



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL LICEO “AMÉRICO BRICEÑO VALERO”

Autora:
Ing. Beatriz Yajaira C, Terán de Peña.
C.I. 5768063

Trujillo, julio 2022.

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO.

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL LICEO “AMÉRICO BRICEÑO VALERO”**

www.bdigital.ula.ve

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito final para optar al título
de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación**

Autora:
Ing. Beatriz Yajaira C. Terán de Peña.
C.I. 5768063
Tutora:
Profa. Gladys Gutiérrez.

Trujillo, julio 2022

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

- *Primeramente quiero darle gracias a dios, por darme la fortaleza de seguir adelante y poder culminar la tesis.*
- *La dedico a todas las personas importantes de mi vida, de manera muy especial a mi familia que siempre confiaron en mí dándome apoyo moral y emocional.*
- *A mi hijo Jean Carlos y mi nieto Jesús, que son los tesoros más grandes que dios me ha dado.*
- *A mi amantísimo esposo “Jesús” que siempre estuvo a mi lado apoyándome, dándome ánimo y que ahora está en el cielo.*

Gracias a todos, los quiero.

AGRADECIMIENTOS

A mi Tutor, Profa, Gladys Gutiérrez, que gracias a sus conocimientos me oriento sabiamente, sin su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese culminado.

A la profesora Marielys Rosales, que siempre estuvo allí, ayudándome y subiéndome la autoestima, sin ella no lo hubiese podido lograr.

www.bdigital.ula.ve

Muchísimas gracias



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,
ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL LICEO “AMÉRICO BRICEÑO VALERO”

Autor:

Ing. Beatriz Yajaira C, Terán de Peña

Tutor:

Profa. Gladys Gutiérrez

www.bdigital.ula.ve

Resumen

El presente estudio surge debido a la presencia de un liderazgo debilitado que perfila un clima organizacional sumido en el conflicto. Se establece como objetivo analizar la inteligencia emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva correlacional-causal, con un diseño de campo no experimental. La técnica para recolección de datos fue la encuesta y como instrumento un cuestionario de 17 ítems asumiendo la escala tipo Lickert; con una población censal integrada por 33 docentes que laboran en la institución. Para el análisis de los datos, se utilizó el programa SPSS versión 20. Los resultados obtenidos muestran que la inteligencia emocional no está relacionada con el clima organizacional, según la aplicación del programa SPSS se pudo evidenciar que no hay una correlación entre una y la otra variable. En tal sentido, se ofrecen lineamientos teóricos para gestionar la inteligencia emocional y el clima organizacional en la población en estudio.

Palabras clave: inteligencia emocional, clima organizacional, gerencia.

ÌNDICE GENERAL

	Pág.
ACTA VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÌNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación.....	8
Delimitación de la investigación.....	9
Fundamentación teórica.....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la investigación.....	10
Bases teóricas.....	12
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	24
Tipo de investigación.....	24
Diseño de la investigación.....	24
Población y muestra.....	25
Técnicas e instrumentos.....	25
Sistema de variables.....	26
Operacionalización de variables.....	27
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	29

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	56

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE TABLAS

Tabla	Pág.
01. Personal docente.....	25
02. Mapa de variables.....	28
03. Planeación.....	29
04. Organización.....	30
05. Dirección.....	31
06. Control.....	32
07. Autoconocimiento.....	33
08. Autorregulación.....	34
09. Motivación.....	35
10. Empatía.....	36
11. Habilidades sociales.....	37
12. Estructura.....	38
13. Decisiones.....	39
14. Competencias.....	40
15. Actitudes.....	41
16. Motivación.....	42
17. Rendimiento.....	43
18. Comunicación.....	44
19. Toma de decisiones.....	45
20. Correlaciones.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura	pág.
02. Planeación.....	30
03. Organización.....	31
04. Dirección.....	32
05. Control.....	33
06. Autoconocimiento.....	34
07. Autorregulación.....	35
08. Motivación.....	36
09. Empatía.....	37
10. Habilidades sociales.....	38
11. Estructura.....	39
12. Decisiones.....	40
13. Competencias.....	41
14. Actitudes.....	42
15. Motivación.....	42
16. Rendimiento.....	43
17. Comunicación.....	44
18. Toma de decisiones.....	45

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI están implementando técnicas basadas en la Inteligencia Emocional, a fin de que sus trabajadores aprendan a equilibrar las emociones a manera de garantizar un clima organizacional de bienestar, un alto desempeño laboral y mejores relaciones interpersonales.

Es así, como la inteligencia emocional ha pasado de ser estudiada solo en el campo científico a ser utilizada en diferentes áreas de la vida. Por ejemplo, los psicólogos, los consejeros escolares y los maestros confían en él para ayudar a los estudiantes a alcanzar su máximo potencial académico; igualmente los test de inteligencia emocional se han convertido en un aliado en el proceso de selección empresarial.

En medio de este escenario, el control emocional se convierte en un tema fundamental capaz de mantener el equilibrio interno del individuo ante cualquier situación adversa que se presente en su entorno laboral, social o familiar.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la inteligencia emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”. En la investigación se abordaron los planteamientos teóricos y filosóficos relacionados con la Inteligencia Emocional abordada por Daniel Goleman, quien popularizó y desarrolló toda una plataforma teórica basada en el manejo de las emociones, y cómo se pueden aprender a controlar y proyectar correctamente.

De tal manera, que si a esto se le suma que el Gerente utilice dentro de su gestión de forma eficiente las funciones administrativas, se puede inferir que la organización contara con la fortaleza del liderazgo técnico emocional capaz de alcanzar todas las metas, por lo que el Gerente Educativo puede utilizar las mejores estrategias técnicas y emocionales para alcanzar los objetivos de la institución educativa otorgando resultados de alta calidad en materia de educación.

Todos estos aspectos relacionados con las habilidades técnicas y emocionales para mejorar el Clima Organizacional fueron desarrollados en la presente investigación bajo la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se amplió la problemática presente en la Institución Educativa y que puede estar afectando el desempeño de su personal. Seguidamente, se plantearon los objetivos de la investigación, para luego presentar la justificación de la misma. Por último, se estimaron los alcances y limitaciones que se puedan presentar.

El Capítulo II, lo constituyó el marco teórico donde se encuentran los antecedentes vinculados con las variables en estudio en materia de Inteligencia Emocional y Clima Organizacional. Luego, se desarrolló el ámbito teórico bajo el cual se plantea las teorías desarrolladas por diversos autores.

El diseño metodológico a seguir se especifica en el Capítulo III a través de la modalidad y el tipo de investigación; así como, la determinación de la población y el cálculo de la muestra. Luego, se especificaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en la obtención de datos a la muestra calculada.

Posteriormente en el Capítulo IV se presentan los resultados, Una vez recopilados los datos instrumentales, se analizan y evalúan mediante estadísticas descriptivas. Los datos obtenidos se agruparon en tablas e histogramas y se interpretaron, para observar los valores de todas las dimensiones, ofreciéndose los lineamientos teóricos para la gestión de la inteligencia emocional y el clima organizacional.

En el Capítulo VI, se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que llevo el estudio en correspondencia con los objetivos propuestos, las variables de estudio y la confrontación con las referencias teóricas establecidas.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Toda organización independientemente de los fines o razón, proyecta su accionar sobre los objetivos que se plantea cumplir; ya sea una empresa de manufactura, de prestación de servicios o una institución educativa, la dinámica es la misma y lo que cambia son los objetivos.

Sobre este particular Chiavenato (2011) expone: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla” (p.7). Del mismo modo expresa que las organizaciones existen por las necesidades de la sociedad, y por la búsqueda de la eficiencia.

Por otra parte, Amaya, Flores y Moran (2020) en su artículo realidad empresarial, hacen mención de las condiciones laborales que se vieron afectadas en el Salvador. Al respecto expresa:

“En el marco de la crisis sanitaria y económica existente, la realidad nos indica que las organizaciones a nivel mundial se han visto obligadas a crear e implementar, cada vez más, protocolos que les permitan llevar adelante sus actividades productivas y comerciales de manera más segura” (p.1).

En tal sentido sugieren, que estudiar, analizar y comprender el clima organizacional puede contribuir directamente a mejorar el desempeño de las organizaciones que han tenido que modificar sus formas tradicionales de trabajo.

Por su parte, Aguilar, Aguirre y Soto (2019) sostienen, que en Viña del Mar, Chile, Los niños menores de 6 años en un 25%, sufren de hiperactividad o agresividad y poca atención, entre el 12% y 16% ansiedad y depresión, cifras alarmantes y preocupantes para la forma en que viven los niños de hoy. Por lo que consideran necesario iniciar un programa personalizado de educación emocional con la inteligencia emocional en beneficio de enseñar y pensar diferente.

Ferrer (2021) plantea, que en los Institutos Universitarios de Tecnología Públicos, se ha detectado una serie de problemas, identificando algunas características del entorno social que no son propicias para el desarrollo activo de los individuos en las instituciones; sienten que no se les reconoce su labor, no son tomados en cuenta, y que las actividades que realiza el docente están dominadas por la carga emocional que implica realizar el trabajo para lograr sus objetivos. El manejo de las emociones permite a estos poner de manifiesto la incertidumbre que vive por la inestabilidad laboral que perciben por parte de la institución.

Ahora bien, el desempeño de esas organizaciones se desarrolla en gran parte en función de su talento humano, los cuales tienen sus propios objetivos individuales, que al momento de enlazarlos con el aspecto laboral se suman a los de la organización en la que prestan sus servicios. Al respecto Goleman (1998) señala:

“ninguna empresa podrá conseguir el compromiso emocional de sus trabajadores cuando éstos no se sienten tratados justa y respetuosamente. Cuanto más apoyo reciban los trabajadores por parte de la empresa, mayor será su confianza, fidelidad y lealtad, y más comprometidos se sentirán con ella” (p.140).

Sin embargo, las relaciones entre las personas son notablemente complejas. Por lo tanto, es importante enfocarse en el tipo de relación que se debe establecer para alcanzar las metas de la organización. En este sentido, el gerente se convierte en una parte esencial, ya que es quien debe dirigir constantemente a todos los empleados, para lograr metas a corto o mediano plazo en un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Cuando se habla del gerente o de gerencia es común asociarlo exclusivamente con organizaciones de producción o prestación de servicios; sin embargo, hoy día el término es perfectamente aplicable al ámbito educativo por cuanto las organizaciones dedicadas a la enseñanza tienen un fin social y la educación es considerada una inversión en capital humano. En este mismo sentido, cuando se trata de una institución educativa la gerencia es igualmente responsable del éxito o no de la institución; éxito que esta pueda tener al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones educativas, sociales y culturales, pues en gran medida

depende del nivel de responsabilidad y eficiencia en el desempeño del gerente educativo. Al respecto Calderón y Carrillo (2015) citando a Motta (2008), expresa:

“la gerencia es el arte de pensar, de decir y de actuar, es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser diferidos, previstos, analizados, evaluados y deben obtenerse a través de las personas, en una interacción humana constante (p. 58).

Y este concepto aplica para todas las realidades y tipos de empresas incluyendo las del ámbito educativo donde el gerente educativo debe aplicar este arte en función de alcanzar las metas propias y del colectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior y conociendo que la dirección de la organización escolar es la máxima autoridad, se debe tomar en cuenta adicionalmente que el director de una institución educativa, según López (2012), “debe tener en su perfil la capacidad de tomar decisiones, así como la capacidad de supervisar y controlar las decisiones tomadas, creando espacios y oportunidades constantes de interaprendizaje, evaluando constantemente su impacto” (p.26).

Además, continúa diciendo, el ejercicio de un liderazgo democrático-humanista que fomenta el sentido de responsabilidad, permite el trabajo en equipo y el desarrollo de las habilidades de cada integrante, integrado a la gestión eficaz de la comunicación.

Por consiguiente, los gerentes educativos tienen que contar con un equipo de trabajo que apoye las iniciativas de la dirección. En primera línea cuenta con los subdirectores que deben estar prestos a trabajar de la mano con la dirección, y que debe poseer personal dispuesto en las coordinaciones, esto le permitirá ser una institución educativa bien organizada, además de enfocar los esfuerzos en el desarrollo de la planificación educativa tendiente a lograr todas las actividades dispuestas durante todo el año escolar.

