulación Emocional Personal según Género

			RE – Regulación Emocional Personal			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.46	1.92	1.50	1.38
		F	4.50	4.50	4.50	.
	Gregorio Albarracín	M	3.17	3.17	1.50	2.36
		F	2.78	2.00	1.50	1.80
	Pocollay	M	2.61	1.50	1.33	2.07
		F	3.58	3.58	2.17	2.00
	Tacna	M	3.38	4.00	1.33	1.28
		F	2.86	2.33	1.83	1.09

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 16, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación con un valor de 4.50 y corresponde a la categoría Part Time. Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 2.78. Por parte de los hombres el mayor puntaje lo tiene la agencia Tacna con un valor de 2.86. A nivel general se observa un promedio de 3.02 que es regular.

Indicador 2: Resolución de Conflictos Interpersonales

Para el segundo indicador de la dimensión Reparación Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 17
Resolución de Conflictos Interpersonales según Categoría Laboral

			RE – Resolución de Conflictos Interpersonales			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	4.75	4.75	4.50	.35
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.33	1.50	1.00	.29
	Gregorio Albarracín	Part Time	4.75	4.75	4.50	.35
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.33	1.00	1.00	.58
	Pocollay	Part Time	4.25	4.25	4.00	.35
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.33	1.00	1.00	.58
Tacna	Part Time	4.58	4.75	4.00	.49	
	Tiempo Completo	4.00	4.00	4.00	.00	
	Repuesto Judicial	2.25	2.25	2.00	.29	
	Indeterminado	2.42	2.25	1.00	.85	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 17, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados de un alto nivel de resolución de conflictos interpersonales, lo cual podría deberse a su juventud y poco tiempo trabajando en el banco. Las oficinas de Gregorio Albarracín y Alto de la Alianza son las que mayor puntuación tienen en cuanto a los trabajadores Part Time con un valor de 4.75 en ambas oficinas, muy por el contrario, los

trabajadores de categoría Indeterminado de las agencias Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín y Pocollay son los que tienen el menor nivel con un puntaje de 1.33 en las tres oficinas. En ese sentido, es muy importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el banco presentan un mayor nivel de resolución de conflictos interpersonales.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 18
Resolución de Conflictos Interpersonales según Género

			RE – Resolución de Conflictos Interpersonales			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.13	1.50	1.00	1.60
		F	5.00	5.00	5.00	.
	Gregorio Albarracín	M	3.00	3.00	1.00	2.83
		F	2.50	2.00	1.00	1.80
	Pocollay	M	2.00	1.00	1.00	1.73
		F	3.25	3.25	2.00	1.77
	Tacna	M	3.35	4.00	1.00	1.38
		F	2.93	2.50	2.00	1.05

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 18, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación en resolución de conflictos interpersonales con un valor de 5.00 y corresponde a la categoría Part Time. Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 2.50. Por parte de los hombres el mayor puntaje lo tiene la agencia Tacna con un valor de 3.35. A nivel general se observa un promedio de 2.93 que representa un bajo nivel de resolución de conflictos.

Cuestionario de Desempeño Laboral

Dimensión 1: Desempeño Contextual

Indicador 1: Desempeño a los Individuos

Para el primer indicador de la dimensión Desempeño Contextual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19

Desempeño a los Individuos según Categoría Laboral

			DC – Desempeño a los Individuos			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	4.57	4.57	4.29	.40
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
	Gregorio Albarracín	Indeterminado	1.24	1.29	1.14	.08
		Part Time	4.36	4.36	4.29	.10
		Tiempo Completo
	Pocollay	Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.05	1.00	1.00	.08
		Part Time	4.29	4.29	4.00	.40
	Tacna	Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	1.24	1.00	1.00	.41
	Part Time	3.90	3.86	3.71	.20	
	Tiempo Completo	3.81	3.86	3.71	.08	
	Repuesto Judicial	1.57	1.57	1.43	.12	
	Indeterminado	1.81	1.50	1.00	.91	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 19, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados de un alto nivel de

desempeño a los individuos, lo cual podría deberse a su juventud y poco tiempo trabajando en el banco. Las oficinas de Alto de la Alianza y Gregorio Albarracín son las que mayor puntaje tienen en cuanto a los trabajadores Part Time con valores de 4.57 y 4.36 respectivamente, muy por el contrario, los trabajadores de categoría Indeterminado de las agencias Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín y Pocollay son las que tienen el menor nivel con un puntaje de 1.24, 1.05 y 1.24 respectivamente. En ese sentido, es muy importante desarrollar planes de mejora en todas las oficinas para estimular actitudes en los trabajadores de mayor experiencia y mantener los niveles del personal Part Time que por su edad y tiempo de permanencia en el banco presentan un mayor nivel de desempeño a los individuos.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 20
Desempeño a los Individuos según Género

			DC – Desempeño a los Individuos			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	2.14	1.29	1.14	1.81
		F	4.29	4.29	4.29	.
	Gregorio Albarracín	M	2.79	2.79	1.14	2.32
		F	2.10	1.00	1.00	1.90
	Pocollay	M	2.00	1.00	1.00	1.73
		F	3.14	3.14	1.71	2.02
	Tacna	M	2.86	3.79	1.00	1.33
		F	2.29	1.57	1.29	1.12

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 20, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación en desempeño a los individuos con un valor de 4.29 y corresponde a la categoría Part Time.

Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 2.10. Por parte de los hombres el mayor puntaje lo tiene la agencia Tacna con un valor de 2.86. A nivel general se observa un promedio de 2.50 que representa un bajo nivel de desempeño a los individuos.

Indicador 2: Desempeño a la Institución

Para el segundo indicador de la dimensión Desempeño Contextual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21
Desempeño a la Institución según Categoría Laboral

			DC – Desempeño a la Institución			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	4.71	4.71	4.57	.20
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	3.14	3.14	3.14	.00
	Gregorio Albarracín	Part Time	4.79	4.79	4.57	.30
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	3.05	3.14	2.86	.16
	Pocollay	Part Time	4.71	4.71	4.57	.20
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	3.19	3.29	3.00	.16
Tacna	Part Time	4.69	4.71	4.57	.11	
	Tiempo Completo	4.14	4.14	4.14	.00	
	Repuesto Judicial	3.18	3.14	3.14	.07	
	Indeterminado	3.08	3.00	2.86	.24	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 21, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados altos de desempeño a la institución. La oficina de Gregorio Albarracín es la que mayor puntaje tiene en

cuanto a los trabajadores Part Time. Asimismo, los trabajadores de categoría Indeterminado de la agencia Pocollay son los que tienen el mayor puntaje en desempeño a la organización. Cabe resaltar que los trabajadores de la categoría Indeterminado presentan resultados aceptables de desempeño a la institución.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 22
Desempeño a la Institución según Género

			DC – Desempeño a la Institución			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	3.57	3.14	3.14	.86
		F	4.57	4.57	4.57	.
	Gregorio Albarracín	M	4.07	4.07	3.14	1.31
		F	3.52	3.14	2.86	.92
	Pocollay	M	3.71	3.29	3.00	1.00
		F	3.93	3.93	3.29	.91
	Tacna	M	3.83	3.93	3.00	.69
		F	3.47	3.14	2.86	.74

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 22, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación en desempeño a la institución con un valor de 4.57 y corresponde a la categoría Part Time. Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Tacna con un valor de 3.47. Por parte de los hombres el mayor puntaje lo tiene la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 4.07. A nivel general se observa un promedio de 3.67 que representa un resultado regular - alto de desempeño a la institución.

Dimensión 2: Desempeño de Tareas

Indicador 1: Productividad

Para el primer indicador de la dimensión Desempeño de Tareas se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 23
Productividad según Categoría Laboral

			DT – Productividad			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	3.53	3.40	3.40	.23
	Gregorio Albarracín	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	3.53	3.60	3.40	.12
	Pocollay	Part Time	4.80	4.80	4.60	.28
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	3.33	3.40	3.20	.12
Tacna	Part Time	4.97	5.00	4.80	.08	
	Tiempo Completo	3.93	4.00	3.80	.12	
	Repuesto Judicial	2.55	2.60	2.40	.10	
	Indeterminado	3.45	3.40	2.80	.34	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 23, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia en los trabajadores Part Time ya que presentan resultados de un alto nivel de productividad, lo cual podría deberse a su juventud y poco tiempo trabajando en el banco. Las oficinas de Alto de la Alianza y Gregorio Albarracín son las que

mayor puntaje tienen en cuanto a los trabajadores Part Time con un valor en ambas de 5.0, lo cual significa alta productividad. Asimismo, los trabajadores de categoría Indeterminado de las agencias Alto de la Alianza y Gregorio Albarracín son los que tienen el mayor nivel de productividad con un puntaje de 3.53 en ambas. Como puede verificarse existe una productividad regular a alta en las agencias del Banco de la Nación, lo cual significa que mediante un reforzamiento a través de capacitaciones se podrían mejorar estos resultados.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 24
Productividad según Género

			DT – Productividad			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	3.90	3.60	3.40	.76
		F	5.00	5.00	5.00	.
	Gregorio Albarracín	M	4.30	4.30	3.60	.99
		F	4.00	3.60	3.40	.87
	Pocollay	M	3.73	3.40	3.20	.76
		F	4.20	4.20	3.40	1.13
	Tacna	M	3.96	3.90	2.60	.86
		F	3.57	3.40	2.40	.83

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 24, en una escala de 1 a 5, el personal femenino de la agencia Alto de Alianza posee la mayor puntuación en productividad con un valor de 5.00 y corresponde a la categoría Part Time. Asimismo, el menor puntaje femenino corresponde a la agencia Tacna con un valor de 3.57. Por parte de los hombres, el mayor puntaje lo tiene la agencia Gregorio Albarracín con un valor de 4.30. A nivel general se observa un promedio de 3.85 que representa un

nivel regular – alto de productividad. Por último, el promedio del puntaje en productividad en hombres y mujeres es de 3.95 y 3.76 respectivamente.

Indicador 2: Disciplina

Para el segundo indicador de la dimensión Desempeño de Tareas se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 25
Disciplina según Categoría Laboral

			DT – Disciplina			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	5.00	5.00	5.00	.00
	Gregorio Albarracín	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	5.00	5.00	5.00	.00
	Pocollay	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00
		Tiempo Completo
		Repuesto Judicial
		Indeterminado	5.00	5.00	5.00	.00
Tacna	Part Time	5.00	5.00	5.00	.00	
	Tiempo Completo	5.00	5.00	5.00	.00	
	Repuesto Judicial	4.00	4.00	4.00	.00	
	Indeterminado	5.00	5.00	5.00	.00	

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 25, en la escala de 1 a 5, se marca una tendencia general en cuanto a la disciplina de los trabajadores dentro de las oficinas, la

mayoría de los resultados tienen un valor de 5.00, lo cual demuestra que la disciplina es una fortaleza en los trabajadores del Banco de la Nación indistintamente de la categoría laboral.

La información anterior también puede analizarse a nivel de género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 26
Disciplina según Género

			DT – Disciplina			
			Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	M	5.00	5.00	5.00	.00
		F	5.00	5.00	5.00	.
	Gregorio Albarracín	M	5.00	5.00	5.00	.00
		F	5.00	5.00	5.00	.00
	Pocollay	M	5.00	5.00	5.00	.00
		F	5.00	5.00	5.00	.00
	Tacna	M	4.90	5.00	4.00	.32
		F	4.80	5.00	4.00	.41

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 26, en una escala de 1 a 5, no hay diferencias en cuanto al puntaje promedio de la disciplina entre hombres y mujeres, lo cual demuestra un apego a las normas internas y obediencia dentro del centro de labores. Podría explicarse por la cantidad de trabajadores de amplia experiencia con categoría de Indeterminados, quienes promueven un ambiente de disciplina dentro de la organización.

Evaluación de las Dimensiones de Inteligencia Emocional

Dimensión 1: Atención Emocional

Para la primera dimensión de la variable Inteligencia Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 27

Nivel de Atención Emocional según agencias

		Atención Emocional			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	20	14	11	11
	Gregorio Albarracín	19	11	8	13
	Pocollay	21	14	8	14
	Tacna	21	16	10	9

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 27, los niveles de atención emocional son similares en las agencias del Banco de la Nación, sin embargo, estos valores reflejan que se debe mejorar dicho aspecto, por cuanto es un factor importante de la Inteligencia Emocional ya que esta dimensión refleja si se le presta atención a las emociones y sentimientos personales. Salovey y Mayer (1990) considera que la atención emocional es la capacidad de autoidentificar los sentimientos y también de los demás. Asimismo, se refiere a expresar correctamente nuestros sentimientos para generar confianza y una comunicación sincera para poder tomar la mejor decisión ante circunstancias difíciles.

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 28
Categorías de Atención Emocional

AGENCIA			Categorías de Atención Emocional			Total
			Debe mejorar su atención emocional	Adecuada atención emocional	Debe moderar su atención emocional	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	0	2	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	2	0
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	1	1	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	1	1
Pocollay	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Tacna		Part Time	0	5	1	6
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	10	2	0	12
Total			14	10	1	25
Total		Part Time	0	8	4	12
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	19	2	0	21
Total			23	13	4	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 28, más de la mitad de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su atención emocional. Asimismo, hay un total de trece trabajadores que presentan una adecuada atención emocional que como puede verificarse la mayoría pertenece a la categoría laboral Part Time. En ese sentido, es muy importante desarrollar la atención emocional en los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Dimensión 2: Claridad Emocional

Para la segunda dimensión de la variable Inteligencia Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 29

Nivel de Claridad Emocional según agencias

		Claridad Emocional			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	24	17	13	13
	Gregorio Albarracín	24	17	13	13
	Pocollay	24	17	13	13
	Tacna	25	20	15	8

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 29, los niveles de claridad emocional son similares en las agencias del Banco de la Nación, sin embargo, dichos valores reflejan que se debe mejorar dicho aspecto, por cuanto es un factor importante de la Inteligencia Emocional ya que esta dimensión refleja la capacidad de reconocer nuestras emociones. Asimismo, tiene que ver con la capacidad de identificar que tan frecuentemente uno se equivoca con sus sentimientos, es decir, entender las causas subyacentes de un sentimiento para poder actuar de la mejor manera. Cuando uno tiene claridad en sus sentimientos no se equivoca en la percepción de los mismos; es decir, la comprensión de las emociones devendrá de una mejora para realizar análisis de emociones futuras. (Perez y Castejón, 2006)

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 30
Categorías de Claridad Emocional

AGENCIA			Categorías de Claridad Emocional			Total
			Debe mejorar su claridad emocional	Adecuada claridad emocional	Excelente claridad emocional	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		3	0	2	5
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		3	0	2	5
Pocollay	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		3	0	2	5
Tacna		Part Time	0	2	4	6
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	9	3	0	12
	Total		13	8	4	25
Total		Part Time	0	2	10	12
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	18	3	0	21
	Total		22	8	10	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 30, poco más de la mitad de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su claridad emocional. Asimismo, hay un total de diez trabajadores que presentan una adecuada claridad emocional que como puede verificarse todos pertenecen a la

categoría laboral Part Time. En ese sentido, es muy importante desarrollar dicho aspecto en los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Dimensión 3: Reparación Emocional

Para la tercera dimensión de la variable Inteligencia Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 31
Nivel de Reparación Emocional según agencias

		Reparación Emocional			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	23	15	11	13
	Gregorio Albarracín	23	16	11	14
	Pocollay	23	17	10	14
	Tacna	25	19	10	9

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 31, los niveles de reparación emocional son similares en las agencias del Banco de la Nación, sin embargo, dichos valores reflejan que se debe mejorar dicho aspecto, por cuanto es un factor importante de la Inteligencia Emocional, ya que esta dimensión refleja la capacidad de superar emociones negativas. Se podría poner el ejemplo de Sosa (2008, p. 128) que indica: “Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista”, con esto se demuestra que esta dimensión busca medir si la persona tiene la capacidad de superar emociones negativas para poder hacerle frente a circunstancias adversas de la vida. Esto representa madurez emocional y autocontrol para no dejarse influenciar por algunas emociones.

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 32
Categorías de Reparación Emocional

AGENCIA			Categorías de Reparación Emocional			Total
			Debe mejorar su reparación emocional	Adecuada reparación emocional	Excelente reparación emocional	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Pocollay	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Tacna		Part Time	0	1	5	6
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	10	2	0	12
Total			14	6	5	25
Total		Part Time	0	1	11	12
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	19	2	0	21
Total			23	6	11	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 32, poco más de la mitad de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su reparación emocional. Asimismo, hay un total de seis trabajadores que presentan una adecuada reparación emocional que como puede verificarse la mayoría pertenece

a las categorías laborales Tiempo Completo e Indefinido. En ese sentido, es muy importante desarrollar la reparación emocional en los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Evaluación de las Dimensiones del Desempeño Laboral

Dimensión 1: Desempeño Contextual

Para la primera dimensión de la variable Desempeño Laboral se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 33

Nivel de Desempeño Contextual según agencias

		Desempeño Contextual			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	35	25	22	16
	Gregorio Albarracín	35	24	21	17
	Pocollay	35	29	22	14
	Tacna	34	27	23	11

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 33, los niveles de desempeño contextual son similares en las agencias del Banco de la Nación, sin embargo, estos valores reflejan que se debe mejorar dicho aspecto, por cuanto es un factor importante para el Desempeño Laboral ya que esta dimensión refleja el compromiso de los trabajadores para con sus similares y la institución. Pegoraro (2009) menciona que el desempeño contextual trata de: “variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadores facilitándola, dificultándola e incluso inhibiéndola”. (p. 39)

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle obteniéndose lo siguiente:

Tabla 34
Categorías del Desempeño Contextual

AGENCIA			Categorías de Desempeño Contextual			Total
			Bajo Desempeño Contextual	Adecuado Desempeño Contextual	Excelente Desempeño Contextual	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	1	1	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		4	1	0	5
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	2	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		3	2	0	5
Pocollay	Categoría	Part Time	1	1	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		4	1	0	5
Tacna		Part Time	5	1	0	6
	Categoría	Tiempo Completo	3	0	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	12	0	0	12
	Total		24	1	0	25
Total		Part Time	7	5	0	12
	Categoría	Tiempo Completo	3	0	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	21	0	0	21
	Total		35	5	0	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 34, la gran mayoría de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su desempeño contextual. Asimismo, hay un total de cinco trabajadores que presentan un

adecuado desempeño contextual que como puede verificarse todos pertenecen a la categoría laboral Part Time. En ese sentido, es muy importante desarrollar la dimensión desempeño contextual en los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Dimensión 2: Desempeño de Tareas

Para la segunda dimensión de la variable Desempeño Laboral se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 35

Nivel de Desempeño de Tareas según agencias

		Desempeño de Tareas			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	23	21	19	4
	Gregorio Albarracín	23	20	19	4
	Pocollay	22	19	18	4
	Tacna	21	20	16	4

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 35, los niveles de desempeño de tarea son similares en las agencias del Banco de la Nación, sin embargo, dichos valores reflejan que existe un aceptable desempeño de tarea, el cual es un factor importante para el Desempeño Laboral ya que esta dimensión refleja el compromiso de los trabajadores para con su trabajo. Para Fischer e Inojosa (2010) el desempeño de tarea puede definirse como: “la eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen con el núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios”. (p. 45)

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 36
Categorías del Desempeño de Tarea

AGENCIA			Categorías del Desempeño de Tarea			Total
			Bajo Desempeño de Tarea	Adecuado Desempeño de Tarea	Excelente Desempeño de Tarea	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	2	1	0	3
	Total		2	1	2	5
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		3	0	2	5
Pocollay	Categoría	Part Time	0	1	1	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total		3	1	1	5
Tacna		Part Time	0	0	6	6
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	9	3	0	12
	Total		13	6	6	25
Total		Part Time	0	1	11	12
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	17	4	0	21
	Total		21	8	11	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 36, poco más de la mitad de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su desempeño de tarea. Sin embargo, existen diecinueve trabajadores que se encuentran con

niveles adecuado y excelente, razón por la cual es preciso fortalecer la actitud de los que tienen alto desempeño de tarea y mejorar los resultados de aquellos que presentaron bajo desempeño de tarea. En ese sentido, es muy importante desarrollar dicha dimensión en los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Evaluación de la variable Inteligencia Emocional

Para la primera variable Inteligencia Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 37
Inteligencia Emocional según agencias

		Inteligencia Emocional			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	2.80	1.92	1.50	1.56
	Gregorio Albarracín	2.76	1.63	1.33	1.69
	Pocollay	2.80	2.00	1.29	1.73
	Tacna	2.95	2.25	1.50	1.10

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 37, los niveles promedio de Inteligencia Emocional no son los adecuados, por el contrario, se encuentran a un nivel bajo en todas las agencias del Banco de la Nación, es por ello que se requiere diseñar programas para mejorar el manejo de las emociones en los trabajadores del Banco de la Nación.