No obstante, es muy importante ahondar igualmente en el perfil emocional del docente directivo, en vista de que ante las diferentes circunstancias y posibles problemas que pudiera enfrentar, la inteligencia emocional constituye una herramienta fundamental para desarrollar habilidades en la comprensión de las

propias emociones, el autodominio, la automotivación, la capacidad de saberse poner en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la propia calidad de vida.

Del mismo modo que coopere con las personas a su alrededor a ser mejores cada día interpretando los sentimientos más íntimos del otro y manejando las relaciones de una manera fluida. (Goleman, 1997, p. 17). Entonces, el desarrollo de la inteligencia emocional se convierte en una alternativa asociada a la actuación exitosa del gerente, debido a que a través del logro personal, estos se sienten motivados a alcanzar las metas organizacionales y el resto del personal seguramente seguirá estos mismos pasos.

Ahora bien, en la realidad de la institución Educativa Liceo “Américo Briceño Valero” en la ciudad de Trujillo en el Estado Trujillo, pareciera que no se están conjugando los factores gerenciales analizados previamente en este apartado, por cuanto la organización presenta síntomas de un liderazgo debilitado que perfila un clima organizacional sumido en el conflicto, con profundos problemas de comunicación, mal uso de la negociación y apoyo a pequeños grupos fomentando la lucha de poderes y parcialidades dentro de la institución.

Ante esta situación, el personal directivo puede creer y optar por practicar un tipo de liderazgo más autoritario que le permita mantener en control la institución educativa en contra de garantizar la participación espontánea del talento humano, creando brechas que permiten la comunicación informal, las hostilidades y el aumento de la distancia interpersonal generando un clima escasamente formal y limitante de la creatividad del equipo de trabajo, esto trae como consecuencia el descontento y desmotivación del personal, así como la disminución del rendimiento del equipo docente, administrativo y obrero.

Particularmente, se presume que esta institución presenta la conjugación de características contrarias a las teorías de la Inteligencia Emocional, es decir, que el personal directivo puede tener las capacidades técnicas solamente para el manejo de la institución, pero tal vez carece del control emocional que le permita manejar las relaciones intrapersonales e interpersonales de una manera efectiva. Tal como lo

mencionan Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2004) que: “Existe una elevada correlación entre la eficacia de los líderes y las competencias propias de la inteligencia emocional” (p. 306).

Así pues, mantener una situación de este tipo en una Institución Educativa puede ir en detrimento del logro de los objetivos de la organización e incluso puede impactar la calidad educativa que debe estar presente en todo proceso de enseñanza.

Adicionalmente, puede alterar el desarrollo de la actividad docente y los estudiantes pueden llegar a observar el decaimiento del desempeño del educador así como el deterioro de la estructura administrativa de la institución.

Frente a esta problemática resultó importante abordar en el presente estudio el manejo de las relaciones interpersonales, que proyecta el personal directivo de esta institución a través de sus propias emociones y complementar el estudio conociendo la factibilidad en la aplicación de las habilidades técnicas necesarias para llevar a cabo una gerencia educativa de calidad. Según Bisquerra (2003: 23), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas”.

Antes de iniciar el desarrollo de esta investigación se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de las habilidades gerenciales del equipo directivo del Liceo Américo Briceño Valero?”, ¿Cómo es el clima organizacional en el personal directivo y docente de la institución educativa?, ¿cuáles son las funciones del equipo directivo del Liceo Américo Briceño Valero?”, y finalmente, ¿Cuáles lineamientos teóricos se pudieran ofrecer para el desarrollo de las habilidades emocionales en este equipo directivo?.

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Analizar la inteligencia emocional y el clima organizacional presente en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Objetivos específicos.

1) Describir las funciones del equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

- 2) Describir el clima organizacional presente en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.
- 3) Identificar las habilidades de inteligencia emocional que maneja el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.
- 4) Ofrecer lineamientos teóricos para gestionar la inteligencia Emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Justificación.

Como toda institución educativa se compone fundamentalmente por el talento humano y las relaciones interpersonales que intervienen a diario en el desempeño y la consecución de los objetivos organizacionales; esta dinámica produce un efecto transformador constante, que bien dirigido, puede alcanzar metas importantes en el desarrollo de altos estándares educativos. Al contrario, si la organización educativa presenta debilidades en el equipo que debe impulsar la efectividad y la eficiencia se estará frente a un grupo de personas sobrellevando sus actividades y cumpliendo con el mínimo exigido; de allí la importancia de esta investigación.

Ante esta situación y considerando que la educación es uno de los pilares fundamentales para la evolución social, económica y política de una nación, existe la necesidad de contar con gerentes educativos capaces de generar un proceso de interacción donde toda la organización alcance el desarrollo de las competencias humanas. Estos líderes deben estar comprometidos en la práctica del reconocimiento del desempeño a través del trabajo en equipo, estableciendo relaciones personales altamente calificadas y confiables.

La relevancia de este trabajo reside en el estudio de la inteligencia emocional, que resulta determinante dentro de las habilidades del gerente educativo, en vista de que su práctica accede al manejo adecuado de las emociones, ayuda a entender los sentimientos de los demás, tolerar las frustraciones, resaltando la capacidad de trabajar en equipo, asumiendo una actitud empática y social donde brillen las posibilidades de crecimiento personal (Goleman, 2004). Por ende, su desarrollo

complementaría la gestión del docente directivo y perfilaría a la institución dentro de un contexto de alta eficiencia y efectividad.

El desarrollo de esta investigación permitió indagar los aspectos a optimizar en habilidades tanto emocionales como técnicas del personal directivo lo cual facilitó los lineamientos teóricos que espera mejorar y/o desarrollar estas habilidades, siendo esto un aporte significativo en el crecimiento de estas personas y de la propia institución educativa. Adicionalmente, otras instituciones educativas pueden encontrarse en una situación similar por lo que resulta de gran relevancia ofrecer estos lineamientos teóricos. Así mismo, el estudio planteó un instrumento de recolección de datos, lo cual es un aporte a la metodología de la investigación y que puede ser replicado en otros espacios donde se realicen estudios con variables similares abordadas en este trabajo de grado, siendo necesario realizar ajustes pertinentes al contexto. Por otra parte, se enmarcó dentro de un proyecto factible y complementa la línea de investigación sobre la gerencia educativa y el liderazgo en la educación básica, media y diversificada.

www.bdigital.ula.ve

Delimitación de la investigación

El objetivo de la presente investigación fue analizar la inteligencia emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”, ubicado en la Parroquia Cristóbal Mendoza del Municipio Trujillo en el Estado Trujillo; con una población de 33 docentes, durante el año escolar 2021-2022.

Esta investigación está inscrita en la línea de investigación de gerencia institucional en la Maestría en Gerencia de la Educación del Instituto Experimental de Investigaciones Humanísticas, Económicas y Sociales (IEXIHES) de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel.

Se fundamentó teóricamente en la teoría de Inteligencia Emocional de Goleman (1995), la Teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) y en Las Funciones Gerenciales de Robbins, Decenzo y Coulter (2013).

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El presente capítulo describe los fundamentos teóricos utilizados para llevar a cabo la investigación planteada. Se exponen los antecedentes y la teoría de importancia sobre el problema a solucionar, además se presentan los términos básicos y por último se identifican las variables que define la investigación y la operacionalización de estas.

Antecedentes de la Investigación

Alvites y Galoc (2021), su estudio tuvo como propósito diseñar estrategias relacionadas en la inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa C&D SPORT E.I.R.L., Tarapoto, Perú, su investigación fue de tipo descriptivo y diseño no experimental, trabajó con una muestra de 10 trabajadores Las técnicas utilizadas son encuestas y cuestionarios como herramientas de alfa de Cronbach con 0.63, la validez se precisó por medio de juicio de expertos y se usó el SPSS V.25. Llego a la conclusión que la empresa debe implementar la propuesta para mejorar el nivel negativo del personal y así optimizar la eficiencia del trabajo de los empleados.

En relación, con la mencionada investigación coinciden en la variable inteligencia emocional, con un tipo de estudio descriptivo, la técnica y el instrumento aplicados son la encuesta y el cuestionario, aplicando el Alfa de Cronbach para su confiabilidad.

Aranguren y Lozano (2019), el objetivo de su investigación consistió en establecer cómo es la correlación entre la inteligencia emocional en el clima organizacional de los trabajadores de nivel administrativo, hospitalario y asistencial de la Clínica del Sistema Nervioso Renovar Ltda sede Villavicencio, Colombia. La investigación fue cuantitativa descriptiva de alcance correlacional, la muestra de 218 funcionarios, a quienes aplico un cuestionario de inteligencia emocional y un cuestionario de clima organizacional, se concluyo que no hubo correlación directa

entre las variables, sin embargo, se encontraron correlaciones fuertes entre las sub-categorías autoestima y cohesión, autocontrol y cohesión.

La investigación citada guarda estrecha relación con la presente, debido a que ambas analizan y describen las mismas variables de estudio como lo son: Inteligencia emocional y clima organizacional; de igual manera utiliza la misma técnica e instrumento como lo son: la encuesta y el cuestionario. El aporte que ofrece es la base teórica que permite sustentar las variables de estudio, el cual es correlacional.

Del mismo modo, González y Merchán (2022), en su tesis tuvo como propósito, determinar la relación entre aspectos de la inteligencia emocional y el clima organizacional de un instituto universitario politécnico ecuatoriano. Se utilizó un enfoque cuantitativo y correlativo. Para medir estas estructuras se utilizaron instrumentos como TMMS24 e IPCO y se aplicó una encuesta a 34 trabajadores. Los resultados obtenidos determinaron que la Inteligencia Emocional tenía poca relación con el Clima Organizacional en una facultad particular de la Universidad Politécnica del Ecuador. Sin embargo la investigación contribuye a la creciente literatura sobre el papel y el impacto de las emociones en el entorno laboral.

Abrego, González, Lullo, (2012), La investigación tuvo como propósito desarrollar contenidos didácticos sobre Inteligencia Emocional que permite al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka CA, Mérida-Venezuela, desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociación en el lugar de trabajo. Se aplicó una metodología cuantitativa, la población o muestra fue de 23 gerentes, grupo mayoritariamente femenino, con edades entre 26 y 45 años, con más de 3 años en la empresa. Con base en los resultados se propuso un Taller de Inteligencia Emocional, centrado en las experiencias.

La investigación antes descrita guarda estrecha relación con la investigación aquí presentada, ya que en ambos estudios se propone un plan de gestión que desarrolle habilidades en la inteligencia emocional.

Luego Gómez y Salas (2018) La investigación tuvo como objetivo analizar la inteligencia emocional del gerente educativo y el clima laboral en Escuelas Bolivarianas. Estudio descriptivo con diseño de campo. La población estuvo

conformada por quince (15) directivos y cincuenta y ocho (58) docentes en las escuelas bolivarianas del Municipio Lagunillas, Estado Zulia Venezuela. Para recabar la información se aplicaron dos cuestionarios dirigidos al personal directivo y docente. Los resultados permitieron concluir que el nivel de inteligencia emocional de acuerdo a las dimensiones estudiadas es deficiente en los directores educativos, demostrando que su liderazgo se limita al aspecto administrativo sin llegar a ser proactivos, lo cual influye en un clima de insatisfacción laboral en el personal debido a la falta de motivación, estímulo y empatía gerencial.

Bases Teóricas

Los principios básicos y la base teórica constituyen un conjunto de conceptos y propuestas que proporcionan un enfoque específico para explicar el problema que nos ocupa.

Gerente

Son aquellos que asumen las tareas y funciones de la administración, en cualquier nivel y cualquier tipo de organización. Así lo expresa Robbins, S. (1994: 340)

En este mismo orden de ideas, Rodríguez (2011) citando a Adahir (1994), señala:

El gerente es la persona que tiene entre sus cualidades el conocimiento y la habilidad apropiada para conducir a un grupo hacia el cumplimiento de sus metas, conformando un equipo a través de instrucciones, donde se controle, evalúe y se fomente la toma de decisiones, se propicie la participación, se propicie un sentido creativo de acuerdo a la situación, al mismo tiempo que debe hacer uso adecuado y eficiente de los recursos (p.45).