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 38
Categorías de la Inteligencia Emocional

AGENCIA			Categorías de la Inteligencia Emocional			Total
			Bajo nivel de Inteligencia Emocional	Adecuado nivel de Inteligencia Emocional	Excelente nivel de Inteligencia Emocional	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Pocollay	Categoría	Part Time	0	0	2	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	0	2
Taena		Part Time	0	1	5	6
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	10	2	0	12
Total			14	6	5	25
Total		Part Time	0	1	11	12
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	19	2	0	21
Total			23	6	11	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 38, la gran mayoría de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su nivel de

Inteligencia Emocional. Asimismo, hay un total de seis trabajadores que presentan una adecuada Inteligencia Emocional que como puede verificarse todos pertenecen a la agencia Tacna y son de la categoría laboral Tiempo Completo e Indeterminado principalmente. En ese sentido, es muy importante desarrollar la Inteligencia Emocional en los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Evaluación de la variable Desempeño Laboral

Para la segunda variable Desempeño Laboral se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 39
Desempeño Laboral según agencias

		Desempeño Laboral			
		Media	Mediana	Mínimo	Desviación típica
AGENCIA	Alto de la Alianza	2.75	2.19	1.95	.97
	Gregorio Albarracín	2.73	2.10	1.95	.98
	Pocollay	2.71	2.29	1.95	.88
	Tacna	2.64	2.19	1.90	.66

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 39, los niveles promedio de Desempeño Laboral no son los adecuados, por el contrario, se encuentran a un nivel bajo en todas las agencias del Banco de la Nación, es por ello que se requiere diseñar programas para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación.

La información anterior puede categorizarse para mayor detalle, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 40
Categorías de Desempeño Laboral

AGENCIA			Categorías de Desempeño Laboral			Total
			Bajo nivel de Desempeño Laboral	Adecuado nivel de Desempeño Laboral	Excelente nivel de Desempeño Laboral	
Alto de la Alianza	Categoría	Part Time	0	2	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	2	0
Gregorio Albarracín	Categoría	Part Time	0	2	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	2	0
Pocollay	Categoría	Part Time	0	2	0	2
	Laboral	Indeterminado	3	0	0	3
	Total			3	2	0
Taena		Part Time	0	6	0	6
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	12	0	0	12
Total			16	9	0	25
Total		Part Time	0	12	0	12
	Categoría	Tiempo Completo	0	3	0	3
	Laboral	Repuesto Judicial	4	0	0	4
		Indeterminado	21	0	0	21
Total			25	15	0	40

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Tabla 40, la gran mayoría de trabajadores se encuentran en la categoría más baja, es decir, necesitan mejorar su nivel de

Desempeño Laboral. Asimismo, hay un total de quince trabajadores que presentan un adecuado desempeño que como puede verificarse todos pertenecen a la categoría laboral Part Time principalmente. En ese sentido, es muy importante desarrollar programas de motivación para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación en todas sus agencias.

Evaluación Gráfica de la Variable Inteligencia Emocional

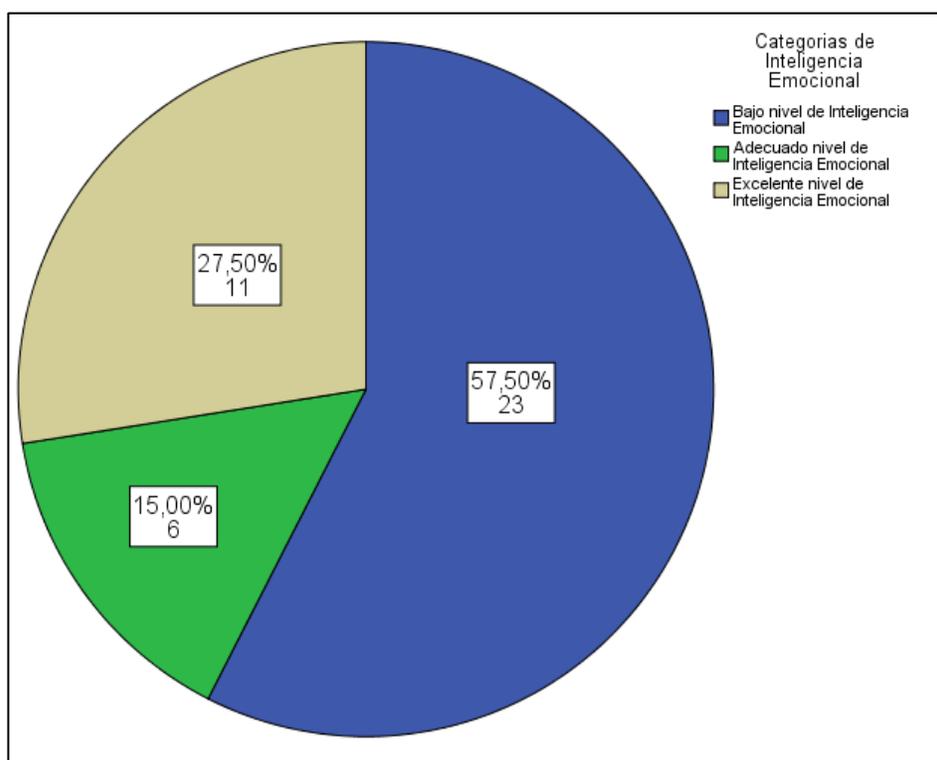


Figura 1: Evaluación de la Inteligencia Emocional

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Figura 1, el 57.50% de todos los trabajadores del banco tienen un bajo nivel de Inteligencia Emocional. Asimismo, un 27.50% tiene un excelente nivel de Inteligencia Emocional. En ese sentido, es necesario

que la Gerencia de Recursos Humanos del Banco de la Nación diseñe programas para revertir los resultados de aquellos veintitrés trabajadores.

A nivel de agencias se obtuvieron los siguientes resultados:

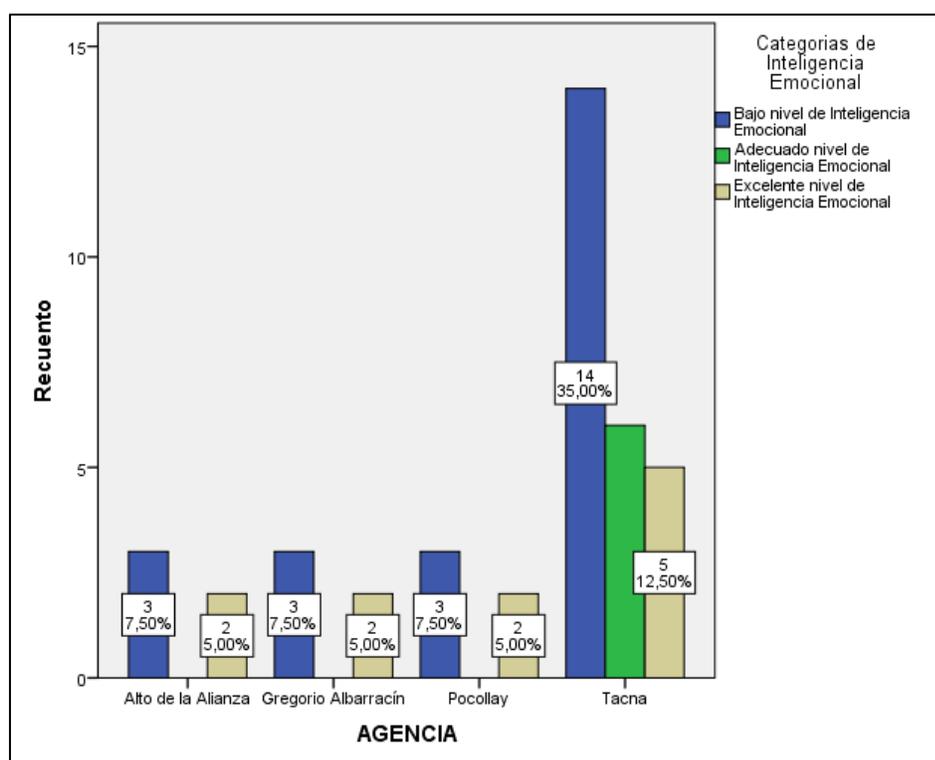


Figura 2: Inteligencia Emocional en las agencias

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Figura 2, el 35% de todos los trabajadores y que laboran en la agencia Tacna presentan un bajo nivel de Inteligencia Emocional. Asimismo, en las agencias de Alto de la Alianza, Pocollay y Gregorio Albarracín la mayoría de trabajadores también presentan un bajo nivel de Inteligencia Emocional. En ese sentido, es necesario que la Gerencia de Recursos Humanos

del Banco de la Nación diseñe programas para revertir los resultados de los veintitrés trabajadores.

A nivel de categoría laboral se obtuvieron los siguientes resultados:

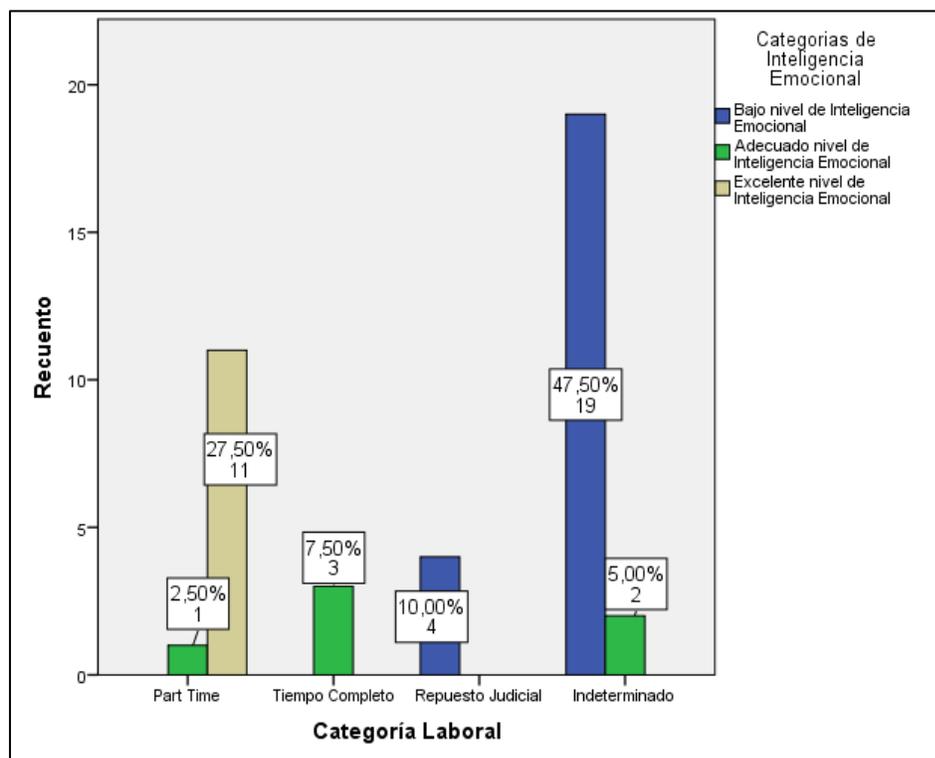


Figura 3: Inteligencia Emocional según categoría laboral

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Figura 3, claramente se ve como los trabajadores de la categoría laboral Indeterminado presentan los resultados más bajos en cuanto a Inteligencia Emocional. Asimismo, los que mejores resultados alcanzados son de los trabajadores Part Time quienes tal vez por su juventud y poco tiempo en el banco, tienen un mejor manejo emocional. En ese sentido, es necesario que la Gerencia de Recursos Humanos del Banco de la Nación diseñe programas para revertir los resultados de los veintitrés trabajadores.

Evaluación Gráfica de la Variable Desempeño Laboral

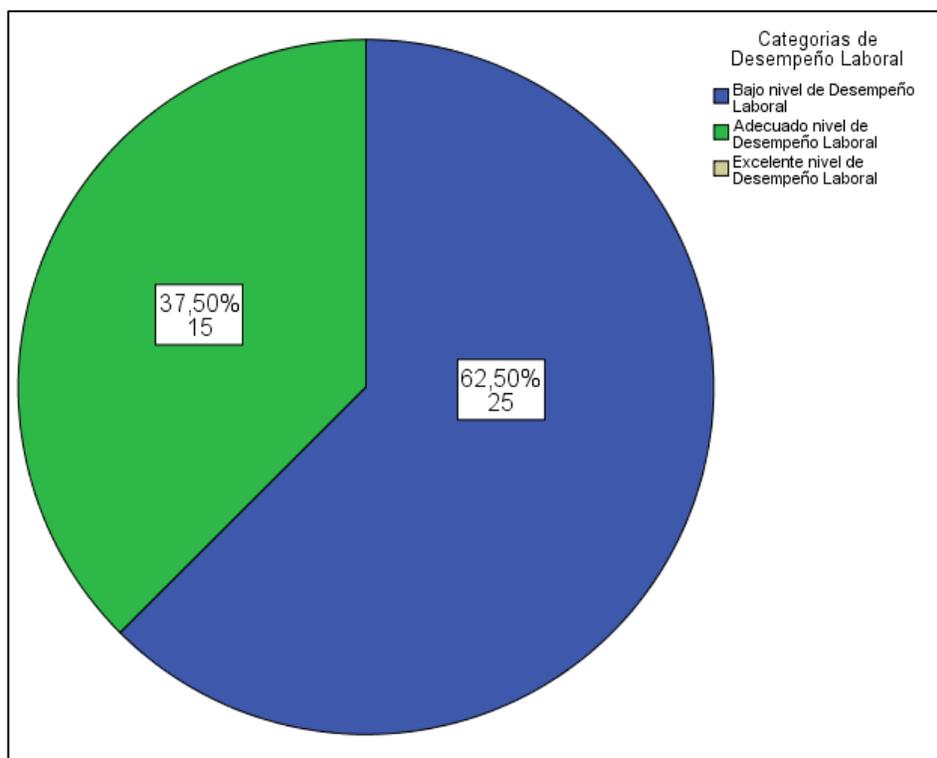


Figura 4: Evaluación del Desempeño Laboral

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Figura 4, el 62.50% de todos los trabajadores del banco indistintamente de la agencia en la que laboran tienen un bajo nivel de Desempeño Laboral. Asimismo, un 37.50% tiene un adecuado nivel de Desempeño Laboral. Es preciso señalar que los trabajadores de la categoría laboral Part Time son los que mejores puntuaciones han obtenido según el análisis de los resultados. Dicha tendencia podría explicarse en el sentido que los trabajadores Part Time no tienen estabilidad laboral, por el contrario, aquellos que si la tienen, como son los trabajadores Indeterminados, han presentado resultados desfavorables.

A nivel de agencias se obtuvieron los siguientes resultados:

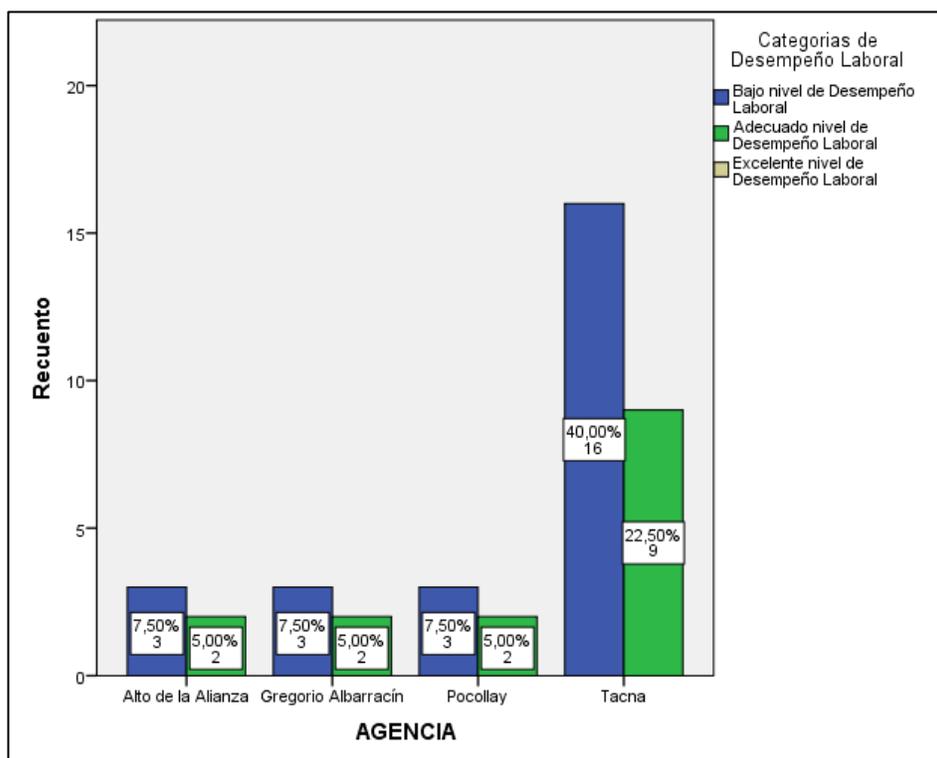


Figura 5: Desempeño Laboral según agencia

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Figura 5, el 40% de los trabajadores que tienen un bajo nivel de Desempeño Laboral corresponden a la agencia Tacna. Asimismo, un 37.5% tiene un adecuado nivel de Desempeño Laboral, de los cuales el 22.5% son trabajadores de las agencias Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín y Pocollay. En ese sentido, es preciso que la Gerencia de Recursos Humanos del Banco de la Nación implemente programas de desarrollo para mejorar los niveles de Desempeño Laboral.

A nivel de categoría laboral se obtuvieron los siguientes resultados:

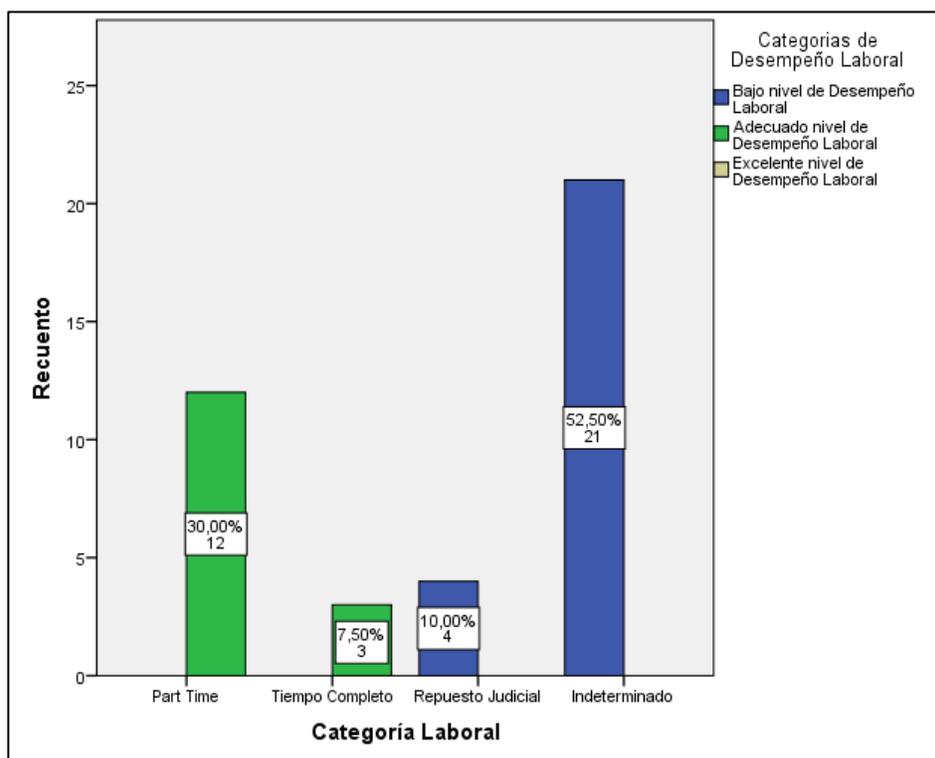


Figura 6: Desempeño Laboral según categoría laboral

Fuente: Propia

Tal como se observa en la Figura 6, el 52.5% de los trabajadores del banco que pertenecen a la categoría Indeterminado tienen un bajo nivel de Desempeño Laboral. Asimismo, un 37.5% tiene un adecuado nivel de Desempeño Laboral, los cuales son principalmente trabajadores de la categoría Part Time y Tiempo Completo con resultados del 30% y 7.5% respectivamente. En ese sentido, son los jóvenes quienes mejores resultados de Desempeño Laboral han alcanzado.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizará el Coeficiente de Correlación de Spearman (Rho) el cual es una prueba no paramétrica. El Rho de Spearman es diferente a la prueba R de Pearson, el cual según Pedroza & Dicoovskyi (2006) “es una variante del Coeficiente de Correlación de Pearson (R), esta variante consiste en que, en lugar de medir el grado de asociación lineal a partir de los propios valores de las variables, se mide a partir de la asignación de rango de valores ordenados”. (p. 55)

En este sentido, el coeficiente de correlación de Spearman, es ideal para variables categóricas. El Rho de Spearman toma valores de -1 a 1; es decir, mientras más cerca el valor a -1 se dice que hay una correlación fuerte negativa y mientras más cerca de 1 existe una correlación fuerte positiva.

Para calcular el Rho de Spearman se utiliza la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Para el presente trabajo de investigación se busca determinar la correlación entre la variable Inteligencia Emocional y la variable Desempeño Laboral utilizando la prueba Rho de Spearman. Ambas variables se han trabajado a un nivel categórico (politómico), por lo que, para hacer la prueba estadística, se tiene que diferenciar el uso del estadístico Rho de Spearman y R de Pearson.

El procesamiento estadístico se llevó a cabo en el programa SPSS versión 24, obteniéndose los siguientes resultados a nivel de dimensiones:

Tabla 41
Correlación entre dimensiones

		Atención	Claridad	Reparación	Desempeño	Desempeño
		Emocional	Emocional	Emocional	Contextual	de Tarea
Atención Emocional	Rho de Spearman	1,000	,939**	,964**	,480**	,835**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40
Claridad Emocional	Rho de Spearman	,939**	1,000	,966**	,546**	,848**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
Reparación Emocional	Rho de Spearman	,964**	,966**	1,000	,535**	,887**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
Desempeño Contextual	Rho de Spearman	,480**	,546**	,535**	1,000	,522**
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.000		.001
	N	40	40	40	40	40
Desempeño de Tarea	Rho de Spearman	,835**	,848**	,887**	,522**	1,000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001	
	N	40	40	40	40	40

Fuente: Propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se observa en la Tabla 41, todas las dimensiones de las variables Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral se correlacionan a un nivel de confianza del 95%, por lo que se puede interpretar como correlaciones positivas.