Guedez, V. (1995: 29) define gerencia “como un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto” (p.14).

En el caso de las instituciones educativas, asegura Ferreira (2010), que la gerencia educativa “es de aplicación relativamente reciente, debido a que las organizaciones dedicadas a la enseñanza persiguen un interés social, por esta razón,

en el contexto de su desarrollo se ha interpretado mayormente desde un enfoque administrativo”(p.36).

Esto significa que las instituciones educativas han tendido a desarrollar los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación en términos de eficacia más que de eficiencia

Para Guedez, V. (1995, p.32), el Gerente Educativo “es el director escolar que tiene responsabilidades gerenciales con el personal docente, a quienes dirige para que desempeñen eficientemente sus tareas con el fin de lograr los objetivos propuestos en las instituciones educativas”.

Para llevar a cabo el proceso gerencial descrito en los apartados anteriores es fundamental contar con la persona ideal para esa responsabilidad dada la complejidad del caso. Y es que, tal como señala Drucker (1988), “está claro que para ser gerente no basta tener el título, una oficina grande y otros símbolos exteriores. Más bien requiere competencia y desempeño de un orden elevado” (p.86).

Funciones gerenciales

En la actualidad las funciones administrativas se han condensado en cuatro: planear, organizar, liderar y controlar. Funciones referenciadas por Robbins, Decenzo y Coulter (2013) que a continuación se definen:

Liderar Comprende motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver conflictos.

Organizar Abarca determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agruparán esas tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará decisiones.

Planear Abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

Controlar Toma de decisiones. Monitorear el desempeño, compararlo con las metas, y corregir cualquier desviación significativa. (Robbins, Decenzo y Coulter,2013, p. 31)

Clima organizacional

Para Chiavenato (2009) lo define como “el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p.50)

Así mismo, Arevalo (2007), integra algunas definiciones manifestando que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y la manera que afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores. Por otro lado Eslava (2014), explica que el clima organizacional se refiere a:

“Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados” (p.115)

Para Gonçalves, (1997) el Clima Organizacional, “es el elemento fundamental de las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente de trabajo”(p.21)

La Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert(1968).

García e Ibarra (2011) señalan que la teoría del clima organizacional o sistema de organización de Rensis Likert, permite visualizar la naturaleza del clima estudiados en términos de causa y efecto, y también permite analizar el papel de las variables que componen el clima (p.18).

En la teoría de sistemas, Likert (citado por Brunet, 1999) establece: “la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (p.22).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se acota que el clima organizacional presente en el Liceo “Américo Briceño Valero”, presenta un comportamiento administrativo que funge como causal de las percepciones que se

generan en los docentes de acuerdo a sus características individuales, originando en el ambiente de trabajo un liderazgo debilitado que perfila un clima organizacional sumido en el conflicto comunicacional, relaciones interpersonales, motivacionales, entre otros.

Igualmente Likert(1968) instituye tres tipos de variables que definen las características propias de una empresa y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

VARIABLES CAUSALES: definidas independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

VARIABLES INTERMEDIAS: Estas están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales de la institución.

VARIABLES FINALES: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la estructura tales como productividad, ganancia y pérdida (p.124)

Inteligencia Emocional

Mayer y Salovey, habiendo realizado una revisión más explícita de su definición de inteligencia emocional, define el término como “la habilidad para percibir, valorar y expresar las emociones de manera exacta, para reconocer sentimientos que faciliten el pensamiento y para comprender y regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional” (Mayer y Salovey, 1997, p.115).

Por su parte, Goleman (1996) define el término inteligencia emocional como “la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Las emociones, esas grandes condicionantes de la conducta, pueden influenciar la vida en multitud de sentidos” (p.85).

El mismo Goleman (1998a) completa la definición anterior afirmando:

“la inteligencia emocional es la capacidad de motivarse a uno mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular los propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales”.(p.115)

Madrigal (2009) expresa una interrogante reflexionando de su parte una respuesta a esa pregunta:

¿Por qué la importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización?. La respuesta muestra la relevancia de esta habilidad imprescindible, pues de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores.(p. 132)

Según Goleman (1997)

“Tenemos dos mentes o inteligencias; una que piensa y otra que siente. Es decir, una es la mente racional, que es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la consciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Y junto a este existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico y es la mente emocional” (p.165).

En muchos momentos, o en la mayoría de ellos, continúa Goleman, estas mentes están exquisitamente coordinadas; los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero cuando aparecen las pasiones, por ejemplo, la balanza se inclina y es la mente emocional la que domina a la mente racional.

Ahora bien, es importante describir qué significa ponerle inteligencia a las emociones o a la mente emocional. Para ello, Goleman (2013) define el término de Inteligencia Emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p.385)

A continuación se nombran los fundamentos teóricos que describen las emociones del ser humano y cuales son algunas de ellas.

Las emociones.

La alegría, la tristeza, la sorpresa, el enfado o el miedo son conceptos que todos reconocemos, de manera general, como emociones. En términos científicos la emoción es un constructo, algo que da nombre a un grupo de procesos relacionados entre sí y facilita el que podamos hablar sobre ellos.

El concepto emoción ha sido descrito y explicado de forma diferente por los diversos estudiosos que se han ocupado del tema. Goleman (1995) “utilizo el termino emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar“(p.331).

Cada emoción nos lleva en una dirección que, a lo largo de nuestra evolución, soluciona de mejor manera circunstancias recurrentes, sean o no relevantes para la resolución de objetivos (Ekman y Cordaro, 2011, p. 364).

Por su parte García (2020) considera que:

“Es difícil definir qué son las emociones ya que se trata de expresiones con origen multicausal que se asocian con reacciones afectivas de aparición repentina, de gran intensidad, de carácter transitorio y acompañadas de cambios somáticos ostensibles que se presentan como respuesta a una situación de emergencia o ante estímulos de carácter sorpresivo o de gran intensidad”(p.4).

La definición que sugiere Bisquerra (2000) es la siguiente “estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno”(p.81).

Habilidades Personales

Como se mencionó en las secciones anteriores, la definición de inteligencia emocional se basa en la capacidad de monitorear y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás. Por tanto, la lectura de las habilidades personales es fundamental para reconocer los mismos sentimientos y expresiones de los demás. Las habilidades personales discutidas en esta sección incluyen: autoconocimiento, autorregulación, control emocional y automotivación.

Autoconocimiento

El conocimiento de sí mismo, en un concepto simple, implica tener conciencia de los propios sentimientos en el momento que se experimentan.

A estos mismos efectos, Gispert (2007) refiere que,

La autoconciencia emocional es la capacidad de reconocer sentimientos y emociones cuando aparecen. Esta es una habilidad básica de la que depende el autocontrol emocional. Este conocimiento significa ser consciente de nuestras emociones y los pensamientos que lo rodean; es prestar atención a los estados internos y juzgarlos, e incluye comprender las preferencias personales, los recursos y la intuición.(p.215).

Conocer las propias emociones

Gispert (2007), expone que es posible aprender a percibir y conocer las emociones, lo cual ayuda a controlarlas y a reducir sus efectos tanto físicos como psicológicos, en especial si son negativos por lo que es conveniente:

Prestar atención a las sensaciones físicas que la acompañan. Cuando se notan los primeros signos físicos propios de una emoción, es más fácil prevenirlos y mitigar su intensidad.

Identificar y distinguir unas emociones de otras. Cuando se nota la emoción y además se identifica, es posible expresar lo que se siente.

Hablar de las emociones, cuando se verbaliza lo que se siente, se aprende también a actuar sobre los sentimientos.

Identificar los primeros indicios de una emoción. Si sólo se notan las emociones intensas, es más difícil controlarlas.(p.224).

Adicionalmente, el conocimiento de uno mismo es la base para las siguientes tres aptitudes emocionales, así según Goleman (2013):

Conciencia emocional: Saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño; capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones.

Autoevaluación precisa: Un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes; visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de la experiencia.

Confianza en uno mismo: Valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.(p.235).

Autorregulación

Explica Goleman en su obra “El cerebro y la Inteligencia Emocional” (2012), que “los dos cuartos de la izquierda del modelo genérico de la Inteligencia Emocional hacen referencia a la relación que tenemos con nosotros mismos: son la autoconciencia y la autogestión” (p.162)

Estas capacidades son las que permiten que alguien tenga un excelente rendimiento individual en cualquier campo y en el empresarial en concreto aporte magníficas contribuciones personales. Competencias como la gestión de las emociones, el impulso concientizado para alcanzar los objetivos, la adaptabilidad y la iniciativa se basan en la autoregulación emocional.

Control Emocional

El autocontrol o autodominio, según explica Goleman (1997),

Implica ser capaces de soportar las tormentas emocionales a las que nos someten los embates de la fortuna en lugar de ser “esclavos de la pasión”. La antigua palabra griega que lo define era sophrosyne, que significa “cuidado e inteligencia para conducir la propia vida; un equilibrio y una sabiduría templados”. Y es que el objetivo principal es el equilibrio no la supresión emocional puesto que cada sentimiento tiene su valor y su significado. Por ejemplo, una vida sin pasión sería aburrida, aislada y separada de la riqueza misma. Pero, como lo señaló Aristóteles, lo que se requiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias (p.78)

La Automotivación

El momento en el que el trabajo alcanza el punto óptimo es denominado por Daniel Goleman (1997) como estado de flujo, el cual sobreviene cuando la persona se supera a ella misma en su actividad preferida. (p.147)

Por ejemplo, los atletas reconocen este estado de gracia como “la zona”, en la que la excelencia no requiere ningún esfuerzo, la multitud y los competidores desaparecen, felizmente adsorbidos por ese momento. Ser capaz de entrar en el así llamado flujo es el punto óptimo de la Inteligencia Emocional; el flujo representa tal vez lo fundamental en preparar las emociones al servicio del desempeño y el aprendizaje. En el flujo, no solo las emociones están contenidas y canalizadas, sino que son positivas, están estimuladas y alineadas con la tarea inmediata.

Habilidades Sociales

Luego de abordar los aspectos más relevantes acerca de la autoconciencia, el autodomínio y la motivación es el momento de entrar en las relaciones interpersonales y la aplicación de la inteligencia emocional. En este mismo sentido Goleman (1997) asegura:

“para manejar el poder interpersonal, por ejemplo, los niños primero deben alcanzar parámetros de autodomínio, el comienzo de la capacidad de aliviar su propia ira y aflicción, sus impulsos y excitación. La sintonía con otro exige un mínimo de serenidad en uno mismo”(p.175).

En su libro habla sobre el cerebro y la inteligencia emocional, Goleman señala este hecho asegurando que “el cerebro social cuenta con infinidad de circuitos, todos ellos concebidos para adaptarse a la mente de otra persona e interactuar con ella” (p.54).

Para dejar más clara esta idea continua diciendo: “Se trata de un descubrimiento relativamente reciente de la neurociencia, al determinar la existencia de las “neuronas espejo”, las cuales reflejan en nosotros exactamente lo que vemos en los demás: sus emociones, sus sentimientos e incluso sus intenciones. Ese proceso puede explicar el por qué se contagian las emociones. Eso significa que, básicamente, influimos de forma constante en el estado cerebral de los demás”. (Goleman,2012, p.86.)

A partir de ahí surge un interrogante: ¿quién envía las emociones que pasan entre las personas y quienes las recibe? Goleman asegura que para grupos de iguales, es que el emisor suele ser el individuo más expresivo emocionalmente. Sin embargo, cuando existen diferencias de poder (en el aula, en el trabajo, por lo general en cualquier tipo de organización) el emisor emocional es el individuo más poderoso, que marca el estado emocional del resto.

En cualquier grupo de seres humanos se presta el máximo de atención (y se confiere el máximo de importancia) a lo que diga o haga la persona con más poder. Por ejemplo, sí el líder de un equipo está de buen humor los demás lo reflejan y el optimismo colectivo mejora el rendimiento del equipo. En cambio, si el líder proyecta mal humor, lo propaga del mismo modo y el funcionamiento del grupo se resiente. A continuación se detallaran las habilidades complementarias que debe poseer una persona con inteligencia emocional social dentro de las cuales están la empatía, las relaciones interpersonales y la comunicación efectivas, las cuales se pasan a describir.