Las correlaciones a nivel de las variables Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral se presentan a continuación:

Tabla 42
Correlación entre variables

		Inteligencia Emocional	Desempeño Laboral
Inteligencia Emocional	Rho de Spearman	1	.926**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Rho de Spearman	.926**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

Fuente: Propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se observa en la Tabla 42, las variables Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral presentan un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.926, por lo que se puede interpretar como una correlación positiva fuerte puesto que el estadístico calculado es muy cercano a 1.

En ese sentido, se puede concluir que la variable Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con la variable Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación periodo 2017.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

Luego se comprueba la hipótesis sobre la correlación; es decir, la hipótesis nula significa la no correlación de las variables y la hipótesis alternativa indica la correlación que puede ser fuerte y positiva o fuerte y negativa.

Hipótesis Específica N° 1:

H_0 : La Atención Emocional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

H_1 : La Atención Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Tabla 43

Contrastación de Hipótesis Específica N° 1

		Correlaciones	
		Atención Emocional	Desempeño Laboral
Atención Emocional	Rho de Spearman	1	.897**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Rho de Spearman	.897**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

Fuente: Propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Tal como se observa en la Tabla 43, se obtiene una Correlación de Spearman de 0.897 lo cual refleja una correlación positiva fuerte entre la Atención Emocional y el Desempeño Laboral.

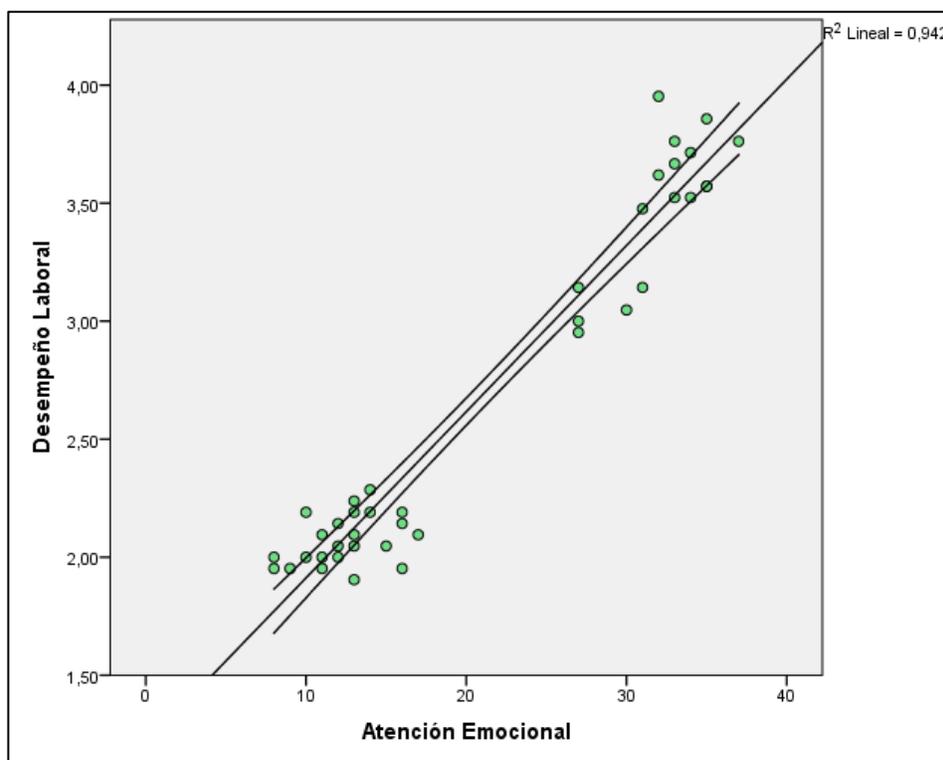


Figura 7: Correlación Atención Emocional – Desempeño Laboral

Fuente: Propia

Asimismo, a un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, puesto que p-valor (0.00) es menor que α (0.05). En conclusión, a un margen de error del 5% se concluye que la Atención Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica 1.

Hipótesis Específica 2:

H_0 : La Claridad Emocional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

H_1 : La Claridad Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Tabla 44

Contrastación de Hipótesis Específica N° 2

		Correlaciones	
		Claridad Emocional	Desempeño Laboral
Claridad Emocional	Rho de Spearman	1	.894**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Rho de Spearman	.894**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

Fuente: Propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Tal como se observa en la Tabla 44, se obtiene una Correlación de Spearman de 0.894 lo cual refleja una correlación positiva fuerte entre la Claridad Emocional y el Desempeño Laboral.

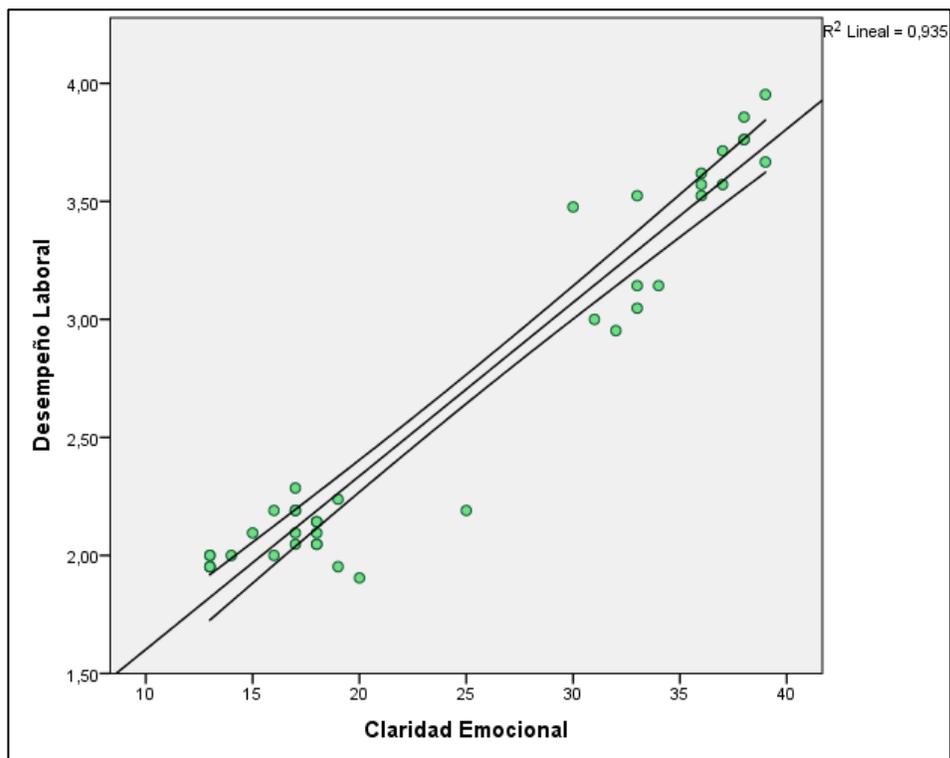


Figura 8: Correlación Claridad Emocional – Desempeño Laboral

Fuente: Propia

Asimismo, a un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, puesto que p-valor (0.00) es menor que α (0.05). En conclusión, a un margen de error del 5% se concluye que la Claridad Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica 2.

Hipótesis Específica 3:

H_0 : La Reparación Emocional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

H_1 : La Reparación Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Tabla 45

Contrastación de Hipótesis Específica N° 3

		Correlaciones	
		Reparación Emocional	Desempeño Laboral
Reparación Emocional	Rho de Spearman	1	.926**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Rho de Spearman	.926**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

Fuente: Propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Tal como se observa en la Tabla 45, se obtiene una Correlación de Spearman de 0.926 lo cual refleja una correlación positiva fuerte entre la Reparación Emocional y el Desempeño Laboral.

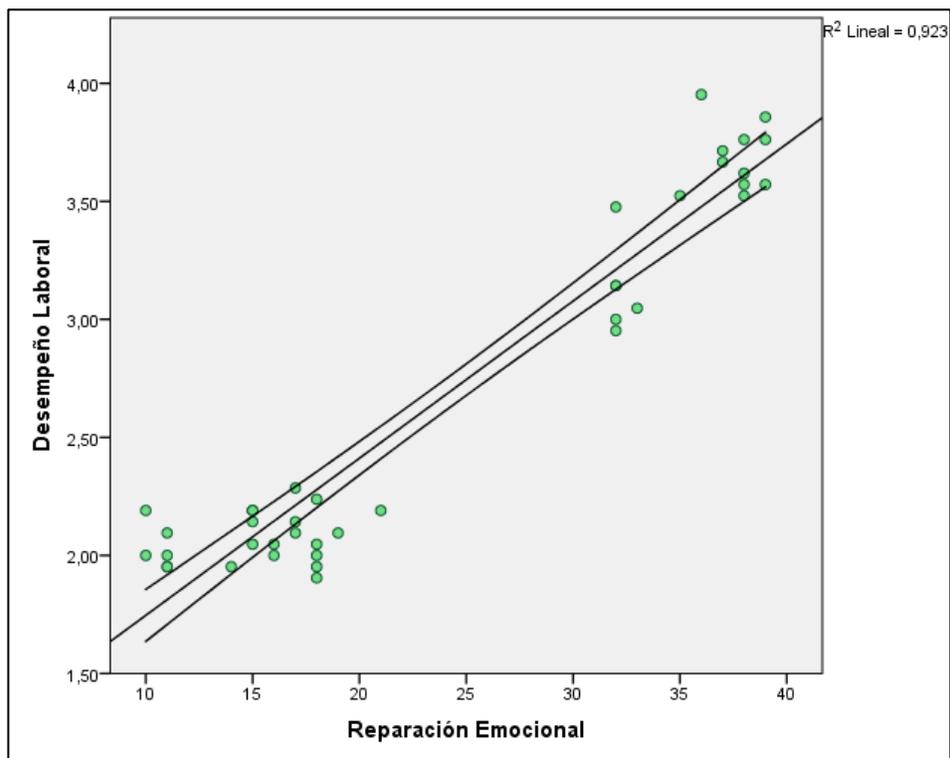


Figura 9: Correlación Reparación Emocional – Desempeño Laboral

Fuente: Propia

Asimismo, a un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, puesto que p-valor (0.00) es menor que α (0.05). En conclusión, a un margen de error del 5% se concluye que la Reparación Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica 3.

Hipótesis General:

H_0 : La Inteligencia Emocional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

H_1 : La Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Tabla 46

Contrastación de la Hipótesis General

		Correlaciones	
		Inteligencia Emocional	Desempeño Laboral
Inteligencia Emocional	Rho de Spearman	1	.926**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Rho de Spearman	.926**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

Fuente: Propia

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Tal como se observa en la Tabla 46, se obtiene una Correlación de Spearman de 0.926 lo cual refleja una correlación positiva fuerte entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral.

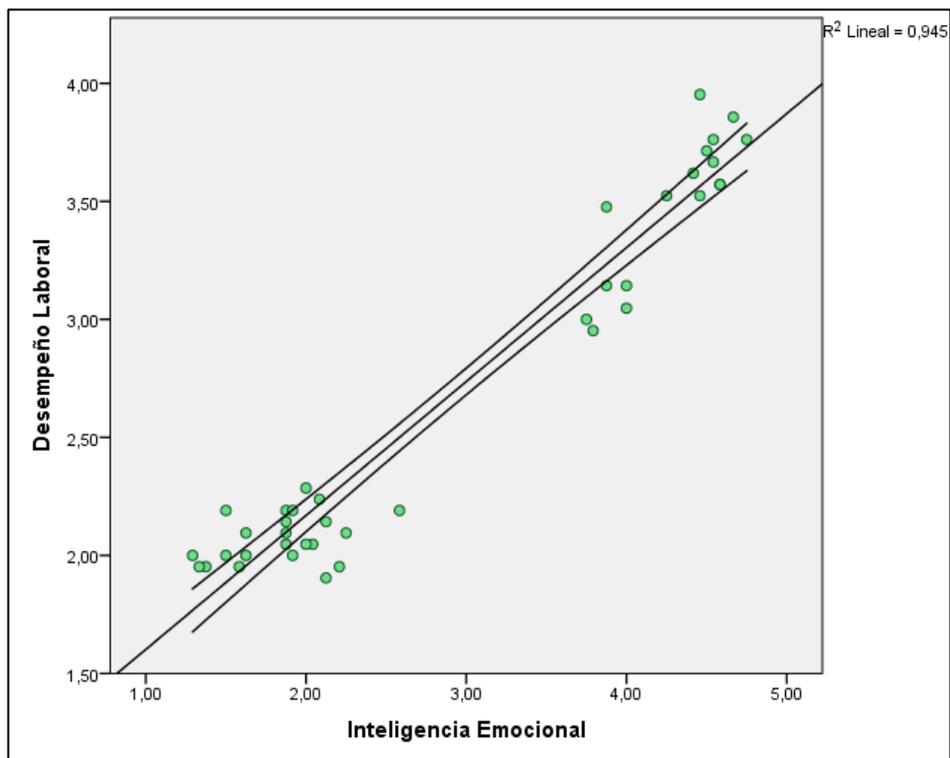


Figura 10: Correlación Inteligencia Emocional – Desempeño Laboral

Fuente: Propia

Asimismo, a un nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, puesto que p-valor (0.00) es menor que α (0.05). En conclusión, a un margen de error del 5% se concluye que la Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis General.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA:

Se determinó estadísticamente a un margen de error del 5% que la atención emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Asimismo, de la evaluación de los resultados obtenidos, se puede ver en promedio, un bajo nivel de atención emocional en los trabajadores del Banco de la Nación Tacna. Sin embargo, cabe precisar que los trabajadores de las categorías part time y tiempo completo son los que mejores resultados han obtenido, es decir, tienen mejor capacidad de auto identificar sus sentimientos y también de los demás. De igual manera, logran expresar correctamente sus sentimientos para generar confianza y una comunicación sincera para poder tomar la mejor decisión ante circunstancias difíciles.

SEGUNDA:

Se determinó estadísticamente a un margen de error del 5% que la claridad emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Asimismo, de la evaluación de los resultados obtenidos, se puede ver, en promedio, un bajo nivel de claridad emocional en los trabajadores del Banco de la Nación Tacna. Sin embargo, cabe precisar que los trabajadores de las categorías part time y tiempo completo son los que mejores resultados han obtenido, es decir, tienen la facultad para conocer y comprender sus emociones, sabiendo distinguir entre ellas, entendiendo cómo evolucionan e integrándolas en su pensamiento.

TERCERA:

Se determinó estadísticamente a un margen de error del 5% que la reparación emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Asimismo, de la evaluación de los resultados obtenidos, se puede ver, en promedio, un bajo nivel de reparación emocional en los trabajadores del Banco de la Nación Tacna. Sin embargo, cabe precisar que los trabajadores de las categorías part time y tiempo completo son los que mejores resultados han obtenido, es decir, tienen una mejor capacidad de regular y controlar las emociones positivas y negativas.

CUARTA:

Se determinó estadísticamente a un margen de error del 5% que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Asimismo, de la evaluación de los resultados obtenidos, se puede ver, en promedio, un bajo nivel de Inteligencia Emocional en los trabajadores del Banco de la Nación Tacna. Sin embargo, cabe precisar que los trabajadores de las categorías part time y tiempo completo son los que mejores resultados han obtenido, es decir, tienen mejor capacidad para gestionar sus emociones superando situaciones adversas y logrando generar relaciones de colaboración y confianza que a su vez mejora la motivación para lograr un buen desempeño en sus oficinas.

La parte técnica y de conocimientos es importante en el trabajo para poder tener un rendimiento adecuado, sin embargo, el manejo emocional permite sostener en el tiempo ese rendimiento, puesto que el manejo emocional va permitir que el personal se auto motive y supere sus problemas. El desarrollo de la inteligencia emocional va permitir tener trabajadores comprometidos con su institución y además permitirá desarrollar otros aspectos importantes como: liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, motivación, trabajo en equipo, manejo del estrés, etc.

5.2 RECOMENDACIONES

PRIMERA

El Banco de la Nación debe implementar talleres para mejorar la atención emocional de sus trabajadores de tal manera que logren expresar correctamente sus sentimientos para generar confianza y una comunicación sincera para una adecuada toma de decisiones ante circunstancias difíciles.

La Gerencia de Recursos Humanos del banco debe incluir dentro de su plan anual de capacitación un curso para mejorar este aspecto principalmente en los trabajadores de la categoría laboral Indeterminados.

Asimismo, es necesario programar actividades de motivación que permitan estimular positivamente al personal, ya que de esta manera, se conseguirá una actitud de compromiso para alcanzar los objetivos institucionales que se encuentran planteados en el Plan Estratégico Institucional del Banco de la Nación. Además, es preciso revalorar el esfuerzo realizado por cada uno de los colaboradores a través de reconocimientos con la finalidad de mejorar la gestión emocional y clima organizacional de quienes conforman el equipo de trabajo del banco.

De igual manera, es menester que los jefes de agencias participen en talleres de manejo emocional para que puedan distinguir y gestionar las emociones de sus colaboradores, todo ello con la finalidad de fortalecer las capacidades de liderazgo y asegurar el cumplimiento de las metas en cada agencia a nivel nacional.

SEGUNDA:

El Banco de la Nación debe diseñar programas de integración para mejorar la claridad emocional de sus trabajadores de tal manera que logren conocer y comprender sus emociones, sabiendo distinguir entre ellas, entendiendo cómo evolucionan e integrándolas en su pensamiento.

El administrador de cada agencia del banco debe sugerir planes de desarrollo emocional a la instancia jerárquica superior con la finalidad de mejorar la claridad emocional de los trabajadores.

Igualmente, se deben implementar actividades y talleres de desarrollo emocional dentro del plan anual de capacitación del banco, fortaleciendo la claridad emocional de los trabajadores, ya que ello les permitirá reconocer fácilmente sus emociones ante circunstancias problemáticas o de conflicto con otros trabajadores, pudiendo resolver tales adversidades a través de un manejo emocional maduro de las situaciones en conflicto.

Asimismo, se deben realizar actividades de integración que transparenten o concilien las diferencias entre los trabajadores, buscando desarrollar un adecuado clima organizacional dentro de la organización. Tales actividades deben contar también con la participación de los familiares de los colaboradores para fortalecer los lazos familiares dentro y fuera del banco.

Por otro lado, se debe tomar en consideración la gestión del estrés producto de la rutina laboral y la atención de clientes difíciles durante la jornada de trabajo, ya que este factor negativo para la claridad emocional puede ocasionar reacciones inadecuadas en el servicio de atención al cliente, por lo cual es necesario que los

jefes fomenten dentro de sus oficinas las pausas activas para un mejor desempeño laboral y una excelente atención de calidad.

TERCERA:

El Banco de la Nación debe diseñar programas de coaching para mejorar la reparación emocional de sus trabajadores de tal manera que logren mejorar su capacidad de regular y controlar las emociones positivas y negativas.

Es muy importante este aspecto, ya que muchos de los trabajadores encuestados manifestaron poco compromiso con la entidad, especialmente los trabajadores de las categorías laborales: indeterminado, repuesto judicial y nombrado. El motivo principal de tal actitud se debe a la falta de reconocimiento de beneficios laborales a los trabajadores, especialmente, el incumplimiento de las negociaciones colectivas que se llevan a cabo año tras año, así como la injusta política de recursos humanos en cuanto a planes de carrera que ofrece el banco.

Ante dicha situación es sugiere reconsiderar y mejorar las políticas de planes de carrera dentro de la institución de tal manera que todos los colaboradores tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente a través de ascensos laborales. Asimismo, es preciso reconciliar a los trabajadores con la entidad para una efectiva reparación emocional, a través un sincero reconocimiento de los acuerdos de las negociaciones colectivas, ya que son beneficios legalmente obtenidos por los trabajadores, los mismos que se vieron afectados emocionalmente en vista de la negligencia cometida por el banco al desconocer tales derechos laborales. Para sanar o reparar tales heridas, el banco debe firmar un compromiso genuino de cumplimiento de los acuerdos alcanzados en beneficio de todos sus trabajadores.

CUARTA:

El Banco de la Nación debe fortalecer la inteligencia emocional de sus trabajadores con la finalidad de mejorar la capacidad para gestionar sus emociones superando situaciones adversas y logrando generar relaciones de colaboración y confianza que a su vez motiven al personal para lograr un buen desempeño en sus oficinas.

Es muy importante que la Gerencia de Recursos Humanos diseñe un plan de capacitación en inteligencia emocional para todo el personal del banco en Tacna, con el fin de fortalecer el manejo emocional de cada uno de ellos, ya que de esa manera se lograrán mejores resultados en su desempeño laboral, a la vez que permitirá desarrollar otros aspectos importantes como: liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, motivación, trabajo en equipo, etc.

Asimismo, urge que la Gerencia de Recursos Humanos deje de ser un órgano de línea que depende de la Gerencia de Administración para convertirse en un órgano asesor que planifique y desarrolle la política laboral del banco en todos los niveles jerárquicos, ejerciendo total independencia para la adecuada gestión de personas bajo lineamientos de gestión moderna de talento humano.

De igual manera, se sugiere actualizar el contenido de las capacitaciones, las cuales estaban orientadas al desarrollo de habilidades técnicas dejando de lado el manejo emocional, lo cual ha generado diversos descontentos en los trabajadores ya que no se estaba enfocando adecuadamente la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo personal y profesional dentro del banco.

Además, se deben fortalecer los programas de incentivos, ya que impactarán directamente en todo el personal de la institución, premiando los esfuerzos sobresalientes en cada una de las agencias a través del programa “empleado del mes”, el mismo que permitirá también el reconocimiento y estima de los compañeros de trabajo y fomentará un clima de meritocracia necesario para cualquier ambiente emocionalmente adecuado.