La Empatía

La empatía, según la Biblioteca Práctica de Comunicación (2007),

“Es la facultad de identificar e identificarse con los propósitos y los sentimientos de los otros. Es una capacidad humana que aparece tempranamente y que puede desarrollarse, transformándose en una habilidad, gracias a las múltiples experiencias que exige adoptar la perspectiva de la otra persona.” (p.36).

Dominar esta habilidad mejora tu capacidad de escuchar, hablar, colaborar y te permite construir un modelo de cómo piensan los demás.

Por su parte Goleman (2013) afirma que “la esencia de la empatía radica en percibir lo que otros sienten sin decirlo”.

Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediablemente fuera de contacto con los estados de ánimos ajenos. (Goleman,2013,p.126)

Relaciones Interpersonales

Las habilidades que favorecen las relaciones sociales están asociadas a la inteligencia interpersonal que se construye a partir de la capacidad para distinguir diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de otros. Esta inteligencia permite a un adulto hábil leer los deseos de los demás utilizando habilidades adquiridas y aprendidas (Biblioteca Práctica de Comunicación, 2007,p.13)

Ahora bien, Goleman (1997) identifica las siguientes cuatro capacidades como componentes de la inteligencia interpersonal:

Organización de grupos: esencial en un líder, esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas. Es el talento que se ve en los directores y productores de teatro, en los oficiales militares, y en los directores efectivos de organizaciones y unidades de todo tipo. En un patio de juegos, este es el niño que toma la iniciativa y decide a qué jugarán todos, o se convierte en el capitán del equipo.

Negociación de soluciones: es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado. Las personas que tienen esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en arbitrar o mediar en disputas; podrían hacer carrera en la diplomacia, en el arbitraje o en la ley, o como intermediarios o administradores de adquisiciones.(p.61).

Conexión personal: es el talento de la empatía y conexión. Hace que le resulte fácil participar en un encuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y preocupaciones de la gente, es decir, maneja el arte de las relaciones descrito por Goleman en anterior referencia. Estas personas son excelentes para el trabajo en equipo, son buenos esposos (as), amigos (as) o socios comerciales; en el mundo comercial se desempeñan bien como vendedores o administradores, y pueden ser excelentes maestros.

Análisis social: supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de la gente. Este conocimiento de cómo se sienten los demás puede conducir a una fácil intimidad o sentido de compenetración. En su mayor expresión, esta capacidad convierte a la persona en un competente terapeuta o consejero. (p.73).

Estas habilidades, en conjunto, son la materia del refinamiento interpersonal, los ingredientes necesarios del encanto, el éxito social, incluso el carisma.

La Comunicación efectiva

“La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o los deficientes; la falta de esta capacidad puede acabar con la moral”. (Goleman, 2013, p.176).

Saber escuchar, clave de la empatía, también es crucial para la comunicación. Cuando se pide a la gente que determine si alguien es efectivo como comunicador, la habilidad de escuchar, formular preguntas sagaces, ser abierto y comprensivo, no interrumpir, buscar sugerencias, cubre una tercera parte de las evaluaciones. Es comprensible que la habilidad de escuchar esté frecuentemente entre las que se enseñan para el comercio.

También es esencial para una buena comunicación, mantener el control del propio estado de ánimo, el desafío está en mantener la serenidad.

Es importante que los gerentes educativos puedan desarrollar una inteligencia emocional efectiva bajo un clima organizacional favorable y productivo en la medida en que se den situaciones que satisfagan las necesidades personales y eleve la moral de sus participantes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En cualquier trabajo de investigación es necesario utilizar un proceso estructurado que guíe su ejecución para que se logre el objetivo deseado. Es importante seleccionar métodos y técnicas adecuadas, teniendo en cuenta la naturaleza del fenómeno en estudio

Tipo de Investigación

De acuerdo con el propósito de dicha investigación, la misma se enmarcó dentro del tipo descriptiva correlacional-causal; donde se estudiaron las variables inteligencia emocional y clima organizacional y se explicó la relación causa- efecto existente entre ellas.

Conviene destacar que para Arias (2012) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Así mismo establece, que en una investigación correlacional su finalidad es: “Determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (Arias, 2012,p.25). Tal cual como se realizó en esta investigación.

Diseño de la Investigación

El presente trabajo se apoyó en una investigación de campo porque la recolección de los datos se obtuvo directamente de los docentes que laboran en el Liceo “Américo Briceño Valero”. Arias (2012), dice:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.(p.31).

Población y Muestra

Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características.

Arias (2012), define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

Para efectos de la presente investigación la población es finita y debido al pequeño tamaño de la misma, se trabajó con su totalidad, sin extraer una muestra de la misma.

Por consiguiente, la muestra coincidió con la población, tal como se muestra en la Tabla 01; representada por cinco miembros del personal directivo (director, sub-director y coordinadores) y veintiocho corresponden a personal docente de aula activos, para un total de treinta y tres sujetos del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Tabla 01. Personal docente.

Personal Docente(activo)	Cantidad
Director	1
Sub-director	1
Coordinadores	3
Docentes	28
Total	33

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla del personal docente del Liceo (2021-2022)

Técnica e instrumentos

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta; diseñada bajo una escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuesta; el instrumento un cuestionario dirigido al personal docente 17 ítems.(ver anexo A)

Ahora bien, para Arias (2012) “La encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información”(p.32). Por otra parte, el cuestionario, “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.33).

Además, el instrumento fue sometido a un proceso de revisión y validación con expertos, en correspondencia con el proceso de elaboración de la tesis propiamente dicha.

De la aplicación del instrumento se recabaron datos relacionados a las variables de estudio, y que posteriormente se procesaron mediante la aplicación de cálculos estadísticos, utilizando los principios básicos de la estadística descriptiva.

En este caso, los datos se recogieron de la población en estudio, en el Liceo “Américo Briceño Valero”, sin participación del investigador, lo que le confirió a la propuesta el carácter objetivo que ameritó.

Sistema de Variables

En este apartado se definieron de forma clara las variables de la investigación, tomando en cuenta a Arias (2012), que dice, “La variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 58). Para esta investigación, las variables fueron; inteligencia emocional como variable independiente y clima organizacional como variable dependiente.

Definición conceptual de Inteligencia emocional

Goleman (1996) define el término inteligencia emocional como “la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás”(p.8).

Definición operacional de inteligencia emocional

En la presente investigación para la operacionalización de la variable inteligencia emocional se tomó como dimensiones las Habilidades de la Inteligencia

Emocional, las cuales fueron divididas en las sub-dimensiones habilidades personales y habilidades sociales.

Definición conceptual del clima organizacional

Litwin y Stringer(1968) definen el concepto de Clima Organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”(p.27).

Para la operacionalización de variable clima organizacional, se tomó como dimensiones: las variables causales, variables intermedias y variables finales.

Dimensión

Según Arias (2012) “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición” (p. 60).

Indicador

También sostiene que un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.

Operacionalización de Variables

En este apartado se disgregaron los objetivos de la investigación de manera tal que se pudieron visualizar las dimensiones e indicadores que guiaron la medición en el estudio planteado.

Esta operacionalización determinó la construcción del instrumento que posibilitó la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

En la Tabla 02, resume la operacionalización de variables que se establecieron para este proyecto, así como las dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos que se utilizaron para fundamentar la investigación.

Tabla 02. Mapa de variables.

Objetivo General: Analizar la inteligencia emocional y el clima organizacional presente en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.					
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems
1) Describir las funciones del equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.	Gerencia	Funciones gerenciales		Planeación Organización. Dirección. Control.	1-4
2) Describir el clima organizacional presente en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.	Inteligencia Emocional	Habilidades de la inteligencia emocional	Habilidades Personales Habilidades sociales	El Autoconocimiento. La Autorregulación. El Control emocional. La automotivación. La empatía. Las relaciones .interpersonales. La comunicación efectiva.	5-11
3) Identificar las habilidades de inteligencia emocional que maneja el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.	Clima Organizacional	Variables causales Variables intermedias Variables finales		Estructura organizativa y administrativa. Decisiones. Competencias. Actitudes. Motivación. Rendimiento. Comunicación. Toma de decisiones.	12-17
4) Ofrecer lineamientos teóricos para gestionar la inteligencia Emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.					

Fuente: Terán (2022)

CAPITULO IV

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Después de haber descrito la metodología utilizada y extraer los datos recopilados del instrumento, se procedió a realizar el correspondiente análisis. Las tablas y gráficos de frecuencia se obtuvo del programa Microsoft Excel y los resultados se sustentaron con el programa estadístico SPSS versión 20.

Para facilitar el análisis se organizó la presentación de los resultados de acuerdo a los objetivos específicos establecidos.

Descripción de las funciones del Equipo Gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Para describir las funciones del equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”, se detallan las dimensiones: planeación o planificación, organización, dirección y control en tanto actividades y funciones del equipo gerencial.

(1) En cuanto a la Planeación:

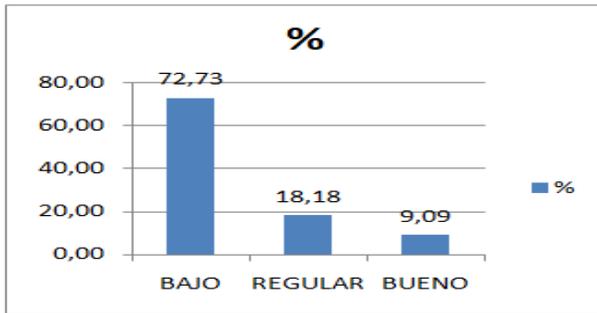
Se muestran en la Tabla 03 los resultados encontrados para la planeación, que además se presentan en la gráfica mostrada en la Figura 03.

Tabla 03. Planeación

Planeación	F	%
BAJO	24	72,73
REGULAR	6	18,18
BUENO	3	9,09
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional.

Figura 03. Planeación.



La Planeación para Robbins, Decenzo y Coulter (2013) abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar actividades. Los resultados de la tabla 02 y la Figura 02 muestran como al preguntarse a los distintos miembros del personal docente ¿Considera que la planificación de las actividades institucionales está en consonancia con los objetivos del liceo? la mayoría ubica, esta función gerencial en el nivel bajo en un 72,73%, un porcentaje del 18,18% en el nivel regular, y sólo el 9,09%, el nivel bueno.

(2)En cuanto a la organización:

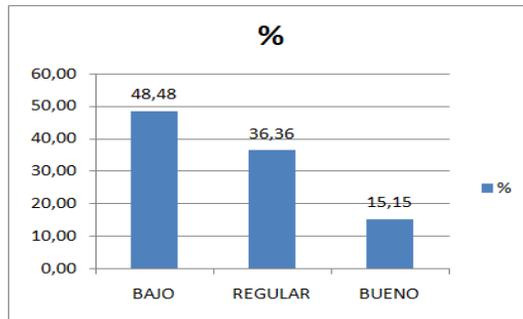
Se muestran en la Tabla 04 los resultados encontrados para la organización, que además se presentan en la gráfica mostrada en la Figura 04.

Tabla 04. Organización.

Organización	F	%
BAJO	16	48,48
REGULAR	12	36,36
BUENO	5	15,15
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 04. Organización.



La organización significa determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agruparán esas tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará decisiones (Robbins, Decenzo y Coulter (2013). Al preguntar a los miembros de la institución ¿Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas? se observa que la mayoría considera en el nivel bajo en un 48,48%, pero hay un porcentaje del 36,36% en el nivel regular, y con el nivel bueno el 15,15%.

(3) En cuanto a la dirección.

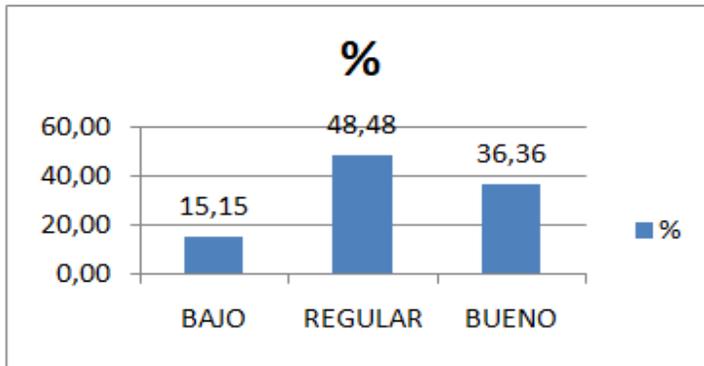
Se exponen en la Tabla 05 los resultados encontrados para la planeación, que además se presentan en el diagrama mostrado en la Figura 05

Tabla 05. Dirección.

Dirección	F	%
BAJO	5	15,15
REGULAR	16	48,48
BUENO	12	36,36
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional.

Figura 05. Dirección



Al preguntar acerca de ¿La gerencia aprecia nuevas estrategias para hacer el trabajo? Se muestra que la mayoría de las respuestas coloca en el nivel regular con un 48,48%, el 15,15% en el nivel bajo y un 36,36% en el nivel bueno. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. (Vargas, 2010, p23)

(4) En cuanto al control

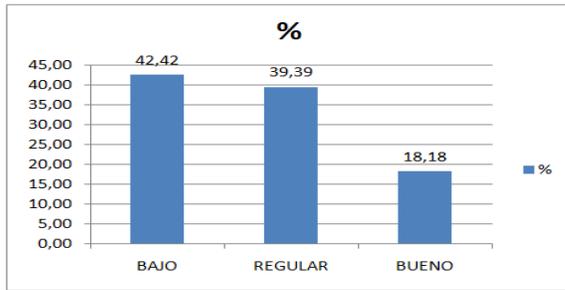
Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿La gerencia supervisa las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo según lo planeado?

Tabla 06. Control.

Control	F	%
BAJO	14	42,42
REGULAR	13	39,39
BUENO	6	18,18
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional.

Figura 06. Control.



Como se puede observar la mayoría de las respuestas se ubica en el nivel bajo en un 42,42%, el 39,39 en el nivel regular y un 18,18% en el nivel bueno. Entonces, el control resulta importante porque es la única forma en que los gerentes pueden saber si las metas organizacionales se están alcanzando y si no, las razones del por qué no. (Robbins, Decenzo y Coulter (2013).

Identificar las habilidades de inteligencia emocional que maneja el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Para Identificar las habilidades de inteligencia emocional que maneja el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”, se detallan las dimensiones: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades.

(1) En cuanto al Autoconocimiento.

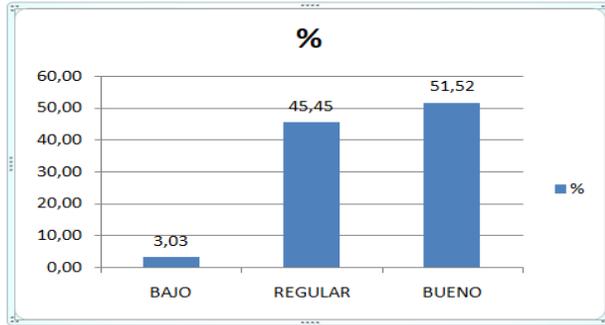
Se expone en la Tabla 07 los resultados encontrados para el autoconocimiento, que además se presentan en el diagrama mostrado en la Figura 07. Al preguntar a los miembros de la institución ¿Conoces tus recursos, capacidades y limitaciones internas?

Tabla 07. Autoconocimiento

Autoconocimiento	F	%
BAJO	1	3,03
REGULAR	15	45,45
BUENO	17	51,52
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 07. Autoconocimiento



Como se puede observar, las personas que se conocen a sí mismas reconocen sus fortalezas y desafíos. La mayoría de las respuestas ubica a los docentes en el nivel bueno con 51,52%, el 45,45% en el nivel regular y un 3,03% en el nivel bajo. Según Goleman (1997), el autoconocimiento es la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro, es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo.p.64)

(2) En cuanto a la autorregulación.

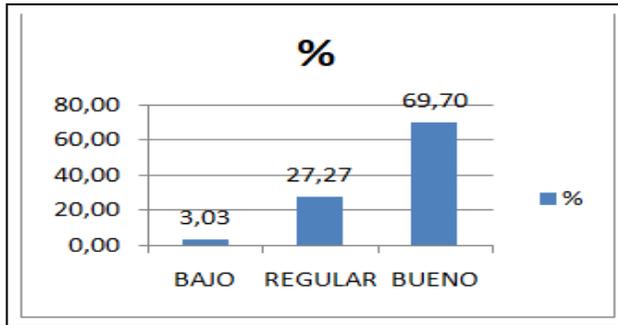
Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿Manejas adecuadamente tus propias emociones impulsivas y conflictivas?

Tabla 08. Autorregulación

Autorregulación	F	%
BAJO	1	3,03
REGULAR	9	27,27
BUENO	23	69,70
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 08. Autorregulación.



Se observa que la dimensión autorregulación presenta buenos resultados puesto que solo el 3,03% es bajo, regular un 27,27% y bueno 69,70%. A lo que Goleman (1998) se refiere que, “la autorregulación es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos”, al tener esta habilidad se puede mantener la inteligencia emocional al momento de manejar conflictos o situaciones entre el personal, estudiantes y comunidad.

(3) En cuanto a la motivación.

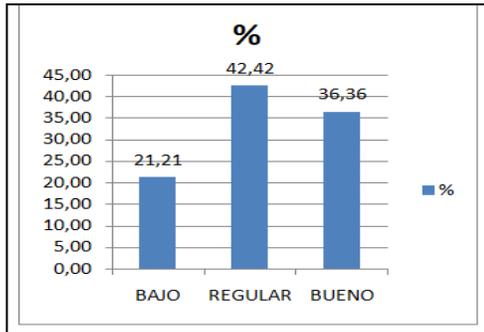
Se exponen en la Tabla 09 los resultados encontrados para la motivación, que además se presentan en el diagrama mostrado en la Figura 09. Al preguntar a los miembros de la institución ¿Te sientes motivado y comprometido al asumir nuevos retos y oportunidades de superación?

Tabla 09. Motivación.

Motivación	F	%
BAJO	7	21,21
REGULAR	14	42,42
BUENO	12	36,36
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 09. Motivación.



Se puede apreciar que en la dimensión motivación los porcentajes se ubican como regular 42,42%, bueno 36,36% y bajo 21,21%. Se observa que los porcentajes regular y bueno determinan las características de esa organización. Entendiendo que la motivación se refiere a utilizar todas las preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten tal como lo menciona Goleman (1998, p.350). En una institución todo el personal debe usar la motivación a su favor para lograr los objetivos propuestos personal y organizacionalmente.

4) En cuanto a la empatía.

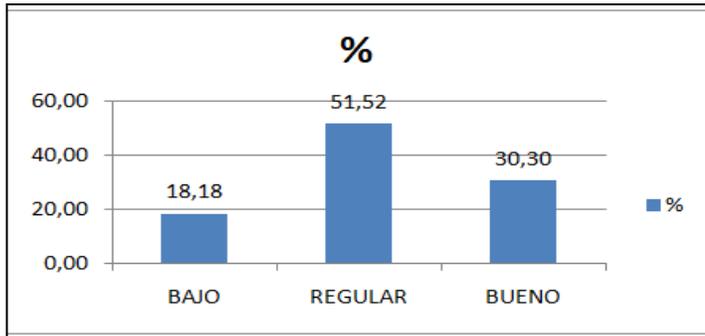
Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿Eres consciente de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuyes a su satisfacción?

Tabla 10. Empatía

Empatía	F	%
BAJO	6	18,18
REGULAR	17	51,52
BUENO	10	30,30
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 10. Empatía



En los resultados, se puede visualizar que un 18,18% está el nivel bajo, en el regular 51,52% y en el nivel bueno 30,30%. La empatía significa, darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas. (Goleman, 1998, p.350). Los resultados indican un porcentaje intermedio, las personas empáticas representan están por encima de los que no lo son.

4) En cuanto a las habilidades sociales.

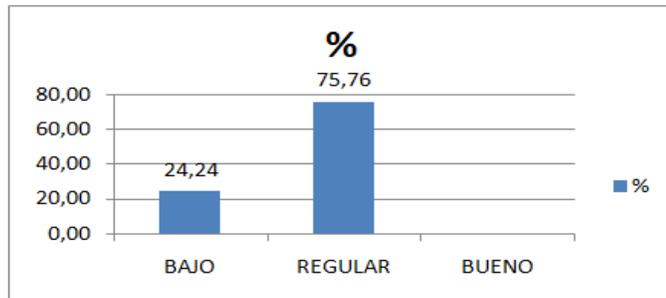
Se exponen en la Tabla 11 los resultados encontrados para las habilidades sociales, que además se presentan en el diagrama mostrado en la Figura 10. Al preguntar a los miembros de la institución ¿Consideras que puedes manejar a personas difíciles en situaciones tensas con diplomacia y tacto?

Tabla 11. Habilidades sociales.

Hab.Sociales	F	%
BAJO	8	24,24
REGULAR	25	75,76
BUENO	0	0,00
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional.

Figura 11. Habilidades Sociales.



En esta dimensión se aprecia que la mayoría del personal la ubica en el nivel regular 75,76%, en el bajo 24,24% y 0% en el nivel bueno. Las habilidades sociales significan, manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones; así como interactuar fluidamente, esto significa que se deben utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo.(Goleman, 1998, p.350). Las respuestas mostradas sugieren que se requiere alguna acción para que las habilidades sociales sean buenas como un proceso a acometer por parte del cuerpo directivo.

Describir el clima organizacional presente en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Para describir el clima organizacional presente en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”, se detallan las dimensiones: estructura, decisiones, competencias, actitudes, motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

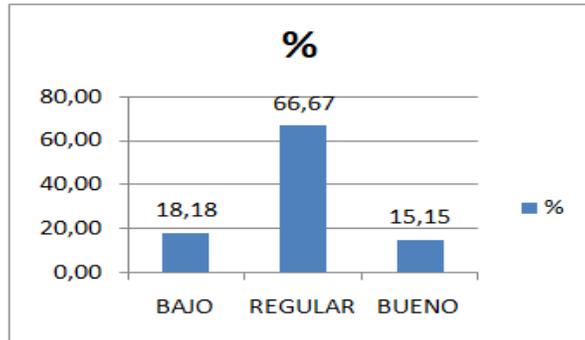
(1) En cuanto a la estructura.

Tabla.12. Estructura

Estructura	F	%
BAJO	6	18,18
REGULAR	22	66,67
BUENO	5	15,15
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 12. Estructura



Los resultados de la tabla 12 y la Figura 12 muestran como al preguntarse a los distintos miembros del personal docente ¿Conoce la estructura organizativa del liceo?, la mayoría ubica esta dimensión en el nivel regular con 66,67%, en un nivel 18,18% y bueno el 15,15%. La estructura es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor” (Peralta, 2015, p.55).

(2) En cuanto a las decisiones.

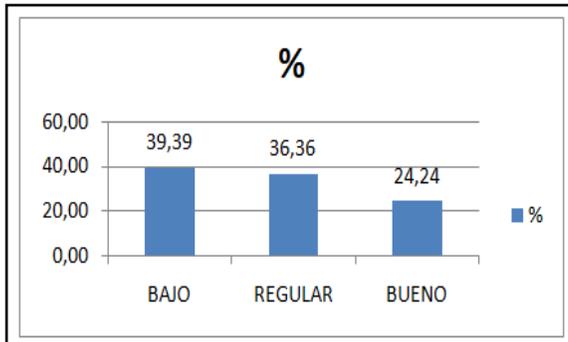
Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿La dirección ha tenido que tomar decisiones difíciles, como despedir empleados?

Tabla 13. Decisiones

Decisiones	F	%
BAJO	13	39,39
REGULAR	12	36,36
BUENO	8	24,24
Total	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 13.Decisiones.