Del mismo modo, el banco debe compensar emocionalmente a aquellos trabajadores que alcancen los 25 y 30 años de servicio, en vista del esfuerzo y compromiso entregado durante todo ese tiempo, reconociendo la gran importancia y aprecio que la institución mantiene por dichos trabajadores, los cuales han quedado postergados por las inadecuadas políticas de reconocimiento del personal que se vienen realizando, especialmente con aquellos provenientes de provincias.

Por todo lo expuesto, se recomienda que el banco debe resarcir todos los errores cometidos, replanteando las políticas de recursos humanos, considerando a la inteligencia emocional como pilar fundamental para lograr colaboradores comprometidos, eficientes, eficaces y felices. Por ello el banco debe fortalecer el manejo inteligente de las emociones de su personal a través de talleres, capacitaciones, encuentros de integración, olimpiadas de confraternidad, actividades de esparcimiento, políticas adecuadas de reconocimiento, cumplimiento de los acuerdos de las negociaciones colectivas, etc. Todos los esfuerzos realizados redundarán en desempeños superiores que coloquen al Banco de la Nación como la entidad financiera líder en todo el Perú.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2007). *Performance management*. New York: Pearson/Prentice-Hall.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 306°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *Cicag*, 4, 132-147.
- Aristóteles. (s.f.). *Política*. trad. de Carlos García Gual, Madrid, Alianza, 1986, libro I, cap. 2, pp. 43-44.
- Arriechi, M. (2012). *Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Universidad Fermín Toro utilizando Herramientas de Gestión Tecnológica*. (Tesis de Maestría). Obtenido el 15 de diciembre del 2017 de <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales - Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bar-On, R. (2014). Entrevista al Dr. Reuven Bar-On experto en Inteligencia Emocional. (L. Molina, Entrevistador) Barcelona, España.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw - Hill.
- Borman, W. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 13 (06). 238-241. Obtenido el 10 de octubre del 2017 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Borman, W., & Motowildo, S. (1997). Task performance and contextual performance : the meaning for personnel selection reserch. *Human Performance*, Vol. 10 (20). 99-109.
- Brazzolotto, S. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado el 26 de octubre del 2017 de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf.

- Bueno, M. (2013). *Blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales EOI - España*. Recuperado el 12 de agosto de 2016, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chóliz, M. (2005). *Portal de la Universidad de Valencia*. Recuperado el 09 de agosto del 2017 de <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (2005). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.
- Costa, K. (1996). *Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes*. México: Editorial Plaza y Valdés.
- Couto, S. (2011). *Desarrollo de la relación entre Inteligencia Emocional y los Problemas de Convivencia: Estudio Clínico y Experimental*. Madrid: Visión Libros.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Edición McGraw Hill.
- De la Mora, J. (2004). *Psicología Educativa*. México: Editorial Progreso.
- Escobedo, M. C. (2013). *La Inteligencia Emocional de los Trabajadores de la Empresa Transporte Juvier S.A.C. y Desempeño Laboral*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado el 05 de diciembre del 2017 de <http://documents.mx/download/link/tesis-escobedo-maria>.
- Fernandez, P., & Extremera, N. (2009). La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*. ISSN 0213-8646, Vol. 66 (23,3). 85-108.
- Fischer, V. A., & Inojosa, E. (2010). *Relación entre la Calidad del Intercambio Líder - Miembro y el Desempeño Laboral en una Muestra de Empresas Venezolanas*. (Tesis de Pregrado). Venezuela. Recuperado el 02 de diciembre del 2017 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9895.pdf>.

- Gardner, H. (1999). *La inteligencia reformulada, las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. New York: Editorial Paidós.
- Gardner, H. (2016). *Estructuras de la Mente, Teoría de las Inteligencias Múltiples*. New York: Harper Collins Publisher.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Madrid: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23 (3). 367-387.
- Huacac, M. (2014). *Portal de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*. Recuperado el 09 de agosto del 2017 de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/345>
- Ibañez, M. (2000). Evaluación del Trabajador. *Gestión del Tercer Milenio*, Vol. 3(No. 6), 19 - 23.
- Lancaster, L., & Stillamn, D. (2002). *When Generations Collide*. New York: Harper Businnes.
- Londoño, M. (2008). *Cómo Sobrevivir al Cambio: Inteligencia Emocional y Social en la Empresa*. Madrid: FC Editorial.
- López, A. (2013). *101 Temas que un Docente debe conocer*. Bloomintong: Editorial Palibrio.
- Lopez, M., Acosta, I., García, L., & Fumero, A. (2006). Inteligencia Emocional en policías locales. *Ansiedad y Estrés*, Vol. 12 (2-3). 463-477.
- Martin, D., & Boeck, K. (2012). *EQ. Inteligencia Emocional, claves para triunfar en la vida*. Madrid: Editorial Edaf.
- Maxera, T. (2017). *Repositorio de Tesis de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Recuperado el 10 de diciembre del 2017 de <http://hdl.handle.net/10757/621945>
- Mayer, J., & Salovey, P. (1990). *Inteligencia Emocional*. México: McGraw – Hill.

- Molero, C., Saiz, E., & Esteban, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: Una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 30 (1). pp. 11-30. Recuperado el 07 de diciembre del 2017 de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13° ed.). México: McGraw - Hill.
- Olvera, Y., Domínguez, B., & Cruz, A. (2002). *Inteligencia Emocional: Manual para profesionales en el ámbito industrial*. México DF: Plaza y Valdez.
- Orue Arias, E. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de una Empresa Peruana. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, Volumen 2(1)*, 90-106. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1607/1/sme_v2n1_art8.pdf.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2006). *Sistema de Análisis Estadístico con SPSS*. Managua: Editorial IICA.
- Pegoraro, F. V. (2009). Relación entre Inteligencia Emocional y Desempeño Contextual (Caso de Estudio). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pérez, N., & Castejón, J. (2016). *Revista Electrónica de Motivación y Emoción de la Universidad de Jaume I*. Recuperado el 08 de agosto del 2017 de <http://reme.uji.es/articulos/numero22/article6/texto.html>
- Quinteros, P. (2009). La Importancia de la Evaluación del Desempeño - II Parte. (P. d. Aptitus.com, Entrevistador) Blog Aptitus.
- Ramos, N., Enríquez, H., & Recondo, O. (2012). *Inteligencia Emocional Plena*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Ryback, D. (2005). *EQ Trabaje con su Inteligencia Emocional* (Sexta ed.). Madrid: Editorial EDAF.

- Salvador, C. M. (2010). *Análisis Transcultural de la Inteligencia Emocional*. Almería: Editorial Universidad de Almería.
- Salazar, D. (2004). *Portal de la Universidad de Sonora*. Recuperado el 09 de septiembre del 2017 de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=5494>
- Sosa, M. (2008). *Escala Autoinformada de Inteligencia Emocional (EAIE)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Sternberg, R. (1987). *Razonamiento, solución de problemas e inteligencia*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Supo, J. (2016). *Seminarios de Investigación Científica*. Obtenido de la Universidad Nacional de Colombia:
<http://168.176.60.11/cursos/ciencias/1000012/un3/pdf/seminv-sinopsis.pdf>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *The Harpers Monthly*, 227-235.
- Trujillo, M. M., & Rivas, L. A. (2005). Orígenes, Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. *Innovar*, 9-24.
- Van Scotter, J. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and effective commitment. *Human Resource Management*, Vol. 10(1). 79-96.
- Yankovic, B. (2011). *Portal Educativo de la Universidad de Talca*. Recuperado el 09 de noviembre del 2017, de
http://www.educativo.otalca.cl/medios/educativo/profesores/basica/desarrollo_emocion.pdf
- Zarate , E. M. (2012). *Inteligencia Emocional y la Actitud de los Trabajadores en el Ambiente Laboral*. (Tesis de Pregrado).Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:

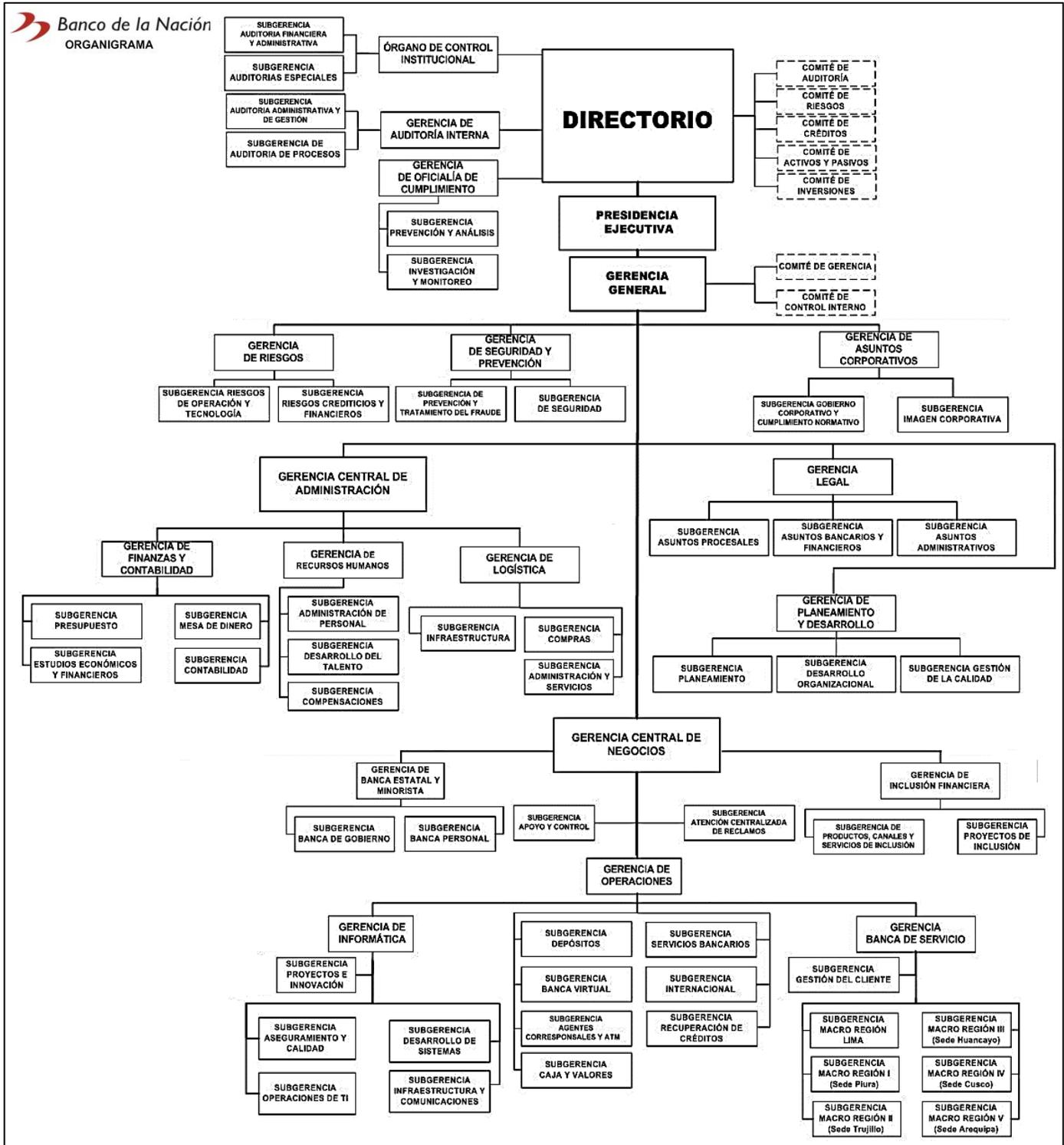
Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?	Determinar la relación de la Inteligencia Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.	La Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.	Supervisión: Inteligencia Emocional Dimensiones: 1. Atención Emocional 2. Claridad Emocional 3. Reparación Emocional	1. <u>Tipo de investigación</u> Básica 2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo-Relacional 3. <u>Nivel de investigación</u> Relacional.
Problemas Secundarios	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Asociada: Desempeño Laboral Dimensiones: 1. Desempeño Contextual 2. Desempeño de Tareas	4. <u>Población</u> La población está compuesta por los colaboradores de plataforma y ventanillas de las agencias del Banco de la Nación Tacna, 2017. 5. <u>Muestra</u> No probabilística. 40 colaboradores del Banco de la Nación Sede Tacna.
¿Existe relación entre la Atención Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?	Establecer la relación de la Atención Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.	La Atención Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017		
¿Existe relación entre la Claridad Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?	Determinar la relación de la Claridad Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.	La Claridad Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017		
¿Existe relación entre la Reparación Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017?	Establecer la relación de la Reparación Emocional con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.	La Reparación Emocional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017		6. <u>Técnicas</u> Encuesta 7. <u>Instrumentos</u> Cuestionario