Sabiendo que una decisión no es un acto momentáneo; es el resultado de un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y tiene una cierta estructura. Se aprecia que el 39,39% se ubica en un nivel bajo, el 36,36% en el nivel regular y en el bueno un 24,24%. Esto indica que la mayoría (nivel bajo y nivel regular) no interpreta como buenas las decisiones tomadas por el equipo directivo. Estas situaciones de desacuerdo generan malestar e incomodidad, entre el personal. Por lo que es recomendable desarrollar procesos administrativos que permitan mantener las decisiones sustentadas en argumentos claros y ciertos, para evitar situaciones incómodas entre el personal de la institución.

(3) En cuanto a la dimensión competencia.

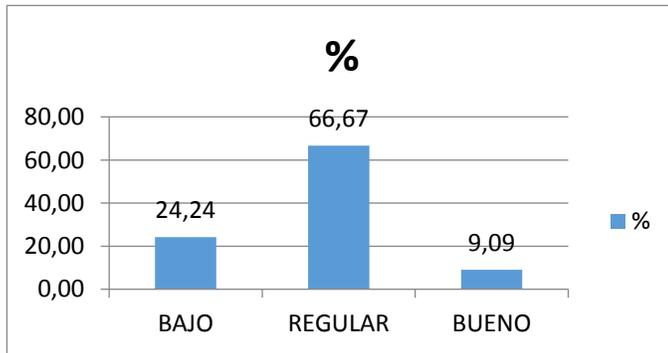
Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿Te consideras un individuo eficaz, capaz de asumir desafíos y dominar nuevas tareas?

Tabla 14. Competencia

Competencia	F	%
BAJO	8	24,24
REGULAR	22	66,67
BUENO	3	9,09
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 14. Competencia.



Los resultados obtenidos para la competencia, muestran que la mayoría de las respuestas se ubican en el nivel regular con 66,67%, en un nivel bueno el 9,09% y en el nivel bajo 24,24%. “La competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad” (Davis y Newstrom, 1999, p.128). Esto indica que algo está pasando con los miembros de la institución puesto que prevalecen los niveles regular y bajo

www.bdigital.ula.ve

(4) En cuanto a las actitudes.

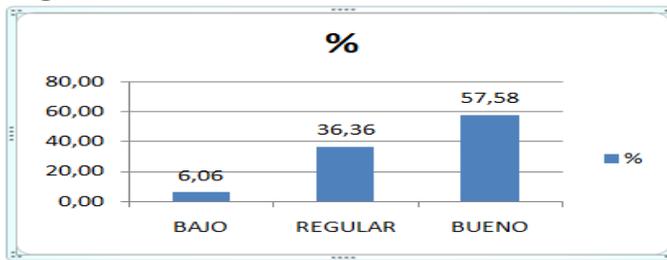
Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿Modificas tus actitudes negativas para convertirlas en otras más favorables?

Tabla 15. Actitudes.

Actitudes	F	%
BAJO	2	6,06
REGULAR	12	36,36
BUENO	19	57,58
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura. 15 Actitudes



Se puede observar que la mayoría del personal se ubica en el nivel bueno con 57,58%, regular 36,36% y bajo 6,06%. Desarrollar o modificar actitudes puede implicar adquirir nuevos hábitos y actitudes, especialmente hacia los clientes o usuarios. (Chiavenato, 2009, p.323). Los resultados conducen a sugerir iniciativas al equipo de responsable de la función direccional para promover actitudes favorables

(5) En cuanto a la Motivación.

Al evaluar esta dimensión con la pregunta ¿La dirección estimula el entusiasmo por las perspectivas y objetivos compartidos?

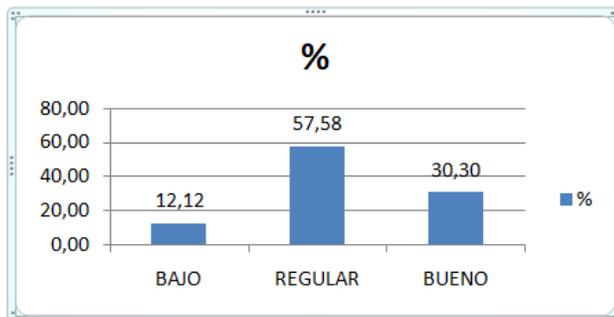
www.bdigital.ula.ve

Tabla 16. Motivación.

Motivación	F	%
BAJO	4	12,12
REGULAR	19	57,58
BUENO	10	30,30
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 16. Motivación.



Observando la tabla y figura 16, se aprecia que la mayoría del personal ubica sus respuestas en el nivel regular 57,58%, bueno 30,30% y bajo 12,12%. La motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Herzberg, (1966) citado por Chiavenato (2009); ello implica que la mayoría puede motivarse y encontrar motivadores que estimulen la realización de sus actividades.

(6) En cuanto al rendimiento.

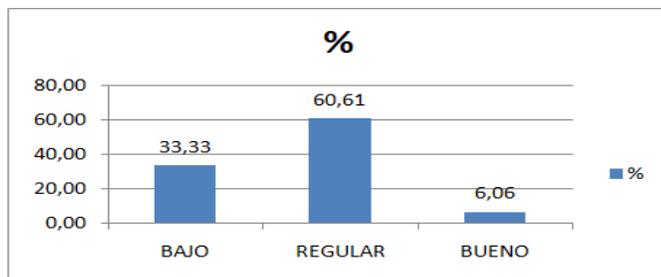
Al preguntarse a los distintos miembros del personal docente ¿Se considera un trabajador que goza de independencia en el desempeño de sus funciones laborales?

Tabla 17. Rendimiento.

Rendimiento	F	%
BAJO	11	33,33
REGULAR	20	60,61
BUENO	2	6,06
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 17. Rendimiento.



Teniendo en cuenta que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. Se puede visualizar que el personal se ubica con un 60,61% en el nivel regular, 33,33% en el nivel bajo y en el nivel bueno solo el 6,06%; lo que indica que

la mayoría de los miembros de la institución asumen su independencia en el desempeño de sus funciones.

(7) En cuanto al comunicación.

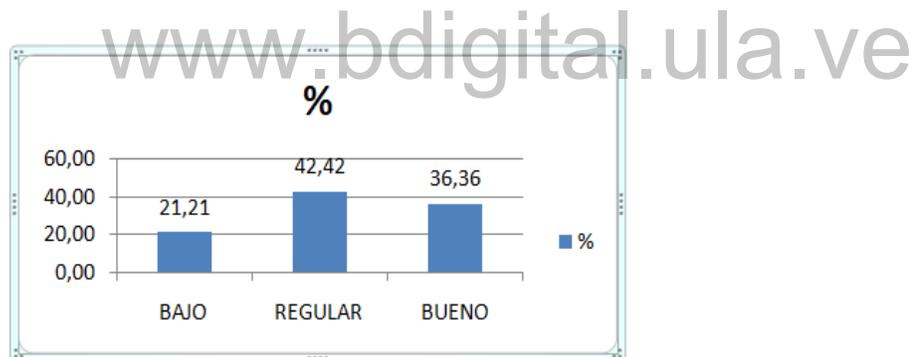
Al preguntarse a los distintos miembros del personal docente ¿Puede comunicarse fácilmente con su director sobre cuestiones relacionadas con el trabajo?,

Tabla 18. Comunicación

Comunicación	F	%
BAJO	7	21,21
REGULAR	14	42,42
BUENO	12	36,36
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 18. Comunicación.



Al observar la tabla y figura 18, la mayoría se ubica en el regular 42,42%, en el nivel bueno 36,36% y un 21,21% en el nivel bajo. La comunicación promueve la gestión en una institución a través de la creación de estrategias y canales de comunicación efectivos que impulsan la productividad, la mayor calidad y el trabajo en equipo integrado. Los resultados indican a los responsables de la función gerencial deben promover posibilidades de comunicación efectivas.

(8) En cuanto a la toma de decisiones.

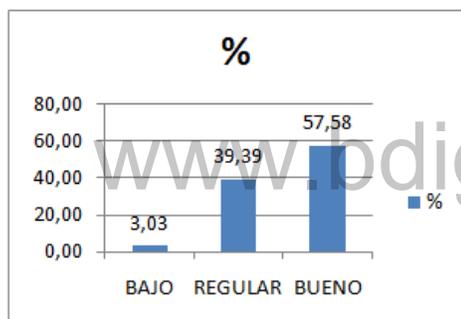
¿En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones?

Tabla19. Toma de decisiones.

Toma de decisiones	F	%
BAJO	1	3,03
REGULAR	13	39,39
BUENO	19	57,58
TOTAL	33	100,00

Fuente: Cuestionario IE- Clima Organizacional

Figura 19. Toma de decisiones



Se observa que una mayoría se ubica en el nivel bueno con 57,58%, sin embargo el 39,39% en el nivel regular y en el bajo 3,03%. La toma de decisiones permite que las personas solucionen sus problemas y enfrenten situaciones. (Chiavenato, 2009, p.56). De modo que, las consecuencias de las decisiones pueden tener impacto directo en la estructura o ganancias de una organización, lo que indica la certeza que la mayoría de miembros de la institución están conscientes de los niveles y competencias de la dirección.

Análisis de acuerdo a los resultados anteriores

Los resultados planteados en relación a la descripción de las funciones del equipo gerencial, identificar las habilidades de inteligencia emocional que maneja el equipo directivo y describir el clima organizacional; es decir los resultados correspondientes desde la Tabla02 hasta la 18; se presenta a continuación con una generalización de esos resultados. Los que orientan al cumplimiento del cuarto objetivo de esta investigación.

Las funciones gerenciales en el Liceo “Américo Briceño Valero”, se encuentran debilitadas, las metas y el establecimiento de una estrategia para el desarrollo de planes requiere de una nueva redefinición para coordinar actividades y determinar de una forma más precisa como agrupar las tareas y quien las llevará a cabo; puesto que cada grupo de actividades organizacionales que tenga el mismo objetivo debe estar dirigido por un gerente que supervise y pueda saber porque las metas organizacionales no se están alcanzando y esas razones incluyen en este caso, que no hay una buena planificación.

De igual manera, se puede decir que el personal docente del Liceo “Américo Briceño Valero”, muestra que maneja bien las habilidades de la inteligencia emocional. A tal efecto, el tener una inteligencia emocional alta no garantiza que una persona haya adquirido las habilidades emocionales más importantes en el mundo laboral, sino que tiene un potencial destacado para su desarrollo. (Goleman, 1998, p.33).

Por consiguiente, cabe destacar que por muy innatas que pudieran tener los docentes el manejo de estas habilidades, sin una formación adecuada jamás podrá llegar a la excelencia en el manejo de las mismas.

Los docentes encuestados se ubican en una estructura con un nivel regular, por lo general, las empresas o instituciones necesitan de una estructura clara para funcionar sin problemas y poder seguir creciendo en la misma dirección. Si la estructura está débil, la coordinación falla y la toma de decisiones es más lenta, lo que puede afectar el desempeño de los docentes en esta institución.

Resultados del análisis.

Como parte del análisis de los resultados se presentan las correlaciones la inteligencia emocional y el clima organizacional, puesto que este estudio planteó como hipótesis de trabajo que con la Inteligencia emocional mejoraría el clima organizacional, ello permite dar respuestas cuando se trata de correlacionar más de una variable.

Para realizar esta relación entre las variables Clima Organizacional (CO), Inteligencia emocional (EI), se utilizó el programa SPSS versión 20, cuyo resultado se muestra en la tabla 22.

Tabla 20. Correlaciones.

		CO	IE
CO	Correlación de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	33	33
IE.	Correlación de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	33	33

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

La correlación de Pearson establece que, el coeficiente oscila entre -1 y +1:

Un valor menor que 0 indica que existe una correlación negativa, es decir, que las dos variables están asociadas en sentido inverso,

Un valor mayor que 0 indica que existe una correlación positiva. En este caso las variables estarían asociadas en sentido directo.

Una correlación de 0,000, indica que no hay relación lineal entre las dos variables; y se determina mediante el Sig.(nivel de significancia) que lo muestra la tabla de correlación que se obtiene a través del programa SPSS versión 20.

En este caso el Sig., tiene el valor 0, no existe una relación lineal entre la Inteligencia Emocional de la organización y el comportamiento del Clima Organizacional en la institución estudiada. Lo anterior sugiere un conjunto de lineamientos y acciones como recomendaciones y orientaciones para mejorar la realidad y en consecuencia utilizar la inteligencia emocional de la institución para conseguir mejor clima organizacional.

Para dar cumplimiento al último objetivo de la investigación y utilizando los resultados de la investigación, se elaboran los siguientes lineamientos teóricos.

Lineamientos teóricos

Para atender las necesidades detectadas en esta investigación se ofrecen lineamientos teóricos para gestionar la inteligencia Emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”.

Planeación

Los directivos deben implementar estrategias de involucramiento laboral, empezando por delegar tareas posibles a las personas que las puedan cumplir, de esta manera se logrará fomentar un grado de compromiso personal, lo que manifiesta predisposición y apoyo a los cambios organizacionales, se involucran en el proceso de cambio y evidencian una actitud de mejora continua.

Por consiguiente, para que la planeación pueda ser integral debe considerarse a todo el colectivo que hacen vida activa en el liceo “Américo Briceño Valero”, personal, al que se le debe considerar como una fuente de recursos que debe ser nutrida, desarrollada, protegida y ubicada debidamente.

En este sentido la planeación viene siendo una herramienta institucional que facilita la organización, ejecución y control de las tareas administrativas, por lo que debe basarse en objetivos y recursos para un mejor desempeño.

Una buena planificación en el Liceo “Américo Briceño Valero”, constituye una herramienta fundamental en la función docente, ya que permite definir las metas que se quieren alcanzar en cada actividad, promoviendo el desarrollo integral y la transmisión efectiva de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Control

“Los controles apropiados pueden ayudar a los gerentes a buscar vacíos específicos en el desempeño y en áreas que requieran mejoramiento”.(Robbins, Decenzo y Coulter,2013,p.349).

Es importante que el director a través de la supervisión monitoree si las metas que establecieron como parte del proceso de planeación se están logrando de manera eficiente y eficaz.

Los directores eficaces dan seguimiento para asegurarse de que lo que se supone deben hacer los docentes, en realidad lo hagan y que las metas se alcancen.

Estructura.

Una estructura organizacional bien consolidada establece un sistema de tareas y funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, con el fin de alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Por lo que el directivo del Liceo Américo Briceño Valero, ha de respetar la estructura organizacional, delegando tareas y funciones al personal más competente, para que no afecte el clima laboral en esta institución.

La asignación de responsabilidades entre equipos y diferentes actores para dar vida a las instalaciones, permite a los directores aumentar el compromiso y el trabajo en equipo y de esta manera la comunicación es más efectiva, lo que permite sugerir ideas y soluciones creativas a situaciones emergentes e innovar en las actividades que

se llevan a cabo en el Liceo, incluyendo estudiantes, padres de familia y sus representantes en las actividades pedagógicas.

Rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante las transformaciones del contexto organizacional y las características personales.

A través de talleres de capacitación se actualizar los docentes con la finalidad de optar por nuevos cargos y estar atento a los cambios generados por el MPPE.

Rendimiento

Para que haya un buen rendimiento, los gerentes deben desarrollar un sistema de compensaciones que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del lugar de trabajo. En el Liceo “Américo Briceño Valero”, estas compensaciones son gratificantes cuando son tomados en cuenta en la asignación de alguna coordinación.

De acuerdo a las habilidades, conocimientos y capacidades, estos factores varían en su valor para la institución. Ayudar a los docentes a superar debilidades relacionados con el desempeño, mejorar el rendimiento dando así mayores aportes a la institución.

Motivación

Los docentes motivados se esfuerzan y trabajan con esmero.

Generar espacios de participación, formación y recreación.

Valorar los esfuerzos de los docentes, esto hace que se sientan con entusiasmo por el trabajo que realizan.

Habilidades Sociales

Las habilidades sociales significan, manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo (Goleman, 1998, p.350).

Docentes con el talento de mediador, tienen la habilidad de persuadir o negociar soluciones a través de acuerdos y compromisos.

Se sugieren estos lineamientos como punto de partida para atender las situaciones detectadas en esta investigación, con el ejercicio y la práctica de la inteligencia emocional se podrá dar cabida a un clima organizacional agradable, ameno, que motiva e invita a toda la comunidad escolar a estar dispuestos a establecer y cumplir objetivos que enriquezcan la institución y el aprendizaje de los estudiantes.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de haber realizado la presente investigación y habiendo desarrollado los objetivos propuestos se concluye que:

Con el análisis de los resultados obtenidos en las correlaciones de la inteligencia emocional y el clima organizacional, el estudio dio como resultado que la Inteligencia emocional no influye en el mejoramiento del clima organizacional del Liceo “Américo Briceño Valero”,

Al describir las funciones gerenciales en el Liceo “Américo Briceño Valero”, Se observó que estas se encuentran debilitadas, las metas y el establecimiento de una estrategia para el desarrollo de planes requiere de una nueva redefinición para coordinar actividades y determinar de una forma más precisa como agrupar las tareas y quien las llevara a cabo.

Así mismo, se requiere que la dirección supervise continuamente los objetivos para de esta manera saber porque las metas organizacionales no se están alcanzando y esas razones incluyen, en este caso, que no hay una buena planificación.

Por consiguiente, los docentes del Liceo “Américo Briceño Valero”, se ubican en una estructura con un nivel regular, por lo general, las empresas o instituciones necesitan de una estructura clara para funcionar sin problemas y poder seguir creciendo en la misma dirección. Si la estructura está débil, la coordinación falla y la toma de decisiones es más lenta, lo que puede afectar el desempeño de los docentes en esta institución.

Por otra parte, al identificar las habilidades de la Inteligencia emocional que maneja el equipo directivo del Liceo “Américo Briceño Valero”, se determina que el grupo de docentes tiene un estilo emocionalmente intelectual ya que puede integrar sus pensamientos y sentimientos. Es decir, puede integrar los elementos racionales y lógicos de la situación con los elementos emocionales involucrados. Esta cualidad beneficia a la institución ya que permite a los docentes gestionar activamente sus emociones.

Se elaboraron lineamientos teóricos para gestionar la inteligencia Emocional y el clima organizacional en el equipo gerencial del Liceo “Américo Briceño Valero”, con el objetivo de atender las necesidades emergidas en los resultados.

Recomendaciones

Se recomienda continuar con el desarrollo de esta investigación, relacionando solo las Funciones Gerenciales con el Clima organizacional.

A los directores de instituciones educativas, velar porque todo el colectivo institucional goce de un buen clima organizacional.

Si conseguimos controlar y gestionar nuestras emociones, podemos obtener una sana salud emocional, para que como seres humanos nos podamos desarrollar de manera integral.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego, González y Lullo (2012). Elaboración de un Diseño Instruccional para el Desarrollo de Habilidades en el Manejo de Conflictos y Negociaciones Dirigida al Área de Mercadeo y Ventas en la Industria Farmacéutica Roka C.A. Utilizando La Inteligencia Emocional. Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios. Universidad Central de Venezuela.
- Arévalo, E. (2007). Clima Escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundaria del Colegio Claretiano de Trujillo.
- Arias, G. (2012). El Proyecto de Investigación. (6a. ed.). Caracas. Editorial, Episteme.
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis
- Brunet, Luc, (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México:Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Brasil: McGraw-Hill. Episteme.
- Drucker, P. (1994). Gerencia de la Empresa. Editorial Sudamericano. Argentina
- Eslava, E. (2014). Management y Gerencia. [Documento en Línea].
- Ekman, P., y Cordaro, D. (2011). What is meant by calling emotions basic. *EmotionReview*, 3, 364–370.
- Ferreira Y, (2010) Gerencia educativa: Funciones Gerenciales.Santa Ana de Coro. [https://www.academia.edu/5944420/Funciones Gerenciales en Instituciones Educativas?auto=download](https://www.academia.edu/5944420/Funciones_Gerenciales_en_Instituciones_Educativas?auto=download)

Ferrero, R.,(20 de julio de 2020).¿Qué es la correlación estadística y cómo interpretarla?. Máxima Formación. <https://www.maximaformacion.es/blog-dat/que-es-la-correlacion-estadistica-y-como-interpretarla/>

Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence.Nueva York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., &McKee, A. (2010).El líder resonante crea más. Barcelona: DEBOLSILLO.

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

García, J. (2012). La Educación Emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje. Revista Educación. Universidad de Costa Rica, 36(1), 1-24. Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/440/44023984007.pdf> [Links]

García Retana, J. Á. “La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje”, p. 4.

Madrigal, D. (2009). Habilidades directivas. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.

(Robbins, Decenzo y Coulter (2013).Fundamentos de administración.PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

Saavedra y Rivera (2008). El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Landívar de Guatemala.<https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-del-proceso-de-toma-de-decisiones-en-una-organizacion.html>

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Anexo A. Instrumento de recolección de datos

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene como objetivo presentar una serie de preguntas relacionadas con situaciones que tienen que ver con La Inteligencia Emocional y el Clima Organizacional. Son 17 preguntas con cinco (5) alternativas de respuestas: Lea atentamente cada ítem e indique con una "X" su opinión; no hay respuestas correctas o incorrectas. Utilice la siguiente escala de Lickert.

Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo							
1	2	3	4	5							
Ítem	Indicadores						1	2	3	4	5
1	Considera que la planificación de las actividades institucionales está en consonancia con los objetivos del liceo.										
2	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas										
3	La gerencia aprecia nuevas estrategias para hacer el trabajo.										
4	La gerencia supervisa las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo según lo planeado										
5	Consideras que puedes manejar a personas difíciles en situaciones tensas con diplomacia y tacto.										
6	Conoces tus recursos, capacidades y limitaciones internas										
7	Manejas adecuadamente tus propias emociones impulsivas y conflictivas.										
8	Te sientes motivado y comprometido al asumir nuevos retos y oportunidades de superación										
9	Eres consciente de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuyes a su satisfacción										
10	La dirección ha tenido que tomar decisiones difíciles, como despedir empleados										
11	Conoce la estructura organizativa del liceo										
12	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones										
13	La dirección estimula el entusiasmo por las perspectivas y objetivos compartidos										
14	Modificas tus actitudes negativas para convertirlas en otras más favorables.										
15	Se considera un trabajador que goza de independencia en el desempeño de sus funciones laborales.										
16	Puede comunicarse fácilmente con su director sobre cuestiones relacionadas con el trabajo.										
17	Te consideras un individuo eficaz, capaz de asumir desafíos y dominar nuevas tareas.										

B. Base de datos.(Aplicación, Excel para calcular tablas de frecuencia y gráficos de porcentajes, al igual que en el programa SPSS versión 20.)