ANEXO B: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable de Supervisión	Dimensiones	Indicadores	Conceptos	Valoración
Inteligencia Emocional	<u>Atención Emocional</u>	Percepción Emocional	La persona mantiene la atención de sus emociones.	Ítems 1, 2, 5 y 7
	Soy capaz de atender a los sentimientos de forma adecuada.	Atención a los sentimientos	La persona mantiene la atención de sus sentimientos.	Ítems 3, 4, 6 y 8
	<u>Claridad Emocional</u>	Integración de la emoción y la razón	Razonamiento inteligente para tomar decisiones más acertadas.	Ítems 9, 10, 11, 14, 15 y 16
	Comprendo bien mis estados emocionales.	Empatía	Posicionarse emocionalmente en el lugar de la otra persona	Ítems 12 y 13
	<u>Reparación Emocional</u>	Regulación Emocional Personal	Capacidad para no generar respuestas emocionalmente descontroladas	Ítems 17, 18, 19, 20, 22 y 23
	Soy capaz de regular los estados emocionales de forma adecuada.	Resolución de Conflictos Interpersonales	Habilidad para relacionarse con los demás	Ítems 21 y 24
Variable Asociada	Dimensiones	Indicadores	Conceptos	Valoración
Desempeño Laboral	<u>Desempeño Contextual</u>	Desempeño a los individuos	Es el desempeño para con los compañeros de trabajo.	Ítems 1 al 7
	Es el desempeño para con los integrantes de la organización, relaciones laborales.	Desempeño a la institución	Es el desempeño para con la institución.	Ítems 8 al 14
	<u>Desempeño de Tareas</u>	Productividad	Capacidad de producción del colaborador.	Ítems 15 al 19
	Es el desempeño del trabajo mismo, es decir, la productividad.	Disciplina	Capacidad de cumplir responsablemente las reglas.	Ítems 20 al 21

ANEXO C: ORGANIGRAMA DEL BANCO DE LA NACIÓN



ANEXO D: ENCUESTA TMMS-24

Prueba TMMS – 24 de Salovey y Mayer

Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una “X” la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

D.	N°	Enunciado	Valoración				
			1	2	3	4	5
ATENCIÓN EMOCIONAL	1	Presto mucha atención a los sentimientos.					
	2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.					
	3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.					
	4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.					
	5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.					
	6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.					
	7	A menudo pienso en mis sentimientos.					
	8	Presto mucha atención a cómo me siento.					
CLARIDAD EMOCIONAL	9	Tengo claros mis sentimientos.					
	10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.					
	11	Casi siempre sé cómo me siento.					
	12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.					
	13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.					
	14	Siempre puedo decir cómo me siento.					
	15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.					
	16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.					
REPARACIÓN EMOCIONAL	17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.					
	18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.					
	19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.					
	20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.					
	21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.					
	22	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.					
	23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.					
	24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.					

ANEXO E: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO TMMS-24

Nombre del Instrumento

Prueba TMMS – 24 de Salovey y Mayer

Autor

J. D. Mayer, P. Salovey y D. R. Caruso

Adaptadores

N. Extremera y P. Fernández-Berrocal.

Aplicación

Individual o colectiva.

Tiempo

Entre 30 y 45 minutos, aproximadamente.

Edad

A partir de 17 años.

Categorías

CLÍNICA, inteligencia emocional. ESCOLAR, inteligencia emocional. RRHH, coaching. RRHH, inteligencia emocional. RRHH, aptitudes.

Descripción

El TMMS-24 es un test diseñado para evaluar la Inteligencia Emocional entendida como una capacidad. Es la primera medida que proporciona puntuaciones válidas y fiables en cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional según el modelo de Mayer y Salovey: 1) Atención Emocional, 2) Claridad Emocional y 3) Regulación Emocional.

Confiabilidad y Validez

- Se calculó el Alfa de Cronbach en el SPSS y se obtuvo lo siguiente $\alpha = 0.994$.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,994	24

- Confiabilidad original Extremera y Fernández (España), $\alpha = 0.95$ para las tres dimensiones. Test Retest
- Según Sánchez (2007) España, $\alpha = 0.84$, $\alpha = 0.86$ y $\alpha = 0.77$, respectivamente para cada dimensión.
- Según Espinoza et al. (2015) Chile, $\alpha = 0.88$, $\alpha = 0.89$ y $\alpha = 0.86$, respectivamente para cada dimensión.
- Según Gonzales et al. (2011) España, $\alpha = 0.89$, $\alpha = 0.84$ y $\alpha = 0.83$, respectivamente para cada dimensión.

ANEXO F: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño Laboral de Williams y Anderson (1991)

Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre el desempeño laboral. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión	N°	Este empleado:	Valoración					
			1	2	3	4	5	
DESEMPEÑO CONTEXTUAL	HACIA LOS INDIVIDUOS	1	Ayuda a otros que han estado ausentes.					
		2	Ayuda a otros que tienen fuertes cargas de trabajo.					
		3	Ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido).					
		4	Toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones laborales de sus compañeros.					
		5	Deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados.					
		6	Tiene un interés personal en los demás empleados.					
		7	Comparte información laboral con sus compañeros de trabajo.					
	HACIA LA ORGANIZACIÓN	8	Asiste al trabajo por encima de las normas.					
		9	Avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo.					
		10	Se toma descansos en el trabajo no merecidos.					
		11	Pasa gran cantidad de tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales.					
		12	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo.					
		13	Conserva y protege la propiedad de la organización.					
		14	Se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden.					
DESEMPEÑO DE TAREAS	15	Completa adecuadamente los deberes asignados.						
	16	Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo.						
	17	Realiza las tareas que se espera de él.						
	18	Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo.						
	19	Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño.						
	20	Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar.						
	21	Falla al desempeñar deberes esenciales.						

**ANEXO G: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO
LABORAL**

Nombre del Instrumento

Cuestionario de Desempeño Laboral de Williams y Anderson (1991)

Autor

Williams y Anderson (1991)

Adaptadores

Hernández y Herrera (2006).

Aplicación

Individual.

Tiempo

Entre 30 y 40 minutos, aproximadamente.

Edad

Mayores de edad.

Categorías

RRHH, Desempeño Laboral.

Descripción

El Cuestionario de Desempeño laboral mide el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización, tomando en cuenta las actitudes cívicas que deben tener las personas dentro de una entidad. Proporciona puntuaciones válidas y fiables en las siguientes dimensiones del Desempeño Laboral según Williams y Anderson (1991): 1) Desempeño Contextual y 2) Desempeño de Tareas.

Confiabilidad y Validez

- Se calculó el Alfa de Cronbach y se obtuvo un $\alpha = 0.972$.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	21

- Según Bolívar (2014) Venezuela, el instrumento tiene una confiabilidad de $\alpha = 0.841$ y para cada dimensión $\alpha = 0.819$ y $\alpha = 0.732$, respectivamente.

ANEXO H: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL BANCO DE LA NACIÓN

I. Objeto

Brindar lineamientos operativos al Evaluador para un correcto uso del aplicativo.

II. Alcance

Todos los funcionarios con personal a su cargo y al personal autorizado del Departamento de Recursos Humanos en su calidad de administrador del Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral (SEDL).

1	2	3	4
Bajo	Regular	Bueno	Alto

Competencia	Evaluación			
	1	2	3	4
<p><u>Calidad del Trabajo / Eficiencia</u> Conoce los procedimientos y las normas que regulan las funciones, haciendo uso racional de los recursos. Su trabajo es bien reconocido por sus clientes internos y equipo de trabajo.</p>				
<p><u>Compromiso</u> Comportamiento que evidencia que sus acciones exceden el nivel esperado en el desempeño de sus funciones. Es consciente de la importancia de su trabajo y se esfuerza por lograr sus objetivos laborales en los plazos establecidos.</p>				
<p><u>Trabajo en Equipo</u> Participa activamente priorizando los objetivos del área, entendiendo claramente su rol e importancia en los resultados e imagen que el equipo muestra hacia clientes internos y externos.</p>				
<p><u>Gestión del Riesgo</u> Capacidad para cumplir con los lineamientos de la Gestión Integral de Riesgos establecidos en el Banco, participando activamente en la identificación y reporte de los riesgos; así como, en el tratamiento de los mismos, contribuyendo a la mejora de los procesos en los que participa y en el logro de los objetivos de su dependencia y el Banco.</p>				
<p><u>Comunicación</u> Comprende adecuadamente la información oral y escrita, lo que le permite seguir instrucciones e intercambiar información con su entorno y equipo de trabajo. Es tolerante con el punto de vista de los demás y puede expresar sus ideas de manera adecuada.</p>				
<p><u>Orientación al Cliente</u> Conducta que evidencia interés en satisfacer a clientes internos y externos del Banco, demostrando sensibilidad por sus necesidades y exigencias; y brindando atención oportuna y satisfactoria.</p>				
<p><u>Preocupación por el Orden y la Calidad</u> Conducta que evidencia preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.</p>				