Objeto	Toma de decisiones										Autoconciencia										Autoregulación										Motivación										Empatía										Habilidades Sociales										Planeación										Organización										Dirección										Control																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Estructura		Decisiones		Competencia		Actitudes		Motivación		Aprendizaje		Comunicación		Toma de decisiones		Autoconciencia		Autoregulación		Motivación		Empatía		Habilidades Sociales		Planeación		Organización		Dirección		Control																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	P1	P2	DIV	P3	P4	DIV	P5	P6	DIV	P7	P8	DIV	P9	P10	DIV	P11	P12	DIV	P13	P14	DIV	P15	P16	DIV	P17	P18	DIV	P19	P20	DIV	P21	P22	DIV	P23	P24	DIV	P25	P26	DIV	P27	P28	DIV	P29	P30	DIV	P31	P32	DIV	P33	P34	DIV	P35	P36	DIV	P37	P38	DIV	P39	P40	DIV	P41	P42	DIV	P43	P44	DIV	P45	P46	DIV	P47	P48	DIV	P49	P50	DIV	P51	P52	DIV	P53	P54	DIV	P55	P56	DIV	P57	P58	DIV	P59	P60	DIV	P61	P62	DIV	P63	P64	DIV	P65	P66	DIV	P67	P68	DIV	P69	P70	DIV	P71	P72	DIV	P73	P74	DIV	P75	P76	DIV	P77	P78	DIV	P79	P80	DIV	P81	P82	DIV	P83	P84	DIV	P85	P86	DIV	P87	P88	DIV	P89	P90	DIV	P91	P92	DIV	P93	P94	DIV	P95	P96	DIV	P97	P98	DIV	P99	P100	DIV	P101	P102	DIV	P103	P104	DIV	P105	P106	DIV	P107	P108	DIV	P109	P110	DIV	P111	P112	DIV	P113	P114	DIV	P115	P116	DIV	P117	P118	DIV	P119	P120	DIV	P121	P122	DIV	P123	P124	DIV	P125	P126	DIV	P127	P128	DIV	P129	P130	DIV	P131	P132	DIV	P133	P134	DIV	P135	P136	DIV	P137	P138	DIV	P139	P140	DIV	P141	P142	DIV	P143	P144	DIV	P145	P146	DIV	P147	P148	DIV	P149	P150	DIV	P151	P152	DIV	P153	P154	DIV	P155	P156	DIV	P157	P158	DIV	P159	P160	DIV	P161	P162	DIV	P163	P164	DIV	P165	P166	DIV	P167	P168	DIV	P169	P170	DIV	P171	P172	DIV	P173	P174	DIV	P175	P176	DIV	P177	P178	DIV	P179	P180	DIV	P181	P182	DIV	P183	P184	DIV	P185	P186	DIV	P187	P188	DIV	P189	P190	DIV	P191	P192	DIV	P193	P194	DIV	P195	P196	DIV	P197	P198	DIV	P199	P200	DIV	P201	P202	DIV	P203	P204	DIV	P205	P206	DIV	P207	P208	DIV	P209	P210	DIV	P211	P212	DIV	P213	P214	DIV	P215	P216	DIV	P217	P218	DIV	P219	P220	DIV	P221	P222	DIV	P223	P224	DIV	P225	P226	DIV	P227	P228	DIV	P229	P230	DIV	P231	P232	DIV	P233	P234	DIV	P235	P236	DIV	P237	P238	DIV	P239	P240	DIV	P241	P242	DIV	P243	P244	DIV	P245	P246	DIV	P247	P248	DIV	P249	P250	DIV	P251	P252	DIV	P253	P254	DIV	P255	P256	DIV	P257	P258	DIV	P259	P260	DIV	P261	P262	DIV	P263	P264	DIV	P265	P266	DIV	P267	P268	DIV	P269	P270	DIV	P271	P272	DIV	P273	P274	DIV	P275	P276	DIV	P277	P278	DIV	P279	P280	DIV	P281	P282	DIV	P283	P284	DIV	P285	P286	DIV	P287	P288	DIV	P289	P290	DIV	P291	P292	DIV	P293	P294	DIV	P295	P296	DIV	P297	P298	DIV	P299	P300	DIV	P301	P302	DIV	P303	P304	DIV	P305	P306	DIV	P307	P308	DIV	P309	P310	DIV	P311	P312	DIV	P313	P314	DIV	P315	P316	DIV	P317	P318	DIV	P319	P320	DIV	P321	P322	DIV	P323	P324	DIV	P325	P326	DIV	P327	P328	DIV	P329	P330	DIV	P331	P332	DIV	P333	P334	DIV	P335	P336	DIV	P337	P338	DIV	P339	P340	DIV	P341	P342	DIV	P343	P344	DIV	P345	P346	DIV	P347	P348	DIV	P349	P350	DIV	P351	P352	DIV	P353	P354	DIV	P355	P356	DIV	P357	P358	DIV	P359	P360	DIV	P361	P362	DIV	P363	P364	DIV	P365	P366	DIV	P367	P368	DIV	P369	P370	DIV	P371	P372	DIV	P373	P374	DIV	P375	P376	DIV	P377	P378	DIV	P379	P380	DIV	P381	P382	DIV	P383	P384	DIV	P385	P386	DIV	P387	P388	DIV	P389	P390	DIV	P391	P392	DIV	P393	P394	DIV	P395	P396	DIV	P397	P398	DIV	P399	P400	DIV	P401	P402	DIV	P403	P404	DIV	P405	P406	DIV	P407	P408	DIV	P409	P410	DIV	P411	P412	DIV	P413	P414	DIV	P415	P416	DIV	P417	P418	DIV	P419	P420	DIV	P421	P422	DIV	P423	P424	DIV	P425	P426	DIV	P427	P428	DIV	P429	P430	DIV	P431	P432	DIV	P433	P434	DIV	P435	P436	DIV	P437	P438	DIV	P439	P440	DIV	P441	P442	DIV	P443	P444	DIV	P445	P446	DIV	P447	P448	DIV	P449	P450	DIV	P451	P452	DIV	P453	P454	DIV	P455	P456	DIV	P457	P458	DIV	P459	P460	DIV	P461	P462	DIV	P463	P464	DIV	P465	P466	DIV	P467	P468	DIV	P469	P470	DIV	P471	P472	DIV	P473	P474	DIV	P475	P476	DIV	P477	P478	DIV	P479	P480	DIV	P481	P482	DIV	P483	P484	DIV	P485	P486	DIV	P487	P488	DIV	P489	P490	DIV	P491	P492	DIV	P493	P494	DIV	P495	P496	DIV	P497	P498	DIV	P499	P500	DIV	P501	P502	DIV	P503	P504	DIV	P505	P506	DIV	P507	P508	DIV	P509	P510	DIV	P511	P512	DIV	P513	P514	DIV	P515	P516	DIV	P517	P518	DIV	P519	P520	DIV	P521	P522	DIV	P523	P524	DIV	P525	P526	DIV	P527	P528	DIV	P529	P530	DIV	P531	P532	DIV	P533	P534	DIV	P535	P536	DIV	P537	P538	DIV	P539	P540	DIV	P541	P542	DIV	P543	P544	DIV	P545	P546	DIV	P547	P548	DIV	P549	P550	DIV	P551	P552	DIV	P553	P554	DIV	P555	P556	DIV	P557	P558	DIV	P559	P560	DIV	P561	P562	DIV	P563	P564	DIV	P565	P566	DIV	P567	P568	DIV	P569	P570	DIV	P571	P572	DIV	P573	P574	DIV	P575	P576	DIV	P577	P578	DIV	P579	P580	DIV	P581	P582	DIV	P583	P584	DIV	P585	P586	DIV	P587	P588	DIV	P589	P590	DIV	P591	P592	DIV	P593	P594	DIV	P595	P596	DIV	P597	P598	DIV	P599	P600	DIV	P601	P602	DIV	P603	P604	DIV	P605	P606	DIV	P607	P608	DIV	P609	P610	DIV	P611	P612	DIV	P613	P614	DIV	P615	P616	DIV	P617	P618	DIV	P619	P620	DIV	P621	P622	DIV	P623	P624	DIV	P625	P626	DIV	P627	P628	DIV	P629	P630	DIV	P631	P632	DIV	P633	P634	DIV	P635	P636	DIV	P637	P638	DIV	P639	P640	DIV	P641	P642	DIV	P643	P644	DIV	P645	P646	DIV	P647	P648	DIV	P649	P650	DIV	P651	P652	DIV	P653	P654	DIV	P655	P656	DIV	P657	P658	DIV	P659	P660	DIV	P661	P662	DIV	P663	P664	DIV	P665	P666	DIV	P667	P668	DIV	P669	P670	DIV	P671	P672	DIV	P673	P674	DIV	P675	P676	DIV	P677	P678	DIV	P679	P680	DIV	P681	P682	DIV	P683	P684	DIV	P685	P686	DIV	P687	P688	DIV	P689	P690	DIV	P691	P692	DIV	P693	P694	DIV	P695	P696	DIV	P697	P698	DIV	P699	P700	DIV	P701	P702	DIV	P703	P704	DIV	P705	P706	DIV	P707	P708	DIV	P709	P710	DIV	P711	P712	DIV	P713	P714	DIV	P715	P716	DIV	P717	P718	DIV	P719	P720	DIV	P721	P722	DIV	P723	P724	DIV	P725	P726	DIV	P727	P728	DIV	P729	P730	DIV	P731	P732	DIV	P733	P734	DIV	P735	P736	DIV	P737	P738	DIV	P739	P740	DIV	P741	P742	DIV	P743	P744	DIV	P745	P746	DIV	P747	P748	DIV	P749	P750	DIV	P751	P752	DIV	P753	P754	DIV	P755	P756	DIV	P757	P758	DIV	P759	P760	DIV	P761	P762	DIV	P763	P764	DIV	P765	P766	DIV	P767	P768	DIV	P769	P770	DIV	P771	P772	DIV	P773	P774	DIV	P775	P776	DIV	P777	P778	DIV	P779	P780	DIV	P781	P782	DIV	P783	P784	DIV	P785	P786	DIV	P787	P788	DIV	P789	P790	DIV	P791	P792	DIV	P793	P794	DIV	P795	P796	DIV	P797	P798	DIV	P799	P800	DIV	P801	P802	DIV	P803	P804	DIV	P805	P806	DIV	P807	P808	DIV	P809	P810	DIV	P811	P812	DIV	P813	P814	DIV	P815	P816	DIV	P817	P818	DIV	P819	P820	DIV	P821	P822	DIV	P823	P824	DIV	P825	P826	DIV	P827	P828	DIV	P829	P830	DIV	P831	P832	DIV	P833	P834	DIV	P835	P836	DIV	P837	P838	DIV	P839	P840	DIV	P841	P842	DIV	P843	P844	DIV	P845	P846	DIV	P847	P848	DIV	P849	P850	DIV	P851	P852	DIV	P853	P854	DIV	P855	P856	DIV	P857	P858	DIV	P859	P860	DIV	P861	P862	DIV	P863	P864	DIV	P865	P866	DIV	P867	P868	DIV	P869	P870	DIV	P871	P872	DIV	P873	P874	DIV	P875	P876	DIV	P877	P878	DIV	P879	P880	DIV	P881	P882	DIV	P883	P884	DIV	P885	P886	DIV	P887	P888	DIV	P889	P890	DIV	P891	P892	DIV	P893	P894	DIV	P895	P896	DIV	P897	P898	DIV	P899	P900	DIV	P901	P902	DIV	P903	P904	DIV	P905	P906	DIV	P907	P908	DIV	P909	P910	DIV	P911	P912	DIV	P913	P914	DIV	P915	P916	DIV	P917	P918	DIV	P919	P920	DIV	P921	P922	DIV	P923	P924	DIV	P925	P926	DIV	P927	P928	DIV	P929	P930	DIV	P931	P932	DIV	P933	P934	DIV	P935	P936	DIV	P937	P938	DIV	P939	P940	DIV	P941	P942	DIV	P943	P944	DIV	P945	P946	DIV	P947	P948	DIV	P949	P950	DIV	P951	P952	DIV	P953	P954	DIV	P955	P956	DIV	P957	P958	DIV	P959	P960	DIV	P961	P962	DIV	P963	P964	DIV	P965	P966	DIV	P967	P968	DIV	P969	P970	DIV	P971	P972	DIV	P973	P974	DIV	P975	P976	DIV	P977	P978	DIV	P979	P980	DIV	P981	P982	DIV	P983	P984	DIV	P985	P986	DIV	P987	P988	DIV	P989	P990	DIV	P991	P992	DIV	P993	P994	DIV	P995	P996	DIV	P997	P998	DIV	P999	P1000	DIV	P1001	P1002	DIV	P1003	P1004	DIV	P1005	P1006	DIV	P1007	P1008	DIV	P1009	P1010	DIV	P1011	P1012	DIV	P1013	P1014	DIV	P1015	P1016	DIV	P1017	P1018	DIV	P1019	P1020	DIV	P1021	P1022	DIV	P1023	P1024	DIV	P1025	P1026	DIV	P1027	P1028	DIV	P1029	P1030	DIV	P1031	P1032	DIV	P1033	P1034	DIV	P1035	P1036	DIV	P1037	P1038	DIV	P1039	P1040	DIV	P1041	P1042	DIV	P1043	P1044	DIV	P1045	P1046	DIV	P1047	P1048	DIV	P1049	P1050	DIV	P1051	P1052	DIV	P1053	P1054	DIV	P1055	P1056	DIV	P1057	P1058	DIV	P1059	P1060	DIV	P1061	P1062	DIV	P1063	P1064	DIV	P1065	P1066	DIV	P1067	P1068	DIV	P1069	P1070	DIV	P1071	P1072	DIV	P1073	P1074	DIV	P1075	P1076	DIV	P1077	P1078	DIV	P1079	P1080	DIV	P1081	P1082	DIV	P1083	P1084	DIV	P1